



Programa de la Asignatura
Fundamentos de administración

Unidad 2
El proceso administrativo

Universidad Abierta y a Distancia de México



Índice

3	Introducción
6	Planeación
7	• Concepto
9	• Principios básicos para el proceso de planeación
11	• Elementos de la planeación
12	• Técnicas de planeación
14	Organización
14	• Concepto
16	• Principios de organización
17	• Etapas de organización
19	• Tipología de la organización
20	• Técnicas de organización
24	Dirección
26	• Concepto
26	• Principios de dirección
28	• Etapas de dirección
40	Control
42	• Concepto
43	• Principios de control
43	• Etapas de control
48	• Tipos de estándares
49	• Factores que comprende el control
50	• Tipos de control
52	• El control aplicado a las áreas funcionales
52	• Técnicas de control
55	Cierre de la Unidad
55	Fuentes de consulta



Introducción



Proceso administrativo en las organizaciones

Fuente: <http://goo.gl/xiJzsX>

En el mundo de los negocios la base del funcionamiento de una empresa está centrada en la labor de quienes lo administran, realizando diversas acciones con la finalidad de mantenerse en el mercado.

Básicamente el proceso administrativo es el motor de toda empresa, el cual consta de cuatro etapas planeación, organización dirección y control que tienen que interactuar para alcanzar objetivos estratégicos que son propuestos justamente por la administración misma.

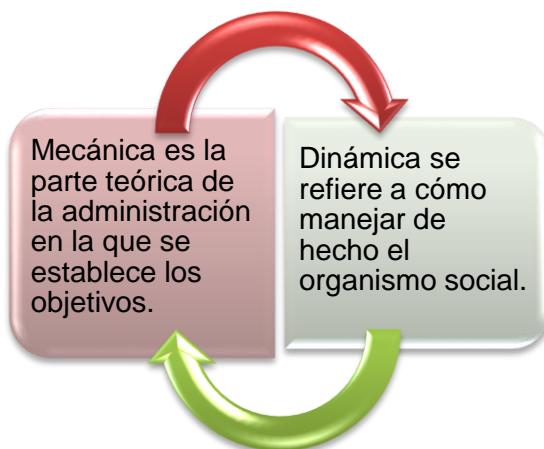
El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo, ha sido un modelo a seguir por generaciones. Fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol. A partir de ese momento, se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándosele una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particulares a las necesidades de las organizaciones.

Para definir el proceso administrativo es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen. En este caso, todo proceso como tal está formado por etapas, un proceso es un conjunto de etapas al igual que un procedimiento, sólo que en este caso el proceso es cíclico, es decir, donde termina la última etapa del proceso se conecta de nuevo con la primera etapa de tal forma que se repite de nuevo este proceso, tantas veces como sea necesario en la práctica administrativa. Al repetirse el proceso, este nuevo proceso viene retroalimentado con el anterior, la última etapa llamada control sirve para poder planear la nueva jornada de trabajo.

A lo largo del tiempo, los diversos autores del pensamiento administrativo, han atribuido a la administración, varias etapas, sin embargo, en la actualidad se ha aceptado en la generalidad, las siguientes: planeación, organización, dirección y control.



Cuando se administra una empresa existen dos fases: mecánica y dinámica de la administración.



Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo

Existen diversas definiciones de proceso administrativo, para fines de esta asignatura se ha construido la siguiente:

Proceso administrativo: conjunto de fases o etapas que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

Sin duda alguna el proceso administrativo al no ser sólo un instrumento para el logro de objetivos, permitirá al futuro profesional:

Mantener una disciplina en la operación de los procesos

Flexibilidad para operar los procesos gerenciales

Fundamentar las tácticas y estrategias que proponga

Desempeñarse bajo una cultura administrativa

Tener sentido de universalidad en la práctica profesional

Las empresas son organizaciones sociales que funcionan como sistemas abiertos, es decir, tienen entradas (importan insumos) del ambiente externo, que son procesados al interior de la empresa y los convierten en salidas o resultados que retornan al ambiente y proporcionan retroalimentación a la misma.

La empresa tiene tres niveles de actuación diferentes:

- Nivel institucional (cúpula de la empresa).
- Nivel intermedio (media entre el nivel institucional y el operacional).
- Nivel operacional (actúa como sistema cerrado y se caracteriza por la racionalidad técnica).

Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucionales, intermedio y



operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo (Chiavenato, 2001).

Chiavenato (2010) encontró que: el proceso administrativo es el medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar – analizando el ambiente que la rodea, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas–, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.

Durante el estudio de la unidad te darás cuenta cómo influye la aplicación del proceso administrativo en la toma de decisiones de los diferentes niveles jerárquicos de actuación y en las áreas funcionales de la empresa. Es aquí donde obtendrás elementos para resolver una parte del problema prototípico de la asignatura:

Contribuir a la correcta toma de decisiones, a través de identificar las oportunidades de mejora en las áreas funcionales de la empresa.

También es importante que consideres que esta asignatura contribuirá de manera importante a tu formación profesional, aquí obtendrás los fundamentos administrativos que te llevarán a tener las bases para interpretar contenidos más complejos, propios del desarrollo del plan de estudios de la carrera que estás cursando.

Planeación

La primera etapa del proceso administrativo lo constituye la planeación. Las empresas exitosas no funcionan sin ningún rumbo o por intuición, de ahí la importancia de esta primera etapa.

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

¿Qué se va a hacer?

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo



Todos los niveles de la empresa intervienen en el proceso de planeación: institucional, intermedio y operacional, en distinta profundidad.

Niveles de la empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macro orientado. Enfoca la empresa como totalidad.
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Micro orientado. Enfoca cada tarea u operación por separado.

Fuente: Chiavenato, 2001, p. 146.

Para profundizar acerca de cómo se lleva a cabo la planeación en los niveles de actuación se te recomienda:

Revisar el artículo *Los niveles de planeación en la organización* que se encuentra disponible en <http://www.conocimientosweb.net/descargas/article1109.html>

• Concepto

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, que consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Diversos autores han conceptualizado la planeación, aquí se presentan algunos de ellos:

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
---------------------	---

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo

	realización.
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.
Leonard J. Kazmier	La planeación consiste en determinar los 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	Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.
Lourdes Münch	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.

Todas las definiciones tienen elementos en común como:

1. **Objetivo.** La planeación determina los resultados a obtener por la empresa.
2. **Cursos alternos de acción.** Busca determinar diversos caminos para cumplir con sus objetivos.
3. **Elección.** Implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
4. **Futuro.** Busca anticipar hechos y situaciones, además de formas de actuar en caso de contingencias.

Sería recomendable:

Investigar en la web algunas definiciones adicionales para que **construyas** un concepto propio de la planeación.



• Principios básicos para el proceso de planeación

Para abordar los principios básicos de la planeación es necesario precisar los tipos de planeación y la importancia que tiene en las organizaciones.



