

**UNIVERSIDAD  
INSURGENTES**

Material de Estudio Obligatorio

Asignatura  
Proceso Administrativo

Licenciatura en

**Administración**

Modalidad Mixta



**Asignatura**  
*Proceso Administrativo*

**Licenciatura en  
Administración**



## **Material de Estudio Obligatorio**

*Proceso Administrativo*

**Licenciatura en Adminidtación**

**Modalidad Mixta**

**Universidad Insurgentes**

**México, 2013**

# DIRECTORIO

**QFB Argelia Hernández Espinoza**  
Rectora

**Lic. Marcela R. Pérez Mandujano**  
Secretaria General de Investigación y Vinculación Universitaria

**Lic. María Lucía Carrillo Silva**  
Coordinadora de Proyectos de Innovación Educativa

**Universidad Insurgentes**

2013

**CIVU**  
Centro de Investigación y Vinculación Universitaria

Universidad Insurgentes

*Proceso Administrativo*  
**Clave: B05**  
**Material de Estudio Obligatorio**



# ÍNDICE

Presentación del material.....	1
Introducción.....	2
Estructura didáctica de la asignatura.....	7
I.    Objetivo general de la asignatura.....	7
II.   Contenido temático.....	7
III.  Metodología de trabajo.....	10
IV.  Criterios e instrumentos de evaluación.....	10
V.   Recursos didácticos.....	11
Actividad autodiagnóstica.....	12
Desarrollo de contenidos.....	13
Materiales de consulta.....	104
Glosario de términos.....	107
Fuentes de información.....	110
Anexos.....	116



# PRESENTACIÓN DEL MATERIAL

Estudiar una disciplina a través de una modalidad mixta posibilita abordar los diversos contenidos educativos de acuerdo a los tiempos y formas que favorezcan el trabajo autorregulado de los estudiantes. En este sentido, contar con un material de estudio obligatorio, en el que se presentan desarrollados el cien por ciento de contenidos manifestados en los planes y programas de estudio, resulta ser de gran apoyo para el alumno, ya que le permite organizar de forma efectiva las estrategias para alcanzar las metas educativas establecidas.

Es por ello que el presente material tiene como finalidad ofrecer previamente el desarrollo de los contenidos temáticos con el propósito de avanzar en cada uno de los temas de la forma más pertinente y favorecer la adquisición de habilidades que promuevan el aprendizaje autodirigido y autorregulado.

Es necesario mencionar que el presente material ofrece una base importante de información que será el punto de partida para investigaciones y construcciones más profundas dado que constituye una plataforma inicial desde la cual los actores principales de este proceso educativo —estudiante y asesor— comenzarán la construcción y aprehensión de los nuevos conocimientos.

El material se compone de una serie de elementos didácticos que permite la construcción progresiva y efectiva de los aprendizajes esperados, por lo que integra actividades de aprendizaje y de autoevaluación, así como materiales de consulta que facilitarán el proceso de enseñanza-aprendizaje.

# INTRODUCCIÓN

Sun Tzu dice: la guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros.

Hay que valorarla en términos de cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos rivales, con vistas a determinar el resultado de la guerra. El primero de estos factores es la doctrina; el segundo, el tiempo; el tercero, el terreno; el cuarto, el mando; y el quinto, la disciplina. (Sun-Tzu, 1993 p.171)

El camino a la supervivencia moderna de las empresas se basa en un adecuado proceso de toma de decisiones que debe estar soportado por conocimientos sólidos en distintas áreas económico administrativas, dentro de las que ahora tiene gran relevancia el conocimiento del proceso administrativo; proceso que amalgama a: la planeación, la organización y la dirección para una adecuada administración de cualquier tipo de organizaciones.

El curso se divide en seis temas en los que se estudiará lo siguiente:

1. LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA. En este tema se verá la importancia de la administración en la sociedad, la responsabilidad social y ética, la administración global y comparada para poder definir a la misma como la ciencia de lograr los objetivos coordinando a los elementos materiales financieros y humanos que son necesarios para este fin.

2. FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN. Cualquier proyecto que se desee llevar a cabo debe primero planearse. En el caso de las empresas es importante definir: la misión, la visión y los valores que la guiaran, así como identificar que fortalezas y amenazas afectaran a la empresa de forma positiva o negativa. Qué reglas o políticas se deberán definir para que los planes, programas y procedimientos funcionen soportados por los manuales y métodos que servirán de guía para su correcta aplicación y control.
3. ORGANIZACIÓN. En primera instancia se deberá definir qué se entiende por organización y qué relación tiene con nuestras vidas. Todos nacemos en un hospital, es decir, en una organización dedicada a la salud; vivimos en una organización familiar, asistimos a una organización que nos proporcionará los principios y conocimientos que nos serán de apoyo en nuestra vida futura y trabajamos en una organización. Al final, hay otra organización que se encarga de que nuestros restos reposen dignamente, la que llamamos funeraria. Cada uno de las organizaciones anteriores tienen una estructura definida que debe respetarse de acuerdo a cada nivel de autoridad de que se dispone. Puede ser ésta en forma lineal o Staff, al final el objetivo es el desarrollo de la organización.
4. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN. El Evangelio de Lucas registra las siguientes palabras de Jesús, el hijo de Dios: “Les dijo también una parábola: ¿Acaso puede un ciego guiar a otro ciego? ¿No caerán ambos en un hoyo?” (La Biblia, 1987 Lucas 6: 39). Este tema se enfoca en la importancia de la dirección en las empresas y las habilidades gerenciales que se requieren para una buena dirección, soportada por una buena comunicación y motivación

ejercidas por un líder que sepa manejar adecuadamente los conflictos y sea capaz de negociar a fin de que los equipos de trabajo sean de alto rendimiento.

## 5. BASES PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.

El control se enfoca a evaluar y corregir la práctica de las actividades de los subordinados dentro de la organización para asegurar que los objetivos y planes se están llevando a cabo. Existe control preventivo y control correctivo. Éste se debe ejercer en función a los estándares que la organización fije. Existen diversas formas de ejercer el control, como es el comparar los hechos reales contra los presupuestados, y que ahora se están soportando con el uso de los tableros de control.

## 6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

Las funciones principales de la empresa desde un principio se han identificado con: las ventas, producción, finanzas y los recursos humanos, cada una de estas áreas en sus respectivas posiciones.

Antes de iniciar este curso veremos el enfoque que diferentes autores extranjeros y nacionales han tenido sobre el proceso administrativo.

AUTOR	DEFINICIÓN
Henry Fayol.	No lo define como tal, pero incluye las siguientes etapas: planeación organización, dirección, coordinación y control.

AUTOR	DEFINICIÓN
Harold Koontz.	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George R. Terry.	Planeación, organización, ejecución y control.
David R. Hampton.	Planeación, organización, dirección y control.
James A. F. Stoner.	Planeación, organización, dirección y control.
Stephen P. Robbins.	Planeación, organización, dirección y control.
Agustín Reyes Ponce.	Incluye las siguientes etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
José Antonio Fernández Arena.	Planeación, implementación y control.
Francisco Laris Casillas.	Planeación, organización, integración, dirección y control.
Sergio Hernández y Rodríguez.	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
Jorge Barajas Medina.	Planeación, organización, integración, dirección y control.

El proceso administrativo se dice que está compuesto por dos fases: la mecánica y la dinámica. En la primera los autores incluyen las etapas de planear y organizar, mientras que para la segunda fase se incluye la integración y el control. En este documento usted aprenderá cómo se utiliza cada una de estas etapas para que el proceso administrativo produzca éxito en las organizaciones.

El propósito del presente material es llevar al estudiante de la mano para conocer los principales elementos que componen el proceso administrativo, su aplicación en las organizaciones y trascendencia de cada uno de ellos, además de ver los enfoques desde diferentes puntos de vista de los estudiosos de la administración, tanto internacionales como nacionales. También aprenderá la correcta aplicación del proceso administrativo en la vida de las organizaciones, a partir de una adecuada planeación, que permita establecer las políticas y procedimientos; organizar a la empresa a través de diferentes estructuras organizacionales que permitan una adecuada toma de decisiones delegando la autoridad y responsabilidad en los directivos que tendrán que enfrentarse primeramente a los recursos humanos para motivarlos para un trabajo exitoso.

Una vez que haya realizado un minucioso análisis y estudio del material aquí descrito, comprenderá la importancia del adecuado control que se ejerce sobre cada uno de los procesos aun cuando esta actividad deba estar implícita en todos los pasos que comprende el proceso administrativo para beneficio de las principales áreas de toda organización, como es ventas, producción, finanzas y recursos humanos. Demos así el primer paso que nos llevará a conocer el “Proceso Administrativo”.

# ESTRUCTURA DIDÁCTICA DE LA ASIGNATURA

## I. OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA

Al finalizar el curso, el alumno describirá los elementos que integran el proceso administrativo, identificando las características, usos e importancia de la planeación dentro del funcionamiento de cualquier organización y empresa que le permitan desarrollar una dirección efectiva.

## II. CONTENIDO TEMÁTICO

### 1. LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA

- 1.1 Administración: ciencia, teoría y práctica.
- 1.2 Importancia de la administración en la sociedad.
  - 1.2.1 Ambiente externo.
  - 1.2.2 Responsabilidad social y ética.
- 1.3 Administración global y comparada.

### 2. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- 2.1 Definición e importancia de la planeación en las organizaciones.
- 2.2 Naturaleza de la planeación.
- 2.3 Misión, visión y valores.
- 2.4 Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA).
- 2.5 Objetivos estratégicos.
- 2.6 Estrategias competitivas y políticas.
- 2.7 Plan de operaciones.
  - 2.7.1 Programas.

2.7.2 Pronósticos.

2.7.3 Presupuestos.

2.8 Procedimientos de operación.

.