Fuente: <http://goo.gl/fqeKyU>

Si bien la planeación implica fijar un objetivo y determinar el curso de acción para lograrlo, es indispensable determinar qué tipo de planeación se va a realizar y durante qué tiempo se va a llevar a cabo

A continuación se presenta un cuadro con los principales tipos y características de planeación:

Característica	Planeación estratégica (largo plazo)	Planeación táctica (corto plazo)	Planeación de contingencia (cuando surgen ciertas condiciones)
Periodo	De uno a cinco años o más.	De una semana a un año.	Cuando ocurre un hecho imprevisto.
Nivel de dirección	Dirección General (director general, vicepresidentes, directores de división).	Dirección inferior o de supervisión; mandos medios.	Dirección general e intermedia.
Alcance	Medio externo y toda la organización.	Unidades funcionales.	Medio externo y toda la organización.
Propósito y meta	Establecer el cometido y las metas de largo plazo.	Instrumentar y activar los planes.	Enfrentar los retos y oportunidades imprevistos.
Contenido	Amplio y general (declaraciones de objetivos y política).	Detallado (calendarios, procedimientos, reglas).	Amplio y detallado.
Precisión y posibilidad de ser predecible	Inciertas.	Razonablemente seguras.	Razonablemente seguras una vez que ocurre el hecho.

Fuente: Gitman J. y Daniel C. (1995)

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución.

En la medida que se avanza en el estudio, te has dado cuenta que la planeación es sumamente importante para el desarrollo de otras funciones y actividades administrativas para la obtención de los resultados esperados.

Los principios de la planeación son importantes porque:

- Promueven la eficiencia es resultado del orden, no del azar ni de la improvisación. Una de las principales enfermedades administrativas es la improvisación y la negligencia para tomar las decisiones pertinentes.
- Son la parte medular de la dinámica administrativa.
- Contribuyen a determinar las directrices de una organización y hacer posible la realización íntegra y eficaz del objetivo.

Los principios básicos para el proceso de planeación son:

- **Factibilidad:** La planeación debe ser acorde a la realidad, lo que se planea debe ser realizable.
- **Precisión:** Este principio es muy importante y se conoce también como objetividad y cuantificación. La planeación consiste concretamente en hacer planes que deben estar basados en fuentes de información fidedigna, programadas y proyectadas de acuerdo al análisis formal de los recursos de la organización. Todo ello indica que la información no debe ser vaga, sino precisa.
- **Flexibilidad:** El principio anterior hablaba de precisión, esto no quiere decir que los planes no cuenten con un margen para los cambios que se susciten en el proceso, a este margen de movilidad se le llama flexibilidad.
- **Unidad:** Todos los planes de la organización deben obedecer a un plan general, llámense propósitos y objetivos generales. Toda área de trabajo debe de funcionar bajo un mismo criterio, política y normas de trabajo, permitiendo así poder evaluar los resultados de acuerdo al objetivo general.
- **Del cambio de estrategias:** A largo plazo se necesitará rehacer la planeación completamente por causas de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos. Sin embargo, esto no implica que se abandonen los propósitos, sino que habrá que modificar las estrategias, así como las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

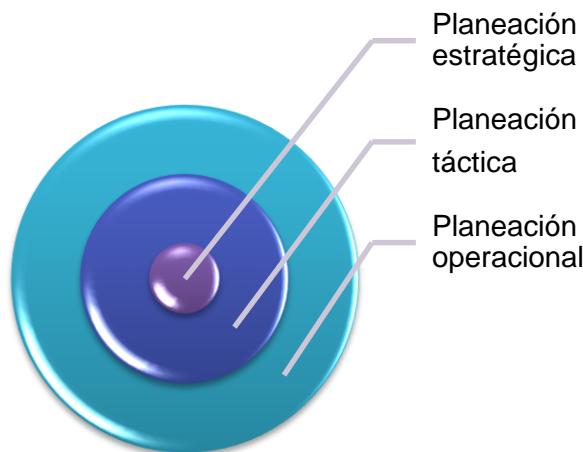


Con la finalidad de que conozcas cómo impactan en la organización los principios de la planeación se te recomienda:

Investigar en la web algunos artículos alusivos al tema en sitios especializados.

• Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son aquéllos que se encuentran en el desarrollo de su proceso: objetivos, programas, políticas, procedimientos, presupuestos y proyectos, teniendo impacto en:



Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo	Mediano-corto	Corto
Nivel	Corporativo o alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo
Etapas	<ul style="list-style-type: none">• Misión y visión• Propósitos• Objetivos• Estrategias• Políticas• Presupuestos• Pronósticos (todos con aplicación general)	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos• Políticas• Presupuestos• Programas• Procedimientos• Pronósticos (todos con aplicación departamental)	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos• Políticas• Presupuestos• Programas• Procedimientos• Reglas (todos con aplicación operacional)

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo

--	--	--	--

Fuente: Münch y García (2009)

La planeación comprende todo un proceso desde la formulación de los objetivos hasta el establecimiento de los lineamientos a seguir para su logro.

Para que estudies a detalle en que consiste cada elemento se te recomienda:

Revisar el documento *Elementos de la planeación* que se encuentra disponible en el material de apoyo de la asignatura.

- **Técnicas de planeación**

Las técnicas de planeación según Reyes Ponce, son:



- Los manuales son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que muestran en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función y/o actividad. Se tiene, por ejemplo, los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos, etcétera.
- La gráfica de Gantt es una técnica de planeación y control, que consiste en una gráfica de barras que muestra los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas y proyectos.
- Los diagramas de proceso son representaciones gráficas de un hecho o situación por medio de símbolos convencionales. Por ejemplo OTIDA (operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento), el diagrama de flujo que utiliza cinco símbolos específicos: un círculo para operación, flecha para transporte, cuadrado para inspección, una media luna en forma de D para demora y un triángulo al revés para almacenamiento.



- Las redes de programación, también llamadas métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA), permiten tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos, así como generar métodos que permitan reducir tanto el tiempo como el costo en el desarrollo de proyectos y trabajos. De esta manera, permitir al ejecutivo tomar decisiones más precisas en su área de responsabilidad.

Algunos ejemplos de estas técnicas son el PERT (Program Evaluations and Review Technique) y la CPM (Critical Path Method).

- Las técnicas de control financiero para la organización utilizan comúnmente las herramientas presupuestarias: el ingreso, la hoja de balance y la declaración de flujo de efectivo.

Es recomendable **revises** algunos ejemplos de las *Técnicas de planeación* para que observes como se aplican en una situación cotidiana. Puedes consultar la web.

O bien,

Revisa la presentación *Técnicas cuantitativas y cualitativas* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=w4v-VHomko8>

Organización

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, pre ejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea que conjugue lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común.

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa. Responde a la pregunta:

¿Cómo se va a hacer?



• Concepto

La palabra organización proviene del griego organon, que significa instrumento. Dentro del proceso administrativo, la organización es el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo.



Organización

Fuente: <http://goo.gl/wTJHef>

A continuación encontrarás una lista a una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente te dará margen para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales.

Algunos conceptos de organización son:

- **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.
- **Isaac Guzmán V.:** 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.
- **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.

Estos conceptos presentan elementos en común:

1. **Estructura:** Establece la disposición, correlación de las funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.
2. **Sistematización:** Para facilitar el trabajo y la eficiencia, es necesario que se coordinen recursos y actividades.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Es necesario que cada quien conozca sus funciones con el objeto de lograr la especialización.
4. **Jerarquía:** Toda estructura tiene niveles de autoridad y responsabilidad dentro del organismo.
5. **Simplificación de funciones:** Se busca realizar el trabajo de la mejor manera posible, con los métodos idóneos.

De acuerdo con lo anterior, la organización puede definirse como:

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. (Munch 2009).