### **3. ORGANIZACIÓN**

3.1 Concepto e importancia de la organización.

3.2 Naturaleza de la organización.

3.3 Estructura organizacional.

3.4 Amplitud de mando.

3.4.1 Tramo de control.

3.5 Criterios de departamentalización.

3.6 Autoridad de Línea/Staff.

3.6.1 Autoridad y descentralización.

3.7 Integración de personal.

3.8 Objetivos de la integración del factor humano.

3.9 Planeación, reclutamiento y selección de personal.

3.10 Evaluación del desempeño y estrategia del desarrollo profesional.

3.11 Administración del cambio y el desarrollo de la organización.

.

### **4. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN**

4.1 Concepto e importancia de la dirección.

4.2 Dirección y factor humano.

4.3 Habilidades gerenciales.

4.4 Comunicación y dirección.

4.5 Motivaciones en el trabajo.

4.5.1 Teoría de la motivación.

4.6 Liderazgo.

4.6.1 Enfoques.

4.6.2 Poder y liderazgo.

4.7 Manejo de conflictos y negociación.

4.8 Dirección de equipos de trabajo de alto rendimiento.

## **5. BASES PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES**

5.1 Concepto e importancia del control.

5.2 Enfoque preventivo del control.

5.3 Sistema y proceso de control.

5.4 Determinación de estándares de desempeño.

5.5 Técnicas de control y tecnología de la información.

5.6 Control de programas y presupuestos.

5.7 Control directivo: tableros de control.

## **6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

6.1 La función comercial.

6.2 La función de producción-operaciones.

6.3 La función financiera.

6.4 La función de personal.

6.5 Innovación, investigación y desarrollo.

### III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

A partir de este punto, antes de iniciar cada tema se deberá considerar la metodología a seguir. Dependiendo de los puntos a discurrir se tendrán varias métodos de ayuda en su aprendizaje. Para este tema introductorio, requerirá de:

- Asesoría grupal y personal para definición de las políticas y métodos de estudio.
- El trabajo por parte del alumno se administrara en función a su disponibilidad sin excederse de los tiempos asignados por ser un trabajo autorregulado.
- Las lecturas comentadas que se sugieran deberán completarse por parte del estudiante.
- Los ejercicios de autoevaluación para esta materia teórica reafirmarán sus conocimientos.

### IV. CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

#### Criterios:

- Ejercicio de autodiagnóstico inicial.
- Tres evaluaciones parciales.
- Evaluación final.
- Participación.
- Trabajo en sesión presencial.
- Tareas.

**Instrumentos:**

- Lista de cotejo de las actividades de entregables.
- Rúbrica.
- Exámenes parciales y final.

**V. RECURSOS DIDÁCTICOS**

- Material audiovisual (videos).
- Material impreso (material de estudio obligatorio).
- Material complementario (lecturas y textos especializados).
- Recursos tecnológicos (uso de internet, correo electrónico, etc.).
- Recursos del aula (pizarrón, plumones, cañón y laptop).

# ACTIVIDAD AUTODIAGNÓSTICA

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una lista de términos propios de administración. De cada uno se pregunta su definición y cómo se aplica al proceso administrativo. En las columnas anota un número según el siguiente código.

1. No lo sé
2. Lo conozco un poco
3. Lo sé bien
4. Lo sé muy bien
5. Lo podría explicar a otra persona

Términos	¿Conozco su definición?	¿Cómo se aplica al proceso administrativo?
Administración		
La ciencia		
Proceso administrativo		
Teoría		
La sociedad		
Ambiente externo		
Responsabilidad social		
Práctica		
Moral		
Ética		
Administración global		
Administración comparada		
<b>PUNTAJE</b>		

Una vez que hayas anotado los números, súmalos para obtener el puntaje total, a medida de que tu puntaje sea más alto (60 es el número máximo por columna), mayor será tu dominio sobre el proceso administrativo. En caso contrario, no te preocupes, al concluir este curso el aprendizaje adquirido facilitará el incremento de tus conocimientos en esta área.

# DESARROLLO DE CONTENIDOS

## TEMA 1. LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA

### Introducción

En el primer tema usted tendrá un acercamiento para conocer a la administración como una ciencia, su importancia en la sociedad, cómo le afecta el ambiente externo a la organización, así como la responsabilidad que se adquiere al administrar una organización desde el punto de vista social y éticamente para convertirse en una administración global.

#### 1.1 Administración: ciencia, teoría y práctica

La definición “ciencia” procede desde la Antigua Grecia, en la que se definió como la acumulación de conocimientos sobre un área específica comprobable y de aplicación universal.

La teoría por su parte también se considera a partir de un vocablo de origen griego “theorein”, que significa “observar o disponer de la capacidad para poder comprender la realidad con base en la experiencia descrita con ayuda de un adecuado lenguaje”. También se considera como el conjunto de conocimientos especulativos y leyes que sirven para identificar determinado orden de fenómenos.

La práctica es un concepto con diferentes usos y significados, por lo que se considera que la práctica es una acción que se desarrolla a través de la función de aplicar ciertos conocimientos sobre algún tópico específico.

Con las definiciones anteriores se puede concluir que la administración se puede considerar como una ciencia que tiene los principios universales y comprobables, que a su vez se respalda en un conjunto de conocimientos o teorías que a través del tiempo y la “práctica” se han convertido en los principios que sostienen al proceso administrativo. Es importante recordar que desde sus orígenes la administración inició desde un enfoque científico, lo que le da la calidad de ciencia.

## 1.2 Importancia de la administración en la sociedad

El origen etimológico se encuentra en el latín bajo el término *societas*. Sociedad es el vocablo que describe a un grupo de individuos enmarcados en una cultura en común, con criterios que se han condicionan a las costumbres y a su estilo de vida, y que se relacionan entre sí. Las sociedades más complejas son las humanas, pues también existen las sociedades compuestas de animales como es el caso de las abejas, aunque la sociedad que nos interesa es la humana.

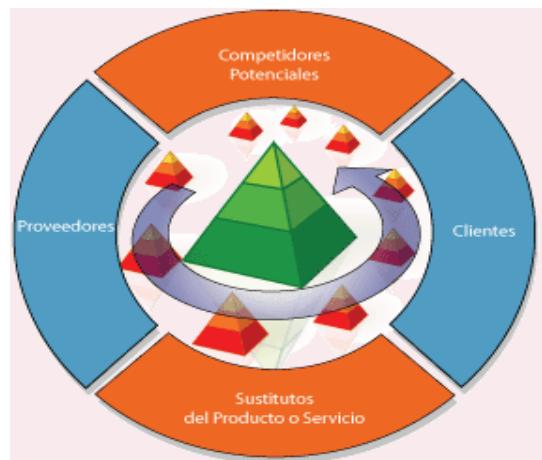
La definición de administración es la propuesta por: W. Jiménez Castro que dice: que es la “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (Recuperado el 13 de Octubre de 2012 en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Conceptos-De-Administracion/794844.html>).

Al unir estas dos definiciones encontramos que la sociedad y la administración van de la mano y que una depende de la otra, es decir, sin sociedad no habría administración y viceversa, sin administración, la sociedad posiblemente podría subsistir pero sería un caos.

En conclusión la administración adquiere una importancia relevante en el desarrollo de las sociedades humanas por lo que no pueden estar una independiente de la otra.

### 1.2.1 Ambiente externo

La empresa u organización se considera como un sistema abierto que está expuesto a distintas amenazas y oportunidades del exterior, mismas que en un momento deben competir internamente con las fortalezas y debilidades que le dan la fuerza a la organización. M. Porter (1982) define este punto haciendo referencia a cuatro aspectos externos que conviven con las organizaciones. La figura 1.1 muestra a la empresa en la parte interna rodeada de los factores externos a ésta pero que son inherentes a la misma:



**Figura 1.1 El ambiente externo de las organizaciones.** (Recuperado el 13 de octubre de 2012 en: [http://luzdarii55.blogspot.mx/2010\\_07\\_01\\_archive.html](http://luzdarii55.blogspot.mx/2010_07_01_archive.html)).

El ambiente externo de las organizaciones, conocido también como entorno de las organizaciones, corresponde a los factores que influyen en la organización pero no pertenecen al sistema.

El entorno se divide en dos secciones que permiten analizar variables directas e indirectas denominadas: microambiente y macro ambiente. El funcionamiento óptimo de las empresas depende de las condiciones y de que se analicen y aprovechen estos aspectos para el crecimiento de las organizaciones.

El análisis del microambiente y macro ambiente inciden directamente en la organización. En conclusión, el ambiente externo se conforma de aquellos elementos ajenos a la organización que interviene directa o indirecta en el cumplimiento de los objetivos.

Horton (2008) en su libro presenta la figura 1.2, en la que se ve a la cabeza de las organizaciones el ambiente externo, siendo uno de los factores independientes que afectan el desempeño de la organización.

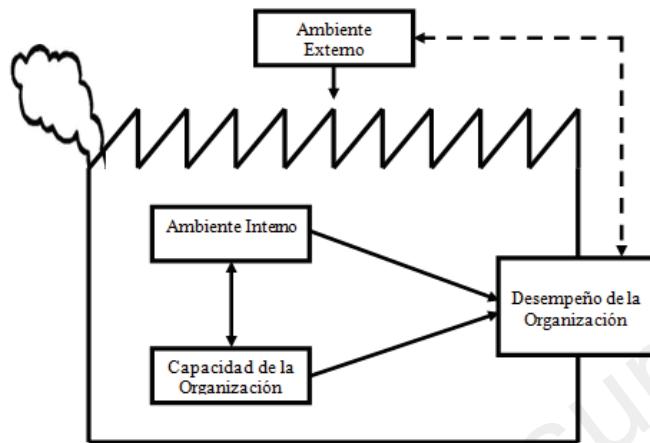


Figura 1.2 Factores que afectan directamente a la empresa.

### 1.2.2 Responsabilidad social y ética

Las empresas actualmente están orientándose al concepto de “Empresas Socialmente responsables” que tienen por objetivo no sólo su beneficio, sino también el de la sociedad que les rodea. Por ejemplo, si una empresa se dedica a la fabricación de mezclilla para pantalones, en un último proceso se deben “entintar” los lienzos, proceso que se termina con el lavado de las telas. De las lavadoras donde se hace este proceso final, el agua debe ser tratada en distintas “tinas”, en las que por precipitación el colorante se irá asentando en la base de estas tinas. El agua que resulta de estos procesos de descontaminación permiten que el líquido se pueda utilizar en otros procesos pero ya libre de todas las sales que la hacen peligrosa.

Otro ejemplo es de una línea de autobuses que se localiza al oriente del país en donde los camiones que se deberán substituir se reacondicionan en coordinación con la Secretaría de Salud para instalar equipos para detectar el cáncer de mama. Los equipos no contaminan el ambiente y en vez de tenerlos inmóviles en un estacionamiento, se han transformado en unidades emblemáticas de salud para la mujer del oriente de la República Mexicana.

Por su parte, si recordamos, el origen de la palabra “ética” proviene del griego y se reconoce como “ethos”, que para nosotros significa costumbre. Es así que las empresas con el establecimiento de sus programas y políticas dan paso a que se haga costumbre el respeto a las personas, los vecinos de las mismas y al final del ambiente o entorno que les rodea.

### 1.3 Administración global y comparada

La administración global o internacional se caracteriza por administración que se aplica por parte de las empresas internacionales en los países que se pueden considerar como anfitriones. Se presentan diferentes factores que afectan a este tipo de organizaciones, lo que provoca que se afecten determinados procesos o actividades. Por ejemplo: los sistemas de contabilidad aun cuando tienen dos operaciones básicas “cargo” y “abono”, el catálogo de cuentas normalmente está compuesto de cuentas principales o que se deben respetar. Sin embargo, en cada país anfitrión es necesario adecuarse a las políticas que la casa matriz establezca.

Las empresas internacionales tienen una mayor visión e importancia como consecuencia del crecimiento de las corporaciones multinacionales. Al final, el objetivo es operar en distintos países para ser competitivos en el mercado mundial.

Al comparar los distintos estilos u orientaciones en la administración se identifican al menos cuatro con las que se pueden identificar las empresas, estas son: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica., Las empresas de países desarrollados adquieren alguna de estas orientaciones. Por ejemplo: hoy nos vemos inundados por productos de origen oriental. La empresa es contemplada como un sistema interdependiente que opera en muchos países.

Las empresas mexicanas podrían compararse con estas organizaciones para diferenciar entre la global y la comparada que ahora nos afecta.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Lee “Introducción al proceso administrativo”, del libro: *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, de Sergio Hernández y Rodríguez (se encuentra en el apartado de “Anexos”).

Después de haber revisado la lectura, realiza en tu cuaderno las siguientes actividades:

- I. Elabora un cuadro comparativo de las diferencias de ciencia, teoría y práctica aplicadas a la administración.

- II. En función a lo leído, describe, en una cuartilla como máximo, qué le sugiere el proceso administrativo.
- III. Investiga con ayuda de la Internet la importancia que tiene en el mundo actual la administración y prepara un cuadro sinóptico de sus avances a través de los siglos XX y XXI.
- IV. Investiga los procesos y elementos que forman el proceso administrativo según el autor Agustín Reyes Ponce y plásmalos en un mapa conceptual.

El desarrollo de este tipo de actividades te ayudará a poder establecer el binomio aprendizaje-conocimiento, el cual te permitirá ir evaluando tu nivel de aprendizaje en función del proceso de enseñanza- aprendizaje de cada tema.

### AUTEOVALUACIÓN

Instrucciones: subraya la opción que señale la respuesta correcta.

- I. La administración hasta la fecha se ha definido entre varios conceptos:
  - A. Teoría para facilitar el trabajo en las empresas modernas.
  - B. La ciencia exacta que se auxilia de todas las demás existentes para dirigir correctamente a una entidad.
  - C. Es la puesta en práctica de los conocimientos empíricos que el hombre ha adquirido en los dos últimos siglos.
  - D. La administración según el enfoque de los autores puede ser una ciencia teórica o bien práctica.

II. El proceso administrativo le ayudara para satisfacer:

- A. Las necesidades de información que demandan los socios.
- B. Atender adecuadamente a clientes y proveedores.
- C. Satisfacer las necesidades de información de la sociedad actual.
- D. Asignar las responsabilidades que deben cumplir los trabajadores.

III. El ambiente externo que afecta a las empresas es consecuencia de:

- A. Es conocido también como el entorno de las organizaciones y corresponde a los factores que influyen en la organización pero no pertenecen al sistema.
- B. Los proveedores y la competencia tienen un plan de acción contra la empresa.
- C. Según Michael Porter, es parte del ciclo de una empresa en su primera etapa de desarrollo.
- D. Son la diferencia entre el análisis de macroambiente, comparado con el microambiente empresarial.

IV. Las empresas modernas son más éticas y socialmente responsables debido a que:

- A. Pretenden el beneficio de sus socios y trabajadores principalmente.
- B. Al ser una nueva tendencia en la administración, las empresas deben apegarse a la misma para estar a la vanguardia.
- C. Tienen por objetivo no sólo su beneficio, también el de la sociedad que les rodea desde un punto de vista ético.
- D. Sin ética no se puede vivir y las empresas deben adoptar este enfoque para luego convertirse en responsables ante la sociedad.

V. La administración comparada se vale de varios estilos u orientaciones para llevarse a cabo, como son:

- A. La administración creativa, humanística, científica y clásica.
- B. La administración de la escuela de matemáticas, la de recursos humanos, la estructuralista y la de higiene laboral.
- C. La administración etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.
- D. La administración se basa en las características de sus dirigentes: burócratas, paternalistas, líderes y vigilantes.

Revisa la sección de “Materiales de consulta” para este tema con el objetivo de profundizar tus conocimientos.

## TEMA 2. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

### Introducción

Desde los orígenes de la humanidad la actividad de planear se ha vuelto un proceso importante para anticipar cualquiera de las actividades que la organización desee ejecutar. Sin planeación, no habrá definición de la misión, visión y objetivos de la organización y no existirán objetivos estratégicos. Bajo estos razonamientos, es importante para todo buen administrador conocer que es y en qué se fundamenta la actividad de planear.

## 2.1 Definición e importancia de la planeación en las organizaciones

Del año 264 a 146 a. de C. existieron tres guerras entre Cartago y Roma. Uno de los líderes que se enfrentaron en estas batallas fue Aníbal, en la segunda guerra Púnica en donde los soldados cartagineses se veían superados en algunos casos dos a uno. Aun así, hubo guerra, pero para sorpresa el vencedor fue el que tenía menos soldados. ¿Ha que se debió su triunfo? A la planeación.

La planeación se desprende de términos militares al ser común utilizar palabras como: campaña, táctica, estrategia, etc. Las empresas elaboran estrategias financieras, tácticas fiscales o bien campañas en mercadotecnia. Dentro del proceso administrativo se incorpora la palabra “Planeación” por lo que no es de extrañar a los administradores la importancia de esta actividad.

La definición se puede decir que es: “La elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planeadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”.

La planeación estratégica surge en la década de los 60 a 70, considerándose a Michael Porter como el padre de esta forma de administrar, para la cual define cinco fuerzas a considerar:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.

4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Estos conceptos expuestos por Michael Porter, a pesar de que fueron propuestos en la segunda mitad del Siglo XX, siguen tan vigentes como lo fueron al momento de su publicación.

## 2.2 Naturaleza de la planeación

La naturaleza de la planeación está enfocada al futuro ya que genera una serie de planes o actividades que se orientan al porvenir. La aplicación adecuada de la planeación redundaría en el éxito futuro de las actividades que la empresa pretenda ejecutar. Podemos resumir esta situación en cuatro puntos principales (Harold y Heinz, 1998, p. 219):

1. De contribución al objetivo. El propósito de cualquier plan y planes que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.
2. De objetivos. Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.
3. De primacía de la planeación. La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.
4. De eficiencia en los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Es a partir de este punto donde se generan los planes, proyectos y programas de trabajo lo que permitirá organizar los recursos de la empresa, como son humanos, técnicos y financieros, y que son necesarios para el logro de los objetivos definidos por los niveles directivos.

### 2.3 Misión, visión y valores

Resulta frecuente que al estudiante principiante de administración le sea difícil hacer la separación entre la misión y la visión, así que analicemos cada una de ellas por separado.

#### Misión

Se define como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, se refiere a la actual esfera de acción de la empresa (quiénes somos y qué hacemos). Para poyar este aspecto se incluyen tres puntos básicos:

- a. Es lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que se desenvuelve.
- b. Qué es lo que pretende hacer.
- c. Para quién lo va a hacer.

Estos dos elementos se verán influenciados en una primera etapa por los antecedentes culturales de los socios o propietarios de la empresa, que factores externos les rodean y de los recursos de que se dispondrán (Recuperado el 13 de octubre de 2012 en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>):

Thompson y Strickland comentan que:

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (2003, p. 6).

#### La visión

La mayor parte de los autores la define como la vía o camino a través del cual se dirige a la empresa para orientarla y marcar el rumbo para la planeación y toma de decisiones principalmente a largo plazo.

Los mismos autores Thompson y Strickland mencionan que:

Refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una visión panorámica de 'hacia dónde vamos' y suministrar los elementos relacionados con los planes futuros del negocio; desglosa los objetivos a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía (2003, p. 6).

## Los Valores



**Figura 2.1 Valores.**(Recuperada el 13 de octubre de 2012 en:

<http://sinalefa2.files.wordpress.com/2009/05/valores2.jpg>).