• Principios de organización

Los principios de organización son:



- a) **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos propuestos por la empresa.
- b) **Especialización.** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- c) **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e inmediata.
- d) **Paridad autoridad-responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- e) **Unidad de mando.** Sólo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados, al cual únicamente se le debe reportar.
- f) **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de aquellas, mientras tengan relación con la misma.
- g) **Amplitud y tramo de control.** Límite del número de subordinados para poder realizar sus funciones eficientemente.

- h) **Coordinación.** Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio, como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ninguna deficiencia.
- i) **Continuidad.** Una vez establecida la organización requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.



Es recomendable **revises** algunos ejemplos de los *principios de organización* para que observes como se aplican en una situación cotidiana. Puedes consultar la web.

• Etapas de organización

Existen dos etapas de organización:



División del trabajo

Las organizaciones están conformadas por un sinnúmero de actividades que se deben identificar y clasificar, con el fin de agruparlas de acuerdo a los recursos de la empresa y las situaciones actuales.

Es la separación de actividades con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Cuando ya están definidas las áreas de trabajo, entonces se delega con toda claridad y precisión la responsabilidad, implementando la autoridad necesaria y correspondiente para la ejecución de tareas.

Para ampliar y profundizar en el tema *división del trabajo* se recomienda:

Revisar el documento *División de trabajo U2* que se encuentra en el material de apoyo de la asignatura.

Coordinación

Éste es el último componente del proceso organizacional. En los modelos de seis etapas, la coordinación se considera como una etapa separada debido a su importancia. La

coordinación tiene como principal razón de ser, integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales, con el fin de mantener eficientes las metas organizacionales, lo cual va a permitir que toda la organización trabaje como un solo equipo en pos del objetivo común.

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo

Las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas "obras", por eso, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente elaborar mapas organizacionales, así como distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño organizacional está influenciado por ciertos factores, tales como la tecnología, el ambiente y el tamaño de la organización.

Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional. En primera instancia es importante tener bien definidos los objetivos y la misión para crear una estructura idónea. Por ejemplo, tal vez en este momento no se necesita una área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar las actividades, se debe de respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a las aspiraciones.

Para consolidar tus conocimientos respecto a la organización se te recomienda:

Observar los videos:

- 1) *La organización y la coordinación en el proceso administrativo (parte 1)* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=lTXKD5SuXJw>
- 2) *Organización y sus principios* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=rMS7PAR2eHY>

También sería recomendable:

Investigar en la web algunos ejemplos de empresas donde se observe las etapas de organización.

• Tipología de la organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización



más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc. (Munch 2009).



Para ampliar y profundizar en el tema *Tipología de la organización* se recomienda:

Revisar el documento *Tipología de la organización U2* que se encuentra en el material de apoyo de la asignatura.

- **Técnicas de organización**

La administración se vale de técnicas de organización para trabajar bajo parámetros específicos que contribuyan a evitar interpretaciones erróneas.

Las técnicas de organización que destacan son:



Organigrama

Es la representación de la estructura de una organización formal que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y relaciones entre niveles existentes dentro de ella. Se conoce también como gráfica de organización o carta de organización.

Se clasifican en:



Fuente: (Münch y García, 2009, p. 146).

Los organigramas se pueden representar en cuatro formas:

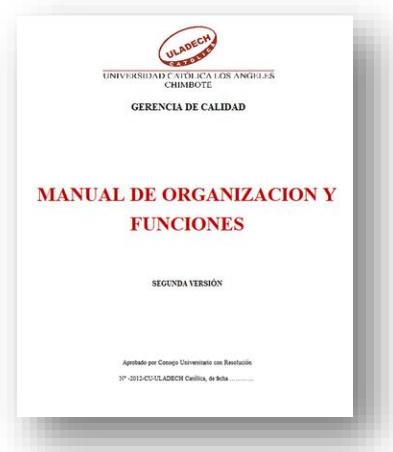
Vertical	Los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo.
Horizontal	Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
Mixto	Por razones de espacio utiliza tanto el horizontal como el vertical.

Circular	Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
-----------------	---

Manuales

Son documentos detallados cuya estructura, valores, procedimientos, etc. se condensan en los manuales de empresa los cuales establecen el orden y sistema en las actividades que se desarrollan, al asentar por escrito todas las normas y principios que rigen el mismo orden y llevan a la empresa a diseñar controles de las prácticas cotidianas de la misma.

Los manuales de acuerdo a su contenido pueden ser:



1. De políticas.
2. Departamentales.
3. De bienvenida.
4. De organización.
5. De procedimientos.
6. De contenido múltiple.
7. De técnicas.
8. De puesto.

Fuente: <http://goo.gl/6S3B6X>

Son de utilidad por ser fuente de información sobre la empresa; delimitan actividades, responsabilidades y funciones, lo cual permite controlar la organización; clarifican a los empleados, sus funciones y cómo tienen que realizarlas; evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad; y reducen costos incrementando la eficiencia. Münch y García (2009).

El desempeño las actividades bajo los criterios que se establecen en los diversos manuales, facilita la correcta toma de decisiones.

Para consolidar tu aprendizaje en este tema es recomendable:

Investigar en la web algunos ejemplos de los diferentes tipos de manuales para que identifiques tanto su estructura como la información que contiene.



Diagramas de flujo

Es la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado. Münch y García (2009).

Los diagramas de flujo facilitan comprender la secuencia de cada una de las actividades de un procedimiento.

Existen diferentes tipos de diagramas:



Para su diseño ocupan una determinada simbología, por lo que es recomendable:

Revisar el documento *Diagrama de flujo* que se encuentra disponible en:
http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

También es importante:

Investigar algunos ejemplos de los diagrama de flujo de diferentes organizaciones.

Diagrama de proceso

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

Los diagramas de proceso permiten:



- a) Una mayor simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

Para su diseño ocupan una determinada simbología, por lo que es recomendable:

Revisar la presentación *Diagrama de proceso* que se encuentra disponible en:
<http://es.slideshare.net/julietas/diagramas-de-proceso>.

También es importante:

Investigar algunos ejemplos de los diagrama de proceso de diferentes organizaciones.

Análisis de puestos

Define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para el correcto funcionamiento de cada puesto.

Busca obtener información a través de cuestionarios sobre los componentes del puesto:

Identificación del puesto	Nombre del puesto de todos los que tienen relación con él.
Descripción genérica	Descripción breve de las actividades del puesto
Descripción específica	Detalle de actividades del puesto.
Requerimiento del puesto	Requisitos del puesto: escolaridad y experiencia para el puesto.
Perfil del puesto	Edad, sexo, estado civil, rasgos físicos y psicológicos del puesto.

Descripción del puesto

“Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente 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” (Münch y García 2009, p. 158-159).



Para profundizar y fortalecer tus conocimientos en el análisis y descripción de puesto se te recomienda:

Revisar la presentación *Análisis y descripción de puestos* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=wq8yDlobCwl>

Dirección



Dirección

Fuente: <http://goo.gl/PY2yRA>

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

Responde a las preguntas:

¿Cómo se está haciendo?

¿Con quién se hace?

¿Con qué recursos?

Nunca se podrá dirigir si no se ejecuta, por eso, la ejecución surge del proceso, ya que es imposible dirigir un automóvil si no se pone en marcha, igualmente **no puede dirigir una tarea si no se empieza a realizar**.