Desde que nacemos aprendemos un conjunto de principios o normas “morales” que nos permiten vivir en armonía con nuestros compañeros en la escuela. Conforme pasa el tiempo vamos adquiriendo valores complementarios que definimos como principios éticos. En ambos casos las definiciones se refieren a la costumbre. Para el caso de la administración los valores los definiremos como el conjunto de principios, reglas, creencias, que regulan la administración de la organización. Se transforman en la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Gracias a éstos se puede tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Para exemplificar este inciso tomaremos los valores de una gran empresa refresquera con más de 124 años en el mercado, ésta es Coca-Cola, quien nos brinda el siguiente comentario (recuperado el 13 de octubre de 2012 en: [http://www.coca-colamexico.com.mx/mision\\_vision\\_valores.html](http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html)):

## Valores

Hemos identificado un conjunto de valores nucleares que ayudarán a reavivar la llama de nuestro negocio. Algunos de estos valores son perdurables, surgen de nuestra historia, ya los conocemos. Otros, en cambio, nos resultarán nuevos. Pero todos ellos deben convivir en nuestros corazones y en nuestras mentes y deben manifestarse en nuestras acciones. Estamos planificando y creando activamente mecanismos de apoyo para asegurar que verdaderamente vivamos nuestros valores.

- Integridad: Ser auténticos,
- Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien,
- Responsabilidad: Que suceda depende de uno mismo,
- Liderazgo: El coraje de forjar un futuro mejor,
- Colaboración: Potenciar el talento colectivo,
- Diversidad: Tan incluyente como nuestras marcas,
- Pasión: Comprometidos con el corazón y con la razón.

Estos valores, (aun cuando no son todos) son la razón del vivir de cada uno de los integrantes de esta institución y lo que les guía a pesar de no estar siendo supervisados o estar presentes en las instalaciones de la empresa referida.

### 2.4 Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Figura 2.2 Distribución de los elementos del FODA en la organización.

El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. El equipo de investigación estaba formado por: Marion Dosher, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie. Sus El origen del mismo es para analizar las fallas en la planeación corporativa, siendo auspiciada esta por la revista *FORTUNE 500*. Es una de las herramientas esenciales que provee de los elementos necesarios para el proceso de planeación estratégica, proporciona la información necesaria para implementar las medidas correctivas en la generación de nuevos proyectos.

En análisis FODA está integrado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a cualquier organización, las que podemos agrupar en dos partes, externas a la empresa e internas o inherentes a la organización. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización. En el proceso de planeación, se deben analizar con que fortalezas cuenta y que debilidades podrían obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos. Por su parte las amenazas y oportunidades pertenecen al ámbito externo de la empresa u organización, tal y como se muestran en el cuadro que da inicio a este inciso.

Para ejemplificar las fortalezas y debilidades con una empresa desde el punto de los recursos humanos, las fortalezas se podrían centrar en: apertura al cambio por parte de su personal, buena ubicación de las instalaciones que las hagan atractivas a su personal, buena calidad de los servicios ofrecidos. Las debilidades por su parte podrían ser: falta de motivación del personal, excesiva burocracia, edificios incómodos, diferencias culturales de los trabajadores, entre otras.

Continuamos con las amenazas y oportunidades. Las amenazas al provenir del exterior de los recursos humanos podrían ser motivadas por empresas similares

que pudiesen contratar a los trabajadores con sueldos y salarios superiores al de la organización, beneficios que la empresa no ofrece a sus empleados. Las oportunidades podrían ser: reclutar trabajadores que viven cerca de sus instalaciones, personal capacitado para desempeñar las funciones que se asignen, rutas de comunicación para los trabajadores, etc.

## 2.5 Objetivos estratégicos

### Objetivos Estratégicos



Figura 2.3 Los Objetivos Estratégicos de las organizaciones. (Recuperado el 13 de octubre de 2012 en: <http://www.aguasdelnordeste.gov.co/sigc/objetivos.html>).

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por una institución para fortalecer, a largo plazo, la posición de la organización dentro de un mercado específico. Se pueden considerar como los resultados que la empresa desea alcanzar a corto plazo, es decir, en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le faciliten cumplir con su misión, influenciados por la visión.

Los objetivos estratégicos son considerados fundamentales para el logro del éxito futuro de una institución. Los objetivos estratégicos a largo plazo simbolizan los resultados que se esperan al aplicar cierta o ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones en que se participará para el logro de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia (ver: <http://es.scribd.com/doc/67907572/Libro-La-Gerencia-Estratégica-de-Fred-r-Davis>, recuperado el 13 de octubre de 2012).

Las características de los objetivos son:

- Especificar claramente el resultado a conseguir.
- Alcanzables.
- Establecer la fecha de su cumplimiento.
- Comprensibles.
- No deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Estar acorde o en línea directa con las políticas y prácticas de la organización.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.

- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

En conclusión, se puede decir que los objetivos son enunciados, descripciones de los alcances que la organización espera obtener en un período o plazo determinado.

## 2.6 Estrategias competitivas y políticas



Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores y de la Competencia* pp. 24.

**Figura 2.4 Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.** (Recuperada de Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores y de la Competencia*, Ed. C.E.C.S.A. México, 2005 pág. 24).

Las estrategias detallan a qué nivel se quiere competir, esto puede ser, al nivel de negocios con quien se quiere competir y a nivel funcional con que recursos se cuenta para poder competir.

Michael Porter define a las estrategias competitivas como:

La forma de examinar que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia debe ocurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno.

Las reglas del juego no pueden lograr el efecto deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden estratégicamente a las amenazas y oportunidades competitivas. Las estrategias competitivas constituyen una combinación de medios (políticas) aplicados a las distintas operaciones de la empresa para lograr los fines propuestos (objetivos) (1982, p.8).

Las políticas son normas generales que indican las acciones para lograr los objetivos de la empresa. Una empresa no puede vivir sin políticas a no ser que desee el caos total. Podemos asemejar éstas al faro de un puerto, todos se deben guiar por éste, no pueden hacerse excepciones. Igualmente sucede en las organizaciones, deben existir políticas para las actividades propias de la organización, son fáciles de hacer, pero complicadas para cumplir.

## 2.7 Plan de operaciones

La definición de Plan nos dice que es una lista de las actividades necesarias para lograr un objetivo y en el cual se muestran en forma secuencial las relaciones con otras actividades.

El plan de operaciones concentra todos los aspectos técnicos, humanos, económicos y organizacionales que se enfocan a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. El plan de operaciones debe incluir los programas, pronósticos, presupuestos junto con los respectivos procedimientos de operación.

Las cuatro principales áreas que se integran al plan de operaciones son: ventas, producción, finanzas y recursos humanos, en este orden debido a que la empresa una vez constituida, requiere primeramente de un pedido obtenido por el área de ventas para iniciar sus operaciones, si el producto ya está fabricado no existe problema, pero en caso contrario producción deberá transformar la materia prima en producto terminado, mientras que por su parte finanzas se encarga del manejo del dinero, ya sea por un préstamo o bien por el pago anticipado del cliente, y por último recursos humanos por su parte deberá de dotar a cada área del personal idóneo y capacitado para el desempeño de las funciones necesarias.

En las grandes instituciones, a principios del ejercicio se debe contar con programa de actividades, dentro de las cuales se puede elaborar el pronóstico al que se desea llegar en ventas de unidades producidas, presupuestos para el cálculo de gastos, requerimientos de personal, para así, al final, obtener los estados financieros proforma para la toma de decisiones que es vital para la empresa.

### 2.7.1 Programas

Los programas dentro de las organizaciones los podemos comparar con la partitura del director de una orquesta, en la que se indica qué instrumento debe entrar y a su vez en qué tiempo para una ejecución armónica. En administración se refiere a los planes en los que no solo se definen los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para la realización de cada una de sus partes.

Podríamos exemplificarlo también con una red PERT en la que el tiempo y los costos son vitales para el logro eficiente y eficaz de los objetivos planeados para un ejercicio.

Los programas pueden ser a corto plazo, normalmente a un año, y a largo plazo cuando varían de más de un año en adelante, hasta cinco o diez años como máximo.

Los elementos necesarios para la elaboración de un programa exitoso es que esté apoyado en las políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar un adecuado curso de acción.

### 2.7.2 Pronósticos

El término pronóstico procede del latín *prognosticum*, pero se dice que su origen es más remoto al encontrarse ya en el idioma griego. El concepto hace referencia a la acción y efecto de pronosticar o conocer lo futuro a través de ciertos indicios.

Dentro de las ciencias económico-administrativas su aplicación se enfoca, por ejemplo, en el pronóstico de ventas en función al pronóstico que los estudios de mercado hacen sobre la demanda.

Para los norteamericanos el término que se utiliza para este concepto es *forecast*, que significa en español predecir, pronosticar o presagiar, pero lo podemos sustituir por las palabras planificar o proyectar.

El pronóstico o el *forecast* es el primer paso que se debe dar para el inicio de la elaboración del plan de operaciones de una empresa para la elaboración de los presupuestos (*budget* en inglés).

### 2.7.3 Presupuestos

Las organizaciones requieren hacer los presupuestos para que al final de los mismos se reflejen los planes en los estados financieros proforma. Un presupuesto es la expectativa de los resultados esperados en términos monetarios y numéricos.

La elaboración de un presupuesto es crear una herramienta de control interno que se completa con el concepto de “Control presupuestal”. Éste a su vez permite corregir aquellas desviaciones que pudieran ir surgiendo por diferentes cambios en el mercado, por los proveedores o ajustes para el logro de las metas.

Para dar inicio al plan presupuestal es necesario que se establezcan diferentes parámetros para su desarrollo, tal como los aspectos externos a la empresa reflejados en la inflación, el deslizamiento de la moneda, las tasas de interés para

préstamos nacionales y extranjeras (PRIME o LIBOR), tendencias a futuro de los costos de las materias básicas.

En el caso de los factores internos, los precios, las políticas de descuentos, la capacidad instalada, las inversiones de capital que serán necesarias en el ejercicio, etc.

Los presupuestos no se constriñen únicamente al aspecto financiero, también deberán elaborarse:

- a) El presupuesto de ventas: deberá elaborarse en unidades y posteriormente valuararse, para que de acuerdo a las políticas de crédito y cobranza se pueda obtener la cobranza.
- b) El presupuesto de gastos: incluye la planeación de los gastos de cada área estimados para el siguiente ejercicio.
- c) El presupuesto de inversiones de capital: referido a las nuevas adquisiciones o cambios en los activos fijos.
- d) El presupuesto de recursos humanos: además de incluir los ajustes salariales y las percepciones mismas, contempla el incremento en personal o bien las bajas que se tendrán en el ejercicio.
- e) Presupuesto financiero: propiamente el concentrado de los anteriores presupuestos, es el que mediante los estados financieros proforma muestra la utilidad que se espera obtener, el manejo de fondos y al final la situación financiera de la empresa.

## 2.8 Procedimientos de operación

Los procedimientos son básicos para todas las organizaciones. En ellos se describen en forma exacta cómo debe desarrollarse una actividad. Puede considerarse que son guías de acción más que de pensamiento. En algunas organizaciones se crea un departamento exclusivo para sistemas y procedimientos o métodos y procedimientos.

Los procedimientos son los planes formulados acorde a las políticas establecidas y cuya finalidad es la de mostrar la secuencia cronológica más eficiente, sugerida para obtener los mejores resultados en cada operación concreta realizada dentro de una empresa.

Un procedimiento de preferencia debe estar por escrito y aprobado por la alta dirección. La observancia de los mismos redundará en que cada una de las tareas se va a llevar a cabo cuándo, cómo y por quien deba realizarse.

Parte de los procedimientos son los métodos que son una narrativa de cómo los pasos del procedimiento pueden llevarse a cabo de la mejor forma posible.

Tanto los procedimientos como los métodos requieren de reglas. Las reglas son normas que se refieren a una acción específica y definida; es decir, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y qué no debe hacerse. La regla no deja campo, decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad para que se modifique, tan solo le permite analizar si es aplicable al caso concreto que se trata.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Leer el capítulo 7 de la tercera parte del libro: *Administración*, de Robbins Stephen P. y Coulter Mary.

Después de haber revisado la lectura, realiza en tu cuaderno las siguientes actividades:

- I. Elabora un resumen de una cuartilla de lo que expresan los gerentes de acuerdo a la lectura que se le sugirió.
- II. Prepara un cuadro comparativo en el que se muestren las diferencias entre meta y objetivo.
- III. Investiga con ayuda de la Internet la importancia que tiene la planeación desde los orígenes de la administración científica.
- IV. Los conceptos de: programas, pronósticos y presupuestos aun cuando son parecidos, tienen diferente enfoque. Desarrolla con ayuda de un cuadro sinóptico las diferencias entre éstos

El desarrollo de este tipo de actividades te ayudará a poder establecer el binomio aprendizaje-conocimiento, el cual te permitirá ir evaluando tu nivel de aprendizaje en función del proceso de enseñanza- aprendizaje de cada tema.

## AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: subraya la opción que señale la respuesta correcta.

1.- ¿Qué significa para usted la palabra “planeación”?:

- A. Es la acción de elaborar un plan.
- B. Anticiparse a los hechos futuros de la empresa.
- C. Es fijarse una meta para anticiparse a los cambios.
- D. Es la práctica de elaborar los planes en función a los objetivos.

2.- ¿Qué le sugieren las iniciales FODA?:

- A. Las fortalezas son las construcciones de la empresa.
- B. Las amenazas son los riesgos que tiene la empresa de huelgas.
- C. Las oportunidades se compensan con las debilidades.
- D. Es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.- El orden de los objetivos, la misión y la visión no afectan a la organización:

- A. Los objetivos son la base principal de la planeación.
- B. La visión representa lo que será la función básica de la entidad.
- C. La misión será la de generar las utilidades a los socios.
- D. La misión, visión y objetivos son el orden ortodoxo.

4.- Los objetivos estratégicos son la base para:

- A. Completar las redes PERT.
- B. Las filas que componen las gráficas de Gantt.
- C. Permiten completar las 3 P's (programas, pronósticos y presupuestos).
- D. Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por una institución.

5.- ¿El plan de operaciones requiere de qué elementos? :

- A .Manuales, instructivos, programas, pronósticos y presupuestos.
- B. Las cuatro "P's" políticas, programas, pronósticos y presupuestos.
- C. Programas, pronósticos y presupuestos
- D, Procedimientos de operación para el plan de operaciones.

Revisa la sección de "Materiales de consulta" para este tema con el objetivo de profundizar tus conocimientos.

## TEMA 3. ORGANIZACIÓN

### Introducción

La organización es un elemento básico en el proceso administrativo. De la estructura que se adopte para cada entidad se podrán definir los niveles de mando, qué tramos de control existirán, cómo se deberá llevar a cabo la

departamentalización, que autoridad será lineal y cual Staff, o si podrá descentralizarse. Al final, se decidirá cómo se integrara el factor humano, tomando en cuenta que lo constante en las empresas es el cambio y a éste nos debemos anticipar.

### **3.1 Concepto e importancia de la organización**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: "Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla" (Recuperado el 19 de Diciembre de 2012 en: <http://www.rae.es/rae.html>) Con respecto a nuestro tema, es la fase del proceso administrativo que consiste en establecer la estructura de la empresa así como las personas que integrarán dicha estructura. También es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores que se encuentran en puestos directivos de la entidad.

Se deduce pues que la organización es el punto de enlace entre lo teórico y la parte práctica de cada empresa, recordemos que es la primera fase de la etapa dinámica del proceso administrativo.

### **3.2 Naturaleza de la organización**

Hernández y Rodríguez comenta sobre la naturaleza de la organización como:

El propósito fundamental del proceso de organizar es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad, que defina los canales de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones (2002, p. 259).

En conclusión, que todos los elementos de la organización se apoyen mutuamente y produzcan más que la simple suma de sus resultados individuales, tal como lo señala la ley de la Sinergia que indica: "El todo es mayor que la suma de sus partes".

### 3.3 Estructura organizacional

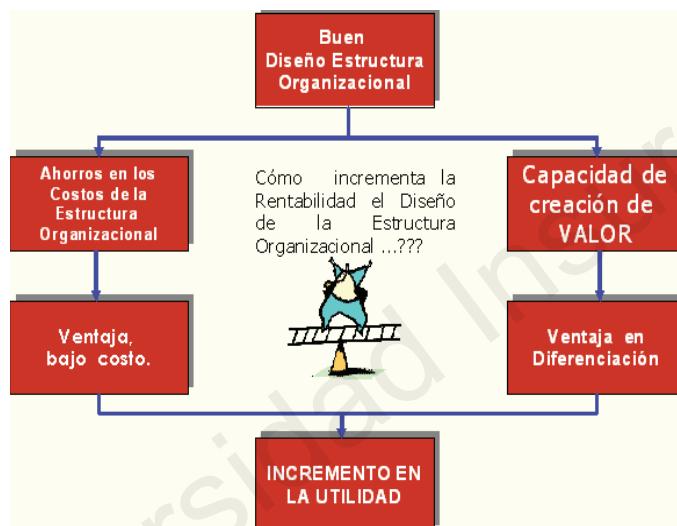


Figura 3.1 La estructura organizacional con las divisiones que le componen.

(Recuperado el 13 de octubre de 2012 en:

[http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-75.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-75.htm)).

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Mintzberg, Henry, 1998).

Mintzberg sugiere que existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden a: la coordinación del trabajo, la comunicación y el control. Los cinco mecanismos se listan a continuación:

- 1) Ajuste mutuo: logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones complejas hasta las más simples.
- 2) Supervisión directa: logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- 3) Estandarización de procesos de trabajo: consiste en regular mediante manuales de procedimientos los contenidos del trabajo.
- 4) Estandarización de producción o de resultados: consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
- 5) Estandarización de destrezas o conocimientos: consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe ostentar quien se incorpora al puesto.

El profesor Mintzberg también propone la teoría de los seises en la que define los distintos tipos de empresas u organizaciones factibles tanto para las grandes como medianas empresas. A continuación se listan (1979):

- a. Adaptación mutua: mediante contactos informales entre los trabajadores del núcleo de operaciones. Esta forma de coordinación es muy frecuente en pequeñas organizaciones simples.

- b. Supervisión directa: mediante una jerarquía. Se presenta cuando una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
- c. Estandarización de procesos de trabajo: mediante sistemas que especifican cómo deben realizarse las actividades. Es el trabajo de los analistas de la tecno estructura, que deben diseñar y desarrollar proyectos o sistemas para la estandarización de los puestos.
- d. Estandarización de resultados: mediante la especificación de los productos o los servicios, también se lo conoce como la estandarización de la producción o la distribución.
- e. Estandarización de habilidades: que incluye los conocimientos y competencias. Es un importante mecanismo de coordinación de muchas organizaciones de servicios profesionales.
- f. Estandarización de normas: todos los participantes de la organización comparten una serie de creencias comunes y, por lo tanto, logran coordinarse a partir de este hecho.

Con los elementos anteriores podremos crear la estructura organizacional.

### 3.4 Amplitud de mando

En 1916 Henri Fayol, fundador de la escuela clásica de la administración, se enfoca en catorce principios fundamentales. El segundo, cuarto y quinto de estos principios se refieren a la división del trabajo. Esta división no debe hacerse indiscriminadamente, se requiere definir la “amplitud de mando” que cada gerente tendrá, es decir, autoridad y responsabilidad; el gerente es la autoridad y

tiene el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia de los empleados; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí. El cuarto indica: unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. Es el principio de la autoridad única. Y por último, el quinto se refiere a la unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Como se puede observar, desde los inicios de la administración clásica y científica se hizo referencia a cuántos jefes deben reportarse y al mismo tiempo relacionar a éstos con los objetivos de cada uno de los gerentes. La expresión popular: “El que a dos amos sirve, con uno queda mal” es más que cierto en la administración.

### 3.4.1 Tramo de control

En administración, al hablar de tramos de control nos referiremos a la capacidad de dirigir, supervisar, controlar a las personas que están bajo la autoridad de alguna jefatura. Asimismo, se entiende por tramo de control “número de subordinados directos que dependen de un jefe”. Otros autores la definen como amplitud de control o “número de subordinados que un director /gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia” (Robinson Coulter, 2005).

### 3.5 Criterios de departamentalización

Para proceder a la departamentalización es conveniente recordar el principio de eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no planeados.