Pilares fundamentales de la acción directiva son la comunicación, el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones.



Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, cambio, evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y en gran medida modificar a la naturaleza. Esa modificación se realiza a través del trabajo. La sociedad actualmente es una estructura compleja de organizaciones, el trabajo se ha vuelto complejo, organizarlo no es tan fácil, y mucho más difícil es la coordinación de las masas humanas que realizan dicho trabajo.



Dirección para la ejecución del trabajo
Fuente: <http://goo.gl/BiwGGc>

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa. La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado.

Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso, algunos la llaman comando, otros la denominan ejecución o implementación. En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifique toda aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano, es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder, por tanto, un buen jefe.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, la dirección es el aspecto humano del proceso administrativo.

Saber comunicarse, motivar, supervisar y liderar son algunos de las características dentro de este contexto.

• Concepto

Koontz y O'Donell definen dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. La dirección indudablemente es parte del proceso de la práctica administrativa y es realmente en donde se lleva a cabo, dentro de la realidad organizacional, todo lo planeado, a través del ejercicio de la autoridad del administrador.

Mary Parket Follet hablaba con respecto a la importancia dentro de la organización de trabajar todos bajo una sola visión, un solo objetivo, un "líder invisible"; pues bien, el proceso de dirección tiene esta tarea, encauzar todos los esfuerzos humanos dentro de la organización bajo esta perspectiva. Este último planteamiento no es fácil, el subordinado

medio de "incentivos". Estas prácticas tienden a crear generaciones con poca vocación en nunca ha creído en las autoridades, las empresas a través del tiempo han logrado "disciplinar" a los trabajadores a través de la fuerza, del uso del poder, o en su defecto, por su empleo, falta de iniciativa, creatividad y un promedio mediocre de resultados.

Los elementos del concepto son:

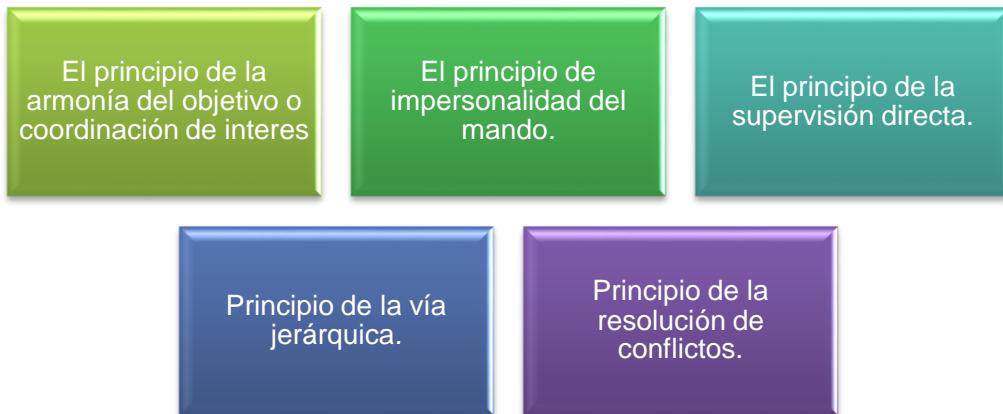
- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

De ahí el concepto de Münch y García (2009): "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" (p. 168). Los retos para los siglos venideros son muchos, el problema son las mismas estructuras modernas, cada vez se están convirtiendo en estructuras *lights*, es decir, se tiende a prescindir lo más posible de personal, con los avances de la tecnología, los trabajadores cada vez están más desenlazados físicamente con la institución, las acciones laborales van creando una ruptura personal, y las relaciones a distancia van perdiendo fuerza emocional, para convertirse de nuevo en controladoras de resultados únicamente.

• **Principios de dirección**

Las empresas consideran los principios de dirección, a fin de lograr mayor eficiencia en la realización de las actividades.

Siendo los siguientes:



- **El principio de la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** Este principio emula a uno de los catorce principios de la teoría clásica que reza lo siguiente, "hay que subordinar los intereses particulares a los generales", esto significa que todos los miembros de la organización deben de dirigirse hacia el objetivo en común, haciendo a un lado sus propios intereses y subordinando sus criterios para el bien de la misión de la empresa.
- **El principio de impersonalidad del mando.** La autoridad debe ejercerse como producto de la función y responsabilidad de la persona que está al mando de las áreas de trabajo y no como resultado de la voluntad de quien manda.
- **El principio de la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe dar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal forma que se realicen con mayor facilidad.
- **Principio de la vía jerárquica.** Son los conductos previamente establecidos por las cuales debe de pasar de manera formal una orden. Esto significa que se deben de respetar, jamás saltar un conducto sin razón y nunca en forma constante.
- **Principio de la resolución de conflictos.** Los conflictos que aparezcan deben solucionarse lo más pronto posible, de tal forma que causen el menor disgusto de las partes.
- **El principio del aprovechamiento de conflictos.** El conflicto debe de verse como una oportunidad y no como amenaza. El conflicto se puede considerar como



factor constructivo, ya que tiende a forzar la mente a buscar soluciones para ambas partes.

La dirección, comando, ejecución, implementación o como se le deseé llamar es la etapa del proceso administrativo relacionada directamente con el factor humano. Por tanto, los componentes que la conforman son exclusivamente de índole personal.

Por ejemplo, la delegación de responsabilidades, la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la supervisión, etc.

• Etapas de dirección

La dirección se integra por las siguientes etapas:



Toma de decisiones

“Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas” (Münch y García, 2009). La toma de decisiones constituye la responsabilidad más importante del administrador. Se considera *el motor de los negocios* de la correcta selección de alternativas dependerá el éxito de cualquier empresa.



Toma de decisiones
Fuente: <http://goo.gl/9GIMoJ>



Proceso de la toma de decisiones.



Para consolidar tus conocimientos respecto a la toma de decisiones se te recomienda:

Observar los videos 1) *Proceso de toma de decisiones* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ&noredirect=1>

2) *Teoría de la toma de decisiones* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=yJI9XoRhJBY>

También es conveniente:

Investigar algunos ejemplos concretos del impacto que tiene la toma de decisiones en las empresas.

Integración

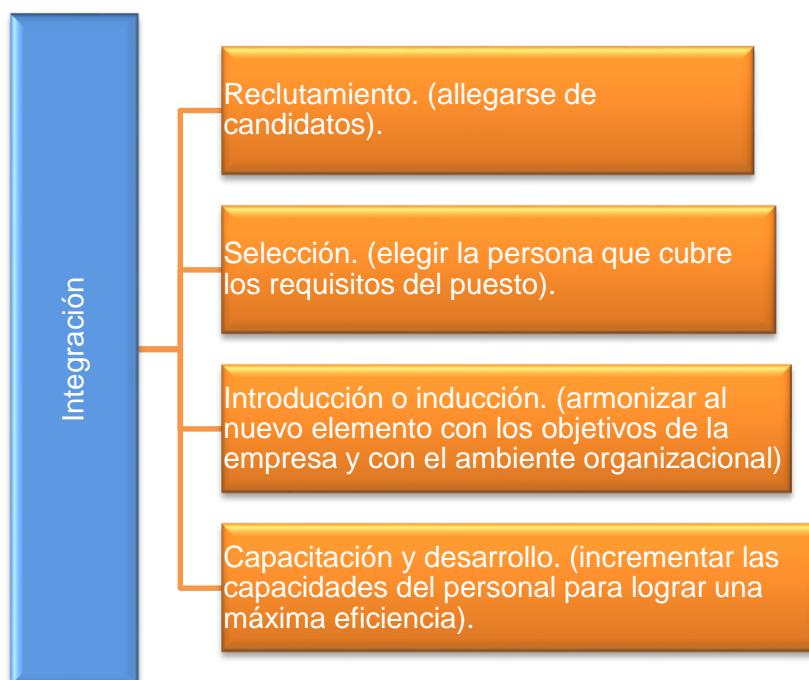
“La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes” (Münch y García, 2009).





Integración
Fuente: <http://goo.gl/SVotWA>

Las etapas de la integración:





Reglas de la integración:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. “Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente” (Münch y García, 2009, p. 175).
2. De la provisión de elementos necesarios. “A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto” (Münch y García, 2009, p. 175).
3. De la importancia de la introducción adecuada. Es trascendental el momento del ingreso del elemento humano, de él depende su adaptación al medio de la empresa, así como de su desenvolvimiento, desarrollo y eficiencia dentro de la misma.

Para que fortalecer tus conocimientos respecto a las etapas de la integración, se te recomienda:

Revisar el *Manual de integración laboral* que se encuentra disponible en
http://www.federacionaspacecyl.org/empleo/manual_integracion_laboral.pdf

Motivación

Los administradores se enfrentan a un interesante problema. Se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las organizaciones, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Éste es el desafío de la motivación.



Motivación laboral
Fuente: <http://goo.gl/enXiXu>

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo



Desmotivación laboral
Fuente: <http://goo.gl/dOD0oA>

La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). Es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para motivar. El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio. La motivación es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligado, su importancia radica en que es aplicable 100 % al recurso humano, ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado él mismo y sabe proyectar ese entusiasmo a sus seguidores

Dentro de la organización el origen de la motivación puede manifestarse a través de los siguientes puntos: En primera instancia, las percepciones del trabajador sobre él mismo (autopercepción). A veces para hacer una actividad no cuentan tanto las capacidades que se tengan como las que se creen tener. Las percepciones del trabajador sobre el entorno.

Cada trabajador es él y sus circunstancias.
Se considera la etapa más importante y la más compleja de la dirección.

Es importante que le prestes una especial atención a la motivación ya que tiene gran impacto en la organización, el que estén motivados los empleados facilitará el eficiente funcionamiento de la empresa.

Para consolidar tus conocimientos en este tema y conozcas un ejemplo de una campaña de motivación laboral se te recomienda:

Observar la presentación 1) *Motivación laboral* que se encuentra disponible en
<https://prezi.com/uvznb4ewh9kd/motivacion-laboral/>
2) *Campaña de motivación laboral* que se encuentra disponible en
<https://prezi.com/lgwismyhirsh/campana-de-motivacion-laboral/>



Comunicación

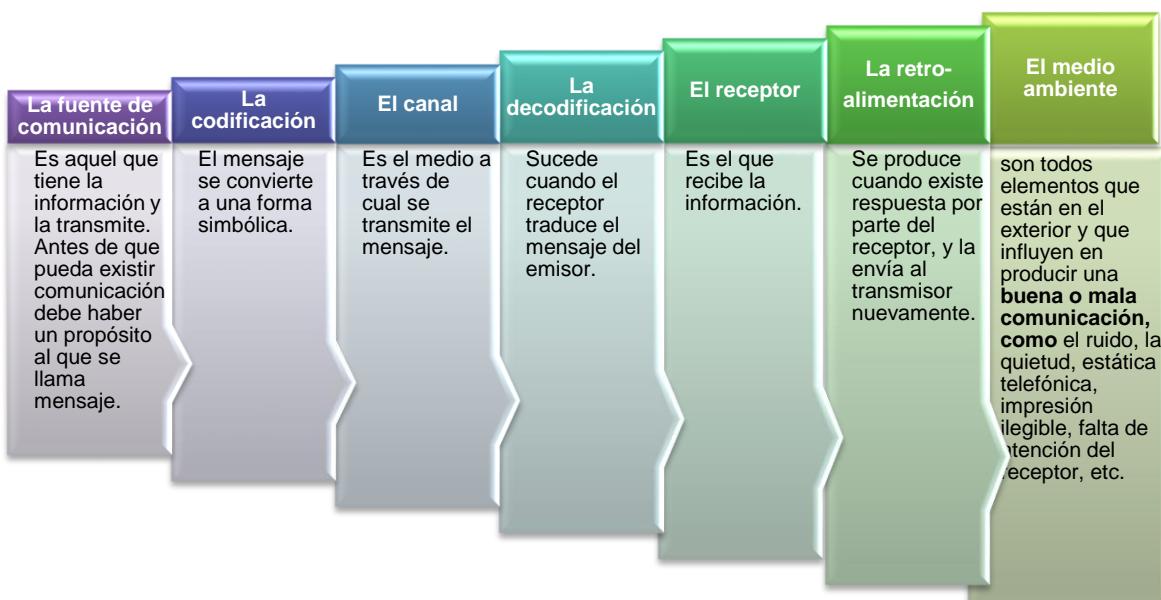
La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. Parte del sentido de la existencia de un elemento primordial, que es el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento de relación social, es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento, es la idea entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos.



Comunicación
Fuente: <http://goo.gl/V4Jc22>

Se define a la comunicación administrativa como "el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito" (Munch y García 2009). Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una institución o tienen contacto con ella. Existe comunicación interna, entre los integrantes de la organización, y comunicación externa, con toda aquella persona o grupos organizacionales relacionados con la empresa. La comunicación es un proceso, si dentro de este proceso no hay respuesta, definitivamente no existe comunicación.

El modelo del proceso de comunicación está compuesto por siete etapas:





La comunicación es uno de los procesos organizacionales más importantes dentro de la empresa. Se encuentra presente en todas las actividades de la misma, una de sus aplicaciones más obvias se encuentra en el área de la toma de decisiones. Se transmite información y ésta se utiliza en la toma de decisiones; además las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.



La comunicación y la toma de decisiones

Fuente: <http://goo.gl/Vjrf25>

Por eso, la comunicación ha de incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Sirve para controlar, en diversas formas, el comportamiento de los empleados y propicia también la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficiencia con lo que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización:



En la organización el flujo de la comunicación puede ser de arriba hacia abajo (jefe-subordinado), abajo hacia arriba (subordinado-jefe) y lateral (empleados del mismo rango).

Con la finalidad de que consolides tus conocimientos y observes como se manifiesta la comunicación en las organizaciones y reconozcas los elementos de la comunicación se te recomienda:

Observar los videos 1) *La comunicación empresarial es una red que comprende a todas las personas de la empresa que se encuentra disponible en*
<https://www.youtube.com/watch?v=YrfdZzaSFVM>
2) *Comunicación organizacional* que se encuentra disponible en
<https://www.youtube.com/watch?v=IGVRcOfMiNs>

Autoridad

La autoridad representa un derecho de la organización para hacer algo basado en el puesto que se posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

La autoridad en el ámbito administrativo está identificada con la base legítima del poder, por tanto, existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.



Autoridad
Fuente: <http://goo.gl/YjvES0>



Como gerente de departamento, un individuo tiene el derecho de supervisar a los subordinados de su departamento y puede exigir cierto nivel de actuación o de resultados. Como presidente de una compañía se tiene el derecho de vigilar las actividades de ésta.