La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al dividir en departamentos es conveniente observar la siguiente serie de pasos:

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

### 3.6 Autoridad de línea/Staff

Los organigramas se pueden elaborar de distintas formas, el más común es el de tipo militar en forma de pirámide que desciende desde la alta dirección hasta el nivel más bajo. Para emitir un comunicado al nivel inferior esta información

deberá pasar por cada uno de los niveles que le anteceden. Es la relación que se tiene entre un trabajador o nivel inferior y la autoridad o nivel superior.

En algunas organizaciones, se hace referencia al término línea para diferenciar al personal administrativo del personal que está en las líneas de producción. El personal en los niveles superiores tendrá la responsabilidad de lograr los objetivos fijados en la planeación.

La relación entre la autoridad de línea y la de Staff es importante puesto que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan directamente a la operación de la empresa.

Las funciones de línea tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las funciones de Staff son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia.

Las funciones de mantenimiento, control de calidad y auditoria interna se identifican como funciones de Staff. La naturaleza propiamente de la "autoridad" Staff es primordialmente de asesoría y consiste en realizar investigaciones y dar asesoría a los trabajadores de línea. La línea Staff se distinguen por las relaciones de autoridad, no por lo que la gente hace.

Se considera que la asesoría Staff actualmente es más decisiva que antes para las empresas. Este grupo de personas se destacan por ser especialistas en su área.

### 3.6.1 Autoridad y descentralización

La Autoridad dentro de las organizaciones es el derecho propio de un puesto a ejercer dirección en la toma de decisiones que afectan a otras personas que les reportan directamente a ellos, tal como se explico en la autoridad lineal.

Por su parte, la descentralización es un término muy conocido en las esferas políticas principalmente, pero en la administración aun cuando las relaciones son similares, son conceptos muy discutidos por los autores de la teoría neoclásica y si sus conceptos son muy parecidos es porque ambos van dirigidos a la distribución de la autoridad, pero con la diferencia de que la descentralización distribuye la autoridad por departamentos o secciones, es decir, basándose en la organización funcional.

### 3.7 Integración de personal

Al presentarse por primera vez en un empleo nuevo, surgen sentimientos ambivalentes. Primero se siente cierto miedo o angustia, pero segundo se siente un gran entusiasmo, se tienen expectativas de mejorar.

El individuo se pregunta: ¿cómo serán mis nuevos jefes?, ¿cómo se harán las cosas aquí?, ¿cómo serán mis compañeros?, ¿me irá mejor en el trabajo? Por su parte, los jefes tienen la expectativa de que el nuevo empleado hará bien su trabajo desde el principio.

En un principio, si no se explican bien las políticas de la empresa y cómo hacer el trabajo se presentará “la ineficiencia” de los nuevos trabajadores al realizar las

actividades para los que fueron contratados, pero esto no se debe a que el nuevo miembro de la organización no conozca su trabajo, la mayoría de las veces es por falta de comunicación de los niveles superiores hacia los subordinados.

Al integrarse a una nueva empresa, ésta será desconocida por el trabajador, por lo que es necesario que pase por un proceso de inducción, donde el trabajador aprenderá las políticas, valores y normas que están acorde a la misión y a la visión de la empresa. Este proceso también recibe el nombre de socialización.

Un buen programa de inducción redundará en que el trabajador se pueda integrar de forma casi inmediata a su nuevo trabajo, a sus compañeros, a los equipos y sistemas que la componen, pasando de ser un exportador a un trabajador productivo a favor de la empresa.

### **3.8 Objetivos de la integración del factor humano**

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, el objetivo de la integración del factor humano en una nueva organización es que en el menor tiempo posible se sienta parte de la organización en la que se contrató.

De ser un individuo ajeno a la empresa, éste deberá, en corto tiempo, identificarse como un miembro más de la misma con el entusiasmo necesario para cubrir sus funciones, pero de forma eficaz, que no sólo sea el lograr el éxito en su trabajo, sino que también se sienta satisfecho con la labor que ha desempeñado. De esta forma obtendrá la aceptación de sus jefes y compañeros, los que le podrán compartir sus vivencias al ingresar ellos a la empresa y qué *short cuts* es conveniente aprender para, como se dice en la jerga laboral, “ponerse la camiseta” de la nueva institución a la que pertenece.

### 3.9 Planeación, reclutamiento y selección de personal

Dentro del proceso de planeación, al momento de elaborar los presupuestos, uno de los más importantes es el que se relaciona con los recursos humanos o personal, como es más común nombrarlo. En el presupuesto se identificará que personal habrá de contratarse o bien reponerse por diferentes motivos.

El presupuesto de personal de cada área se deberá turnar una vez aprobado al departamento de recursos humanos, quien a su vez dará inicio en las fechas establecidas al proceso de:

Reclutamiento. Es una serie de pasos o "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, ya sea del interior de la misma empresa y considerando esto como una promoción, o bien a través de diferentes medios, como son el periódico, revistas especializadas, oficinas de reclutamiento o la Internet. El área de reclutamiento deberá crear una base de datos de candidatos, suficiente para abastecer el proceso de selección al que tendrá que hacer frente, tras lo cual se podrá hacer una adecuada selección de personal.

Selección de personal. No es otra cosa que un sistema de comparación y de toma de decisión. Éste deberá apoyarse en los criterios y necesidades de quien lo solicita, pero supervisado por el área de reclutamiento y selección.

La selección de personal se deberá basar en diferentes estándares de la organización desde el punto de vista de la escolaridad, conocimientos técnicos, nivel socioeconómico, estado civil, estado de salud, género, etc. A través de

diferentes entrevistas o exámenes a los que deberá responderse sin hacer distinción de origen étnico o religión, a fin de evitar la discriminación tan común ahora.

De la adecuada selección del personal dependerá que la empresa no tenga un elevado índice de rotación y que los candidatos puedan rápidamente convertirse en trabajadores de la empresa.

### **3.10 Evaluación del desempeño y estrategia del desarrollo profesional**

El control es una de las herramientas del proceso administrativo que se debe dar en cada una de las etapas que lo componen, por lo que aplicarlo en el caso de los recursos humanos no es de extrañar. Cabe aclarar que la “Valuación de puestos” es diferente al punto que estudiamos en “Evaluación del desempeño”.

Al principio de cada ejercicio o al momento de una contratación al personal se le deben asignar ciertas metas y objetivos a alcanzar durante ese período de tiempo. Esto no significa que para el siguiente año estas metas ya no se incluyan, lo que se desea lograr es la perfección en nuestras actividades por lo que se asignaran diferentes objetivos cada año.

Al final de los mismos debe existir un período de revisión del cumplimiento de dichas asignaciones, las que de preferencia se sugiere se reflejen en los ajustes salariales que habrá que ejercer para cada trabajador. Por ejemplo: si el trabajador cumplió al 100% este será merecedor a obtener el incremento que la alta dirección haya planeado dentro del presupuesto. Si su alcance fue menor, entonces deberá ajustarse en la misma proporción el incremento a recibir.

Al ingresar un nuevo elemento dentro de la organización es necesario que se planeen las estrategias de crecimiento del personal contratado. Esto es similar a la universidad: cuando ingresamos, se tiene una idea de lo que se desea obtener al final de los años de estudio, generalmente terminar la carrera y titularse. En las empresas sucede algo similar. El trabajador deberá tener un plan de desarrollo que le permita escalar distintas posiciones en función a la experiencia y conocimiento adquirido de la empresa y de las actualizaciones seglares que por su cuenta o por parte de la empresa obtenga, dominio de un idioma extranjero, etc. Dicho esto, sabes cuánto vales y hasta donde podrás llegar.

Es indispensable ser realistas en este punto para no crear falsas expectativas de hasta que niveles se pueden alcanzar dentro de la organización y en cuanto tiempo se lograrán estos.

### **3.11 Administración del cambio y el desarrollo de la organización**

Lo único constante en las empresas es el cambio. Este cambio deberá ser administrado desde la alta dirección acorde a la misión, visión, objetivos y valores que se hayan establecido. Se dice que el cambio debe ser desde la alta gerencia y permear las capas inferiores, sensibilizándolas de la importancia que tiene una nueva modificación en los procesos y las ventajas que de ésta se puedan obtener, por ejemplo:

Las empresas que a principios de los años 60 del siglo pasado efectuaban sus operaciones en forma manual debieron cambiar a las máquinas de registro directo o los sistemas de registro unitario, posteriormente se transformó este cambio en una oportunidad de cambiar al proceso electrónico, soportado éste por las

computadoras grandes o *Main frames*, cambio que muchas personas consideraron como una agresión en su trabajo. Con el tiempo esto se convirtió en una oportunidad de nuevos puestos y de aprender nuevos procesos. Si la alta dirección no hubiese alentado al personal a apoyar estos cambios, junto con la capacitación resultante, es posible que a la fecha algunas empresas estuvieran haciendo los registros de forma manual, provocando los atrasos y pérdidas en la organización.

El Desarrollo Organizacional dio énfasis a esta actividad al incluir dentro de su definición que el DO es un cambio planeado desde la alta dirección. No se hace ninguna separación de niveles, el cambio debe ser en todas las áreas. Las empresas que aceptaron los cambios son ahora las que van a la vanguardia.

Al emplear nuevos sistemas como se mencionó anteriormente, se pudieron crear nuevos puestos para los trabajadores, pero lo más interesante es que se logró disponer de un cúmulo de información para la toma de decisiones que en la actualidad no se podrían concebir por lo que, como se indicó al principio, el cambio debe ser constante.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Leer el capítulo 12 de la cuarta parte del libro: *Administración* de Stoner *et al.*, (1996).

Después de haber revisado la lectura, realiza en tu cuaderno las siguientes actividades:

- I. Elabora un resumen de una cuartilla de la naturaleza de la organización y la estructura organizacional.
- II. Con ayuda de un diagrama muestra el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- III. Investiga con ayuda de la Internet e identifica los distintos tipos de organigramas que se pueden utilizar en las entidades.
- IV. Con ayuda de un mapa mental define las cuatro piedras angulares de la organización.

## AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: lee cada una de las siguientes oraciones y completa la respuesta correcta utilizando las palabras que se sugieren:

División del trabajo La organización Organigrama Evaluación Jerarquías  
Departamentalización El reclutamiento Coordinación

1.- \_\_\_\_\_ es un elemento básico en el proceso administrativo.

2.- Las cuatro piedras angulares de la organización son: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

3.- Un \_\_\_\_\_ muestra la estructura de la organización.

4.- El \_\_\_\_\_ es básica para selección del personal.

5.- La \_\_\_\_\_ permite mantener el control de los recursos humanos.

Revisa la sección de “Materiales de consulta” para este tema con el objetivo de profundizar tus conocimientos.

## TEMA 4. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN

### Introducción

La dirección es uno de los elementos con los que se inicia la parte dinámica del proceso administrativo: carecer de este elemento provocaría que los planes, programas, presupuestos quedaran sin efecto. La parábola descrita en el Evangelio de Mateo dice: “Dejadlos; son ciegos guías de ciegos. Y si un ciego guía a otro ciego, ambos caerán en el hoyo” (La Biblia, 1987 Mateo 15:14). En esta metáfora se explica claramente que la dirección es una actividad que si se ejecuta mal podría llevar “al hoyo” a una entidad.

Al final, la dirección tiene sobre sus hombros: a.- la toma de decisiones, b.- la integración, c.- la motivación del personal de la entidad, d.- la comunicación, e.- la supervisión de todos los elementos y por último f.- el liderazgo.

#### 4.1 Concepto e importancia de la dirección

El término dirección se considera como la acción y efecto de dirigir, aconsejar u orientar; guiar, encaminar las operaciones a un fin o hacia un término o lugar, definir o dar las reglas; *directio* es de origen latino.

La dirección se encuentra inmersa en la propia organización. Esto lo podemos cambiar por el término “gente”, es decir, que la propia gente que compone la empresa es la que define y requiere de la dirección; se deben dirigir los esfuerzos del personal para el logro de los objetivos fijados previamente, bajo ciertas normas o políticas que defina la “Alta dirección”. Sin dirección no hay administración.

#### 4.2 Dirección y factor humano



**Figura 4.1 Importancia de la dirección para lograr los objetivos.** (Recuperado el 12 de octubre de 2012 en: <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=2004>).

La dirección radica en influir en las personas que forman la organización para que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Lograr una buena dirección implica el conocimiento del factor humano para la mejor adaptación entre la gente y los equipos que ayudarán a cumplir las metas. Como se tienen conocimientos de la gente, deben conocerse las diversas técnicas de motivación por medio de las cuales se pretende estimular a los trabajadores para cumplir con las metas de la entidad.

Si la gente carece de una buena dirección y motivación, la empresa se convertirá en un caos tal como se muestra en la figura con que inicia este inciso, en la que el trabajador deambula sin sentido, como consecuencia de la pésima distribución de los elementos que se integran en la empresa.

El elemento más importante en las empresas se ha definido como “personal o factor humano”. Aunque hoy tiende en gran parte a ser sustituido por “robots” sin embargo, el factor humano persistirá.

#### 4.3 Habilidades gerenciales

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza (recuperado el 12 de octubre de 2012 en: <http://definicion.de/habilidad>).

Las habilidades gerenciales se refieren principalmente a los conocimientos conceptuales, de los que se depende para analizar, interpretar y solucionar un problema mediante la adecuada toma de decisiones. Esto implica que los gerentes deben manejar al menos tres grandes grupos de habilidades gerenciales como son: las habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales.

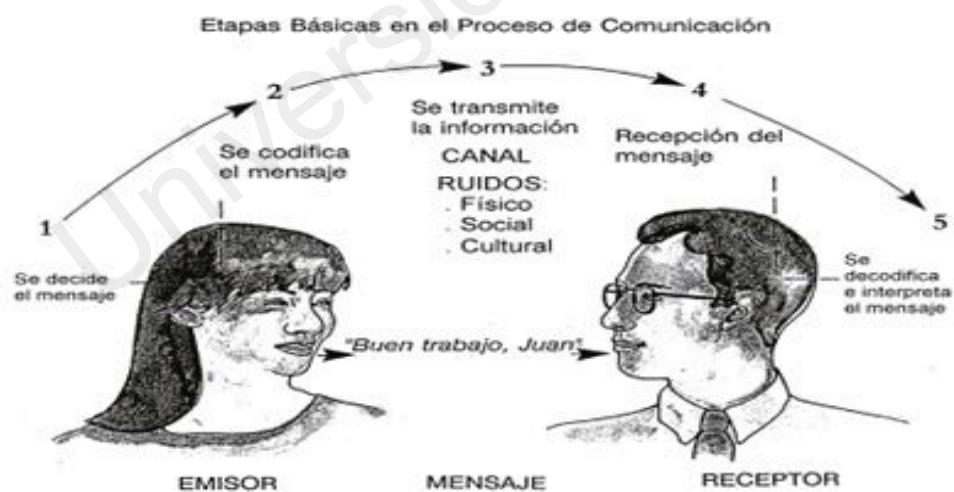
- Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y experiencia en los procesos que están implícitos en la sección o área que ocupa dentro de la empresa.
- Las habilidades humanas están relacionados definitivamente con el personal o gente que compone la empresa: el gerente no puede actuar solo, requiere la ayuda de sus subordinados e interactuar junto con ellos para que además de tener éxito en el trabajo, sus empleados trabajen sin una supervisión estrecha. Las cualidades humanas no están limitadas a los trabajadores, la relación también es con personas extrañas a la empresa como lo son: clientes y proveedores.
- Las habilidades conceptuales requieren abstraer un problema, analizar el mismo, resolverlo y, de ser necesario, desarrollar nuevos conocimientos para anticiparse a los problemas.

Las habilidades gerenciales que se aprenden con la experiencia no son inherentes al gerente. Es posible que los conocimientos técnicos se hayan obtenido en la universidad o en diferentes cursos de capacitación y adiestramiento. Éstos se pueden comprobar al momento del proceso de selección y reclutamiento.

Los conocimientos del comportamiento del personal requieren de estudio de la conducta del ser humano en la que se identificarán los diferentes estilos de liderazgo y que deberán aplicarse según la conducta y actitud de los trabajadores.

Las habilidades conceptuales tienen que ver con ideas, mientras que las otras dos, por ejemplo la técnica, con cosas, y la segunda, la psicológica, es decir, el conocimiento del comportamiento, con personas. El gerente deberá, por medio de estas habilidades, crear modelos estratégicos con análisis y creatividad que deberá desarrollarse en la fase de la preparación de los proyectos a desarrollar.

#### 4.4. Comunicación y dirección



**Figura 4.2 Etapas básicas en el proceso de comunicación.** (Recuperado el 13 de octubre de 2012 en: <http://pollo-motoesport.blogspot.mx/2011/10/proceso-e-comunicacion-mapa.html>).

El proceso de la comunicación requiere de tres elementos básicos: el emisor, el mensaje y el receptor del mensaje. Éste proceso puede viciarse por fallas en cualquiera de los tres elementos. Un error en el comentario del emisor puede ser distorsionado completamente por el receptor dando otro cariz al mensaje original lo que en este medio se conoce como el juego de “teléfono descompuesto”.

La comunicación es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales:

- a. La comunicación representa el hilo común para los procesos administrativos en la planeación, la organización, la dirección y el control.
- b. Las habilidades efectivas para la comunicación permite que los gerentes aprovechen las capacidades y habilidades de los trabajadores.
- c. Los gerentes invierten mucho tiempo comunicándose. Es raro el que un gerente esté solo ante su escritorio trabajando. Lo cierto es que dedica muchas horas a comunicarse frente a frente, por teléfono o correo electrónico, con los trabajadores, supervisores, proveedores o clientes.

La dirección está sujeta a la comunicación que a su vez depende de diferentes factores que influyen en el proceso de comunicación que a continuación se enlistan:

- a. Comunicación vertical. Es la comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización. La comunicación descendente que empieza en los altos mandos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos hasta llegar al trabajador de línea o personal que no desempeña actividades de supervisión.

- b. Comunicación lateral o informal. La aplicación más común de este tipo de comunicación es ofrecer un canal directo para coordinar a la organización para resolver los problemas entre grupos, evitando el proceso mucho más lento de dirigir la comunicación a través de la cadena de mando.
- c. Canales formales de la comunicación. Es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y probablemente controlados por ellos como son los boletines, la memoranda, los informes y las juntas de personal.
- d. Estructura de autoridad. Las diferentes posiciones y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunicara con quién.
- e. Especialización de los trabajos. Permite facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias. Por ejemplo: los grupos podrán utilizar “el mismo lenguaje” pero la realidad es que el significado de la palabra en ocasiones es diferente para cada grupo.
- f. Propiedad de la información. Significa que las personas controlan información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos. Por ejemplo: un vendedor podrá saber quiénes son las personas claves que toman las decisiones en la selección de proveedores.

#### 4.5. Motivación en el trabajo

La motivación está relacionada con la voluntad y el interés. Corresponde a los estímulos que motivan o mueven a la persona a realizar determinadas acciones y mantenerse en ellas para su culminación. La motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo, para alcanzar las metas de la organización, limitado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

En primer término se reconoce que la motivación es buena. Se enseña en diferentes circunstancias que el individuo no puede sentirse bien con relación a sí mismo si no está motivado.

En segundo término la motivación es un factor de otros más que intervienen en el desempeño personal. Entre los otros factores se puede considerar la capacitación, los recursos y las condiciones para el desempeño. En el caso de un médico, él puede estar motivado para ayudar a la gente dentro de su profesión a lo que habrá que adicionar la capacidad científica y los recursos con que cuenta su centro de estudios para completar este proceso.