Recuerda a Fayol cuando habla con respecto a su análisis de la autoridad: Él distingue, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

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 (Münch y García, 2009, p. 182).

La autoridad es sin duda un factor relevante para la toma de decisiones, en el ámbito organizacional las autoridades son quienes fijan el rumbo de las acciones, establecen objetivos y determinan cursos de acción.

Delegación

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar. Cuando una organización crece, el dueño ya no puede acaparar todas las funciones dentro de ella, es cuando comienza a capacitar a alguna persona de su confianza, en ese momento empieza a delegar autoridad y responsabilidades dentro de la empresa.

La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible, conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones.



Delegar

Fuente: <http://goo.gl/2HDBDn>



La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. "La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar" (Münch y García, 2009, p. 183).

Para profundizar en este tema se recomienda:

Observar el 03. Como delegar tareas en la empresa - Evaluación de tareas que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=lMtzU1C7pdU>

Liderazgo

Como se sabe *el ser humano es un ser gregario por naturaleza*, ésta es una frase muy antigua, pero vigente en todas las sociedades de cualquier régimen político. El hombre tiende a crear alianzas, a unirse para hacer llegar más fuerte su voz, para darle mayor fuerza a sus pensamientos, justificar y validar sus logros. Todo esto lleva a responder las preguntas, ¿quién controla todo esto?, ¿quién define valores, y mide resultados? La respuesta seguramente nos llevará al nombre de alguien o de algunos que marcan estas características o límites dentro de nuestra sociedad; sin duda algunas de estas autoridades se han ganado a pulso el nombre de líderes.



Liderazgo
Fuente: <http://goo.gl/3qVXQA>

Los líderes traducen los valores, el control y la dirección de la empresa. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta, el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores.

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo

Mientras se sea más dependientes e irresponsables, con mayor facilidad se puede ser manipulado por grupos o personas que se hacen llamar líderes. El liderazgo está cimentado en elementos tales como: motivación, retos, estatus, poder, carisma, grupo mismo. En resumen, el liderazgo es la función que tiene por objetivo influir en otros para el logro de un fin valioso.



Líder

Fuente: <http://goo.gl/pww2av>

Münch y García (2009) definen liderazgo como: "la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales".

Con la finalidad de profundizar en el tema se recomienda:

Investigar en la web algunos ejemplos acerca de cómo influye el liderazgo en la toma de decisiones en las empresas.

También se te recomienda:

Revisar la conferencia *El desafío actual del liderazgo* que se encuentra disponible en
<https://www.youtube.com/watch?v=1O3VrF6pttA>

Supervisión

La supervisión es una función de la dirección del personal, literalmente significa "visión desde un punto por arriba del normal". En consecuencia es una función que debe de desempeñar un superior. La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua. La tarea primordial del supervisor es contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.



Es necesario mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite, por un lado, la labor del supervisor y, por el otro a romper con el paradigma del señor capataz, que únicamente desea el mayor beneficio a la empresa y se olvida de las necesidades del trabajador.

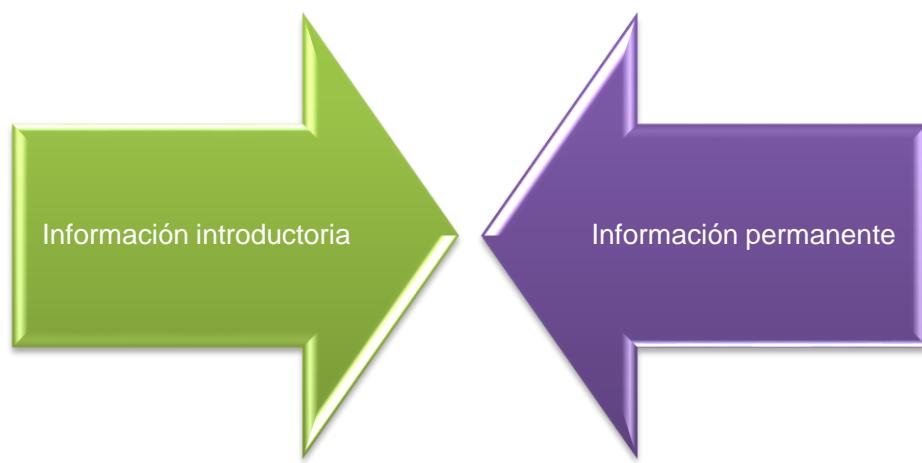


Supervisor

Fuente: <http://goo.gl/jDajTl>

La comunicación en la supervisión, se manifiesta en el principio de la información: "no es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo" Münch y García (2009). Toda actividad requiere información. Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar. En este sentido es sinónimo de comunicar. La información es el contenido de la comunicación.

Dentro de la organización existen dos tipos de información que se debe comunicar el supervisor a los empleados:



- **Información introductoria:** Orientación con respecto a todo lo relacionado a la empresa, ya sean objetivos, políticas, reglas, prestaciones, la historia de la empresa, etc. Generalmente esta información se le hace llegar mediante folletos de bienvenida o en el manual de bienvenida.



Instalación: Todo lo relacionado a la rutina de su propio trabajo, qué se espera de él, cómo se va a evaluar su desempeño, el lugar y la manera de obtener material de trabajo, medidas de protección, herramientas de trabajo. Usualmente esta información se le da al trabajador en forma personal.

- **Información permanente:** Esta información comprende qué tareas debe hacer, cómo debe hacerlas, cuándo debe hacerlas, dónde debe hacerlas y a quién debe de reportar el trabajo hecho.

Esta información se complementa con la actualización constante del supervisor en forma personal con respecto a técnicas, maquinaria y procesos nuevos. Seguramente al enseñarles a sus subordinados, éstos encontrarán en el supervisor un amigo y un maestro permanente.

Para Chiavenato (2010), “la supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa”; mientras que para Münch y García (2009), “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.

Con el propósito de consolidar tu aprendizaje en este tema se te recomienda:

Investigar en web como se lleva a cabo la supervisión en las empresas o bien si cuentas con un trabajo reflexiona como se aplica este elemento del proceso administrativo.

Control

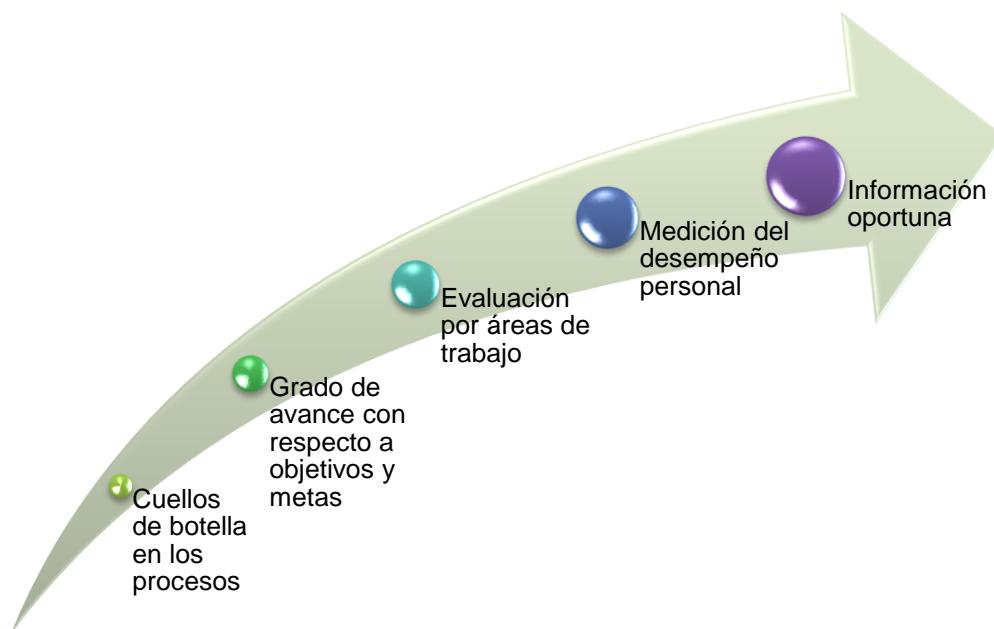
El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. Se ejerce con referencia a los planes y mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos. Responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo se ha realizado?