Los gerentes presuponen que hay mucha motivación y que ésta se debe reponer habitualmente. Esto es similar al calentador automático para bañarse: conforme pasa el tiempo el agua se enfriá y es necesario que se accione la llama para que el agua se vuelva a calentar. El proceso de la motivación es un proceso que jamás acaba.

Los gerentes deben utilizar la motivación como un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones, por lo que se puede considerar que la motivación debe considerarse dentro de los planes estratégicos de la empresa.

Los supuestos arriba considerados deben ser sopesados para motivar al trabajador a desempeñar mejor sus funciones en el cumplimiento de las asignaciones para el logro de sus objetivos. Son básicos para entender la “Teoría de la Motivación”.

#### 4.5.1. Teoría de la motivación

Existen muchas teorías de la motivación, cada una pretende hacer una descripción del ser humano y qué puede llegar a ser éste. El contenido de una teoría de la motivación radica en la concepción que se hace de la misma y de los antecedentes de quien la presenta. La teoría de la motivación se enfoca en el desarrollo de las personas, sirve a los directivos y a los trabajadores para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

La tabla comparativa que se presenta a continuación describe las primeras ideas sobre la motivación (Stoner *et al.*, 1996):

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE RELAC. HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
1.- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de las personas.	1.- Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	1.- El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.
2.- Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	2.- Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	2.- La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes

3.- Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	3.- Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	
<b>POLÍTICAS</b>		
1.- El gerente debe supervisar y controlar estrechamente a los subordinados.	1.- El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	1.- El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
2.- El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	2.- El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	2.- El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad.
3.- El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	3.- El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	3.- El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

<b>EXPECTATIVAS</b>		
1.- Las personas pueden tolerar el trabajo si el sueldo es decente y el jefe justo.	1.-Compartir información con los subalternos e involucrados en decisiones rutinarias satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento.	1.- La expansión de la influencia, la auto-dirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
2.- Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	2.- La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados “cooperaran voluntariamente”.	2.- La satisfacción en el trabajo puede mejorar como “producto derivado” de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

De las tres columnas podemos identificar a la primera como propuesta por Frederick Taylor, la de relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y por último, la tercera se liga a Douglas McGregor con sus teorías “X” e “Y”.

Dentro de las teorías contemporáneas podemos incluir la teoría de las necesidades expuesta por Abraham Maslow y en la que define las necesidades. Maslow describe a través de una pirámide las diferentes necesidades a las que se está expuesto y que deberán satisfacerse (recuperado el 13 de octubre de 2012 en: [http://www.webislam.com/articulos/34942-la\\_piramide\\_de\\_maslow.html](http://www.webislam.com/articulos/34942-la_piramide_de_maslow.html)).



Figura 4.3 Piramide de Maslow.

Frederik Herzberg a finales de los años 50 preparó un estudio de la actitud de 200 ingenieros y contadores. Las respuestas de ellos se clasificaron en dieciséis categorías, las cuales se enunciarán a continuación: realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso, crecimiento, política y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los compañeros, vida personal, relación con subordinados, estatus y seguridad.

Existe una teoría más que publicó el psicólogo B. F. Skinner y que se denominó “Teoría del Reforzamiento”. En esta teoría se expone que la conducta pasada afecta los actos futuros. A través de un proceso de aprendizaje cíclico, la modificación de la conducta da paso a un reforzamiento positivo, para luego pasar al aprendizaje elusivo que se basa en evitar las circunstancias desagradables. Al final queda la extinción y se cierra con el castigo.

Un pensador adicional a esta teoría de la motivación lo encontramos en W. Clay Hamner que presenta seis reglas para modificar la conducta:

- a) No recompense a todos por igual.
- b) Recuerde que la falta de respuesta también puede modificar la conducta.
- c) Asegúrese de decirle a las personas lo que pueden hacer para obtener reforzamiento.
- d) Asegúrese de decir a las personas lo que están haciendo mal.
- e) No castigue delante de otros.
- f) Sea justo.

Al final las brechas generacionales han adquirido un conjunto de valores que difieren con la edad. Esto se ha convertido en una corriente de auto-motivación que se ha hecho más patente en los tiempos actuales.

#### 4.6 Liderazgo

Se puede considerar al “Liderazgo” como el arte o la capacidad de influir en otros. Es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas.

El liderazgo es la característica principal de todo buen líder, él que a su vez requiere de: carisma, simpatía, cerebro, inteligencia, poder de convencimiento, arrojo, sensibilidad, imparcialidad, integridad y ser innovador para dirigir a un grupo de personas y que éstas a su vez lo sigan por mutuo propio, estimulándolos y motivándolos, para el logro de las metas deseadas, pero además que cada parte se sienta satisfecha. Hay que saber llegar a liderar, que esto lo hace el líder y lo más

importantes: estar dispuesto a ser líder y mantenerse; esto se logra reuniendo las características que el liderazgo exige.

#### 4.6.1 Enfoques

Existen distintos enfoques, tipologías o características del liderazgo. Éste está en función a la actividad que ejerce el líder. Se incluye la preparación y la tendencia de cada uno de los que persiguen esta posición. A partir de 1962 en Boston se desarrolló una nueva teoría relacionada con el liderazgo propuesta por Blake and Mouton. La representación de los tipos se hizo mediante el uso de una "rejilla" que originalmente se denominó como "El Grid Gerencial", el que podemos ver a continuación (recuperado el 31 de octubre de 2012 en: <http://zuriel-wwwliderazgoco.blogspot.mx/2010/06/matriz-gerencial-5222.html>):

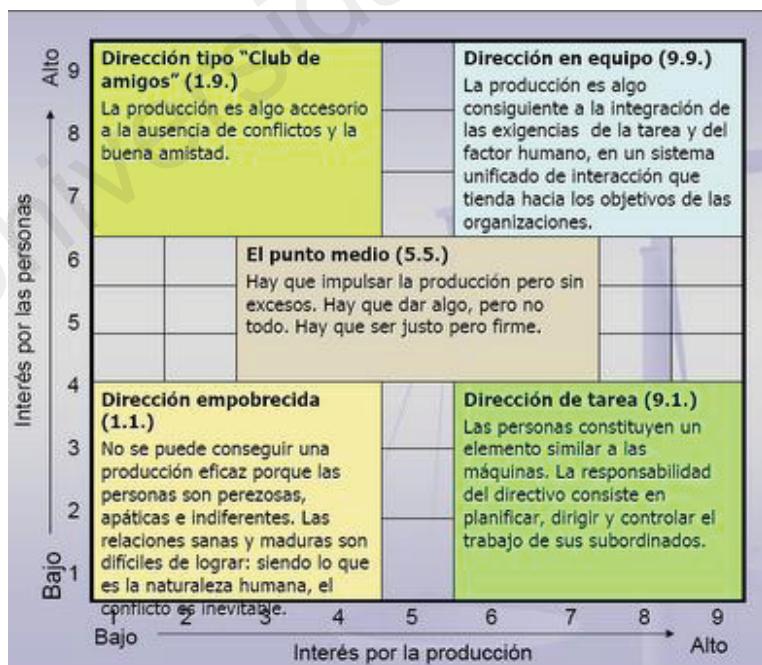


Figura 4.4 El Grid gerencial de Blake and Mouton del BCG.

Los estilos de liderazgo reciben coloquialmente otros nombres de acuerdo a su interés por las personas y por la producción. Por ejemplo: los que se encuentran en la posición (1,1) corresponde al líder burócrata, mientras que el (9,9) es el que tiene el interés más alto en los dos aspectos.

El adecuado manejo de los enfoques mencionados da la pauta para mantener la posición de líder. Sin embargo, para el siglo XXI se han considerado otros aspectos como básicos para mantener un enfoque sobre el líder idóneo, al que se le exigirán otros rasgos genéticos que distinguieron a líderes internacionales como lo fue: Alejandro Magno, Napoleón, Mahatma Gandhi, Douglas Mac Arthur, Francisco Villa, etc.

#### **4.6.2. Poder y liderazgo**

Ya se definió el liderazgo, ahora pasaremos a definir lo que significa poder. Éste se refiere a la capacidad individual o grupal de imponer su propia voluntad dentro de una relación. Esta relación lleva implícita dos partes: la que manda y la que obedece, las que se construyen en función al orden que se define por los objetivos o fines descritos en la misión y la visión de la organización.

La fusión del poder y liderazgo se podrían leer en forma inversa, es decir, el liderazgo da el poder suficiente a los directivos de las organizaciones para llevar adelante a sus subordinados.

En el Siglo XX surgió una teoría más sobre el liderazgo al que se le denominó “Liderazgo situacional” y en la que se ponen de manifiesto dos aspectos interesantes que resultan de la aplicación del poder en el desarrollo de tareas específicas dentro de la empresa.

El poder tiene la capacidad y autoridad para exigir que se efectúen determinados trabajos, los que se pueden completar al final, pero en un caso se tendrá éxito y en el otro se logrará la eficacia. En el primero se concluye el proyecto debido a la orden que se emitió por parte de los niveles superiores. Ambas partes quedarán “satisfechas”. En el segundo caso, también se finaliza el proyecto que ha sido liderado adecuadamente, pero tanto la directiva como el trabajador resultan satisfechos, pero con el enfoque de “ganar, ganar” tanto la empresa como el trabajador sienten que ganaron.

#### 4.7 Manejo de conflictos y negociaciones

Los conflictos son “el pan diario de cada día”, para muchos directivos. Se dice que sin la solución de conflictos no hay trabajo. Los conflictos ocasionados por falta de materia prima, fallas de energía eléctrica y los conflictos profesionales o cualquier otro factor externo al ser humano son fáciles de resolver.

Los conflictos más complicados son los que surgen entre los seres humanos o trabajadores de la empresa. La teoría del desarrollo organizacional define dentro de sus elementos de sustento el “Manejo de Conflictos”. Éstos se podrán resolver, pero para que las partes afectadas no se sientan perjudicadas, tendrá que intervenir un líder, que ahora cambia su posición a la de conciliador.

Sí definimos el término conflicto, éste principia cuando una de las partes ha sufrido un efecto negativo o percibe que está por ocurrir. También