¿Cómo se ha hecho?



Los productos o información que arroja el control serían, entre otros:



Control de resultados
Fuente: <http://goo.gl/h0RSEJ>

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como "hermanos siameses", van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe dónde termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó o se pretendió realizar se esté llevando a cabo tanto en tiempo como en condiciones pre-escritas. El control en cierta forma puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia, en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

El control tiene como propósito la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa, así como los planes diseñados para alcanzarlos.



Es una necesidad y por lo mismo hay que implementarlo. No hay que olvidar que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos, es un estándar por el cual se debe luchar y respetarlo, ya que ello *garantiza el éxito en todo lo que se emprenda*.

El control puede ser motivante tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes, por ello, se necesita el control para asegurarse que los miembros de una organización trabajen en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera, desde el momento en que se formulan los objetivos hasta el momento en que se alcanzan.

• Concepto

Al igual que en las demás etapas del proceso administrativo, se analizarán algunos conceptos de control propuestos por algunos teóricos (Münch y García, 2009):

George R. Terry:	El proceso para determinar lo que se está 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 a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
Harold Koontz y Cyril O'Donnell:	Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
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.

Los elementos comunes en estos conceptos son:

1. **Relación con lo planeado.** Como se mencionó en el tema de planeación, el control sin planeación simplemente es imposible.
2. **Medición.** Para controlar se necesita medir y cuantificar los resultados.
3. **Detectar desviaciones.** Una función básica del control es identificar las diferencias entre ejecución y planeación.
4. **Establecer medidas correctivas.** El fin básico del control es proponer alternativas que permitan corregir errores y preferentemente preverlo.

De tal forma, para esta asignatura se tomará el concepto de control: "la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias"(Münch y García, 2009, p. 193).

• Principios de control



Para conocer a detalle los principios de control se recomienda:



Revisar el documento *Principios de control* que se encuentra en el material de apoyo de la asignatura.

• Etapas de control

Las etapas de control son:



Establecimiento de estándares

La primera etapa de control es determinar estándares que serán los parámetros para evaluar los resultados de las actividades, es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control.

Puede medir entre otras actividades o productos:

- Rendimiento de beneficios.
- Posición de mercado.
- Productividad.
- Calidad de producto.
- Desarrollo de personal.



- Evaluación de la actuación.

Por ejemplo existe la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha diseñado estándares **ISO 9000** que son de normas sobre calidad y gestión de calidad. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Medición de resultados

Esta fase del proceso de control se indica en qué forma se mide o se encuentra alguna situación. Cuando se mide el desempeño, en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: se evalúa cuántas en unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando se desean medir algunos resultados intangibles, no es fácil reunir datos sobre ellos. Por tanto, se tiene que depender de medios como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace utilizando métodos diferentes. Para esta asignatura se tomarán los siguientes:



El *método de observaciones personales* significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque esta práctica tiene muchos partidarios, también tiene sus bemoles. La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a checar el punto de trabajo, en muchas ocasiones, es mal interpretado por los subordinados, quienes se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta, esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.

El *método de reportes verbales* puede aplicarse mediante entrevistas o con una reunión con el grupo de trabajo y discusiones informales. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento. Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de

Fundamentos de administración

Unidad 2. El Proceso administrativo



observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se tiene contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, por lo que se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

Los *reportes por escrito* son una práctica utilizada sobretodo en empresas grandes, se utilizan para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

Sería recomendable:

Investigar en web algunos ejemplos para que observes como se aplican en la empresa y los instrumentos que utilizan para recopilar la información.

Comparación

Se contrasta el desempeño con el estándar. En realidad esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones, esto se acerca un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados.

Por ejemplo: imagina, que se va a cambiar un billete de cien pesos al banco, el cajero por error solo entrega noventa pesos, la actividad tuvo un pequeño desvío del 10 %, es necesario se rectifique. Es exigible el 100 % de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

Detección de desviaciones

Cuando se definen las desviaciones es importante considerar tanto las sugerencias del que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevar a cabo esa comparación en el punto de acción.

La atención administrativa debe centrarse bajo el principio de excepción, es decir, el control se facilita concentrándose en las excepciones, variaciones notables, del resultado esperado, o estándar establecido.



Por ejemplo: un profesor no tiene por qué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10 de calificación o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

El resultado de la comparación determina las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Corrección de desviaciones

Puede considerarse como la etapa en donde se asegura que las operaciones están ajustadas y que los esfuerzos están encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.

Siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia, se sugiere aplicar una acción energética e inmediata. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplican quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones esta acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación

deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo, y algo muy importante, se evitan acciones correctivas, en muchas ocasiones generan un recurso financiero que no se tenía previsto.

Es importante considerar, dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

1. No hacer nada.
2. Pueden corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.



3. Pueden revisar el estándar, es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. La meta puede ser demasiado alta o demasiado baja, en tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

Retroalimentación

Es el proceso mediante el cual, con base en información obtenida del desempeño real de las actividades que fueron sometidas a una corrección en la desviación, se evalúa si las

medidas de control fueron adecuada y está alineada al estándar requerido, de no ser así nuevamente inicia el proceso para corregir la desviación.



Retroalimentación
Fuente: <http://goo.gl/p3ihDc>

Sería recomendable:

Investigar en web algunos ejemplos para que observes cómo se desarrollan las etapas de control en la empresa.

• Tipos de estándares

En el momento que se determinan los estándares hay que revisar cuáles son los adecuados para la actividad que se requiere controlar.



Existen tres tipos de estándares siendo:



a) En cuanto al método:

- **Estadísticos o históricos.** Se elaboran con base en un análisis de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o empresas competidoras.
- **Fijados por apreciación.** Son juicios de valor resultado de experiencias pasadas del administrador, como moral de la empresa, actitud del personal, etc.
- **Técnicamente elaborados.** Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica, por ejemplo: productividad, maquinaria, tiempos y movimientos, etc.

Es recomendable:

Investigar en web algunos ejemplos para que observes cómo se utiliza este método en las organizaciones.

b) Cuantitativos:

- Físicos: unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
- Costo: costo de ventas, de producción, de operación, etc.
- Capital: rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
- Ingreso: ventas, cuentas por cobrar, etc.



- De programas: investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.

Sería recomendable:

Investigar en web algunos ejemplos para que observes cómo se diseñan los estándares cuantitativos en las organizaciones.

c) Cualitativos:

- Evaluación de la actuación.
- Curvas de comportamiento.
- Perfiles.

Sería recomendable:

Investigar en web algunos ejemplos para que observes cómo se diseñan los estándares cualitativos en las organizaciones.

• Factores que comprende el control

Los factores a considerar en la aplicación del proceso de control son:

- **Cantidad.** Factor de carácter cuantitativo. Aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- **Tiempo.** Factor de carácter cuantitativo. Controla las fechas programadas.
- **Costo.** Factor de carácter cuantitativo. Indica la eficiencia administrativa.
- **Calidad.** Factor de carácter cualitativo. Especificaciones del producto o ciertas funciones de la empresa.

En la actualidad existen herramientas que apoyan al proceso de control, por ejemplo:



Diagramas de control

Diagrama de Pareto

Histograma

Diagrama causa -efecto

Diagrama de flujo

Para ampliar la información de las herramientas, se te recomienda:

Observar el video *Presentación final 7 Herramientas de calidad* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=IpIVbOD2M8w>

• Tipos de control

Existen diversos tipos de control entre los que se destaca:

Control preliminar o preventivo

Control concurrente

Control posterior o de retroalimentación



Control preliminar o preventivo

Es aquel que tiene lugar antes de que inicien las operaciones, incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean 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. Denominados a veces como controles preliminares o pre-controles, garantizan el éxito de la operación, y antes de emprender la acción. Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados, se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro.

Ejemplo de este tipo de controles es la aplicación de políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones y, en el caso de los segundos, definir qué acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

Control concurrente

Tiene lugar al ejecutarse los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

El control concurrente es aquel que se lleva a cabo en todo el proceso, puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones de los estándares tan pronto estos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

Control posterior o de retroalimentación

Se enfoca al uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.



• El control aplicado a las áreas funcionales

Los sistemas de control permiten evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria, así como en las áreas básicas de la empresa y a cada una de sus sub-funciones:

Medidas de control que se aplican en las áreas funcionales de la empresa:

Producción	Mercadotecnia	Finanzas	Recursos humanos	Sistemas
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la eficiencia• Reducción de costos• Mejorar la calidad• Control de calidad• Control de inventarios• Control de la producción• Control de compras, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Hacer llegar el producto al consumidor• Volumen de ventas• Campañas promocionales y publicitarias• Evaluación de vendedores, etc.• a) Control de ventas• b) Logística• c) Diseño de producto, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento monetario de los recursos• Rendimientos, costos• Control presupuestal• Evaluación de vendedores, etc.• a) Control de ventas• b) Logística• c) Diseño de producto, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Efectividad del personal de la empresa• Auditoría de recursos humanos• Evaluación de la actuación• Control contable• Control de costos• Auditoría contable• Evaluación de reclutamiento y selección• Evaluación de capacitación y desarrollo• Evaluación de la motivación• Sueldos y salarios• Seguridad e higiene• Servicios y prestaciones	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de la información• Análisis y diseño de sistemas• Bases de datos• Soporte técnico• Tecnologías de información, etc.

• Técnicas de control

Las técnicas del proceso de control adoptan muchas formas, algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Algunas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, y otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive otras técnicas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones. Aun cuando las técnicas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretende medir, todas siempre persiguen el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas.



Dentro de las **técnicas de control** se encuentran las siguientes:

- **Auditorias administrativas.** Su finalidad es ayudar a revisar y evaluar por medio de doce tipos de auditorías, la actuación de la administración, así como la de los administradores, mediante diversos enfoques de las mismas:

Auditoría administrativa	Auditoría de la seguridad (enfoque procesal)	Auditoría de negocio o proyecto
Auditoría de recursos humanos (enfoque operacional)	Auditoría mercadológica (enfoque funcional)	Auditoría de la construcción (enfoque del medio ambiente)
Auditoría legal	Auditoría de sistemas y procedimientos: ciclo de compras, producción y ventas (enfoque analítico)	Auditoría de la calidad (enfoque operacional)
Auditoria ecológica	Auditoría con base en disposiciones de protección al consumidor	Auditoría financiera (funcional)

La auditoría administrativa es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas (tácticos, estratégicos u operativos) que se realicen en la organización para el alcance de su misión y objetivos.

- **Auditorias contables.** Esta herramienta tiene por objetivo revisar y evaluar los documentos financieros que emanan de los períodos contables de una empresa. Estos documentos deben responder a principios de contabilidad, normas de auditoría contable y financiera.
- **Análisis financiero.** Es el estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para ello, se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Una razón es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables en tanto por ciento. Este valor es mucho más útil que el de cada variable por separado, además resulta ser más significativo cuando se contrasta la misma razón en distintos períodos de tiempo, o dentro del mismo periodo, las razones de distintas empresas, países, etc.



Se mide la velocidad del movimiento del inventario, normalmente a mayor rotación (índice de la razón), mayor rendimiento para la empresa y mejor utilización de los recursos. En la medida que la rotación del inventario es mayor, el ciclo operativo de la empresa se reduce, con lo cual se liberan fondos monetarios de las cuentas de cajas y bancos, aumentando el margen de maniobra de efectivo.

Las herramientas que se utilizan para el análisis financiero son:

- Presupuestos.
- Técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM y la gráfica de Gantt.

Como se puede apreciar, las técnicas utilizadas en planeación son también las técnicas utilizadas en control. Una vez más se ratifica la frase: planeación y control son dos fases siamesas, sólo en la práctica se sabrá dónde termina una y dónde comienza la otra.



Para consolidar tu aprendizaje se te recomienda:

Observar el video *Control empresarial* que se encuentra disponible en
<https://www.youtube.com/watch?v=zYyVIEPe6eU>



Cierre de la Unidad

¡Felicitaciones! Se realiza un recuento sobre lo aprendido:



El éxito del proceso administrativo radica en el logro de los objetivos

Fuente: <http://goo.gl/dlwEZt>

Considerando a la administración como ciencia, ésta exige una verdadera estructura de trabajo: el proceso administrativo el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol,

Su importancia radica en aplicar adecuadamente sus fases: la planeación, organización, dirección y control, así como sus etapas, principios y técnicas para que la organización logre los objetivos propuestos y el crecimiento y desarrollo deseado para mantenerse en el mercado y alcanzar la competitividad.

Uno de los factores fundamentales para llevar a cabo el proceso administrativo, es sin duda la buena comunicación dentro de la empresa ya que si se siguen sus etapas, principios y técnicas contribuirá a la correcta toma de decisiones.

Retomando el problema prototípico, habrás notado que al distinguir las fases del proceso administrativo y su aplicación en las organizaciones, a través los principios y técnicas propias de cada uno de los elementos que lo componen, influyen de manera contundente en la correcta toma de decisiones, por lo que al incorporarte al ámbito laboral tendrás que identificar cuál es el estado que guarda las áreas funcionales de la empresa, respecto a la aplicación del proceso administrativo y el impacto que tiene en las decisiones y proponer en su momento, medidas de control para eliminar o disminuir las desviaciones.

Fuentes de consulta

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.



- Graham P. (1997) *Mary Parker Follet: precursora de la administración*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. México: McGraw-Hill.
- Koontz,H. y O'Donell, C. (2009). *Administración* (13va. Edición.). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Münch, L. García J. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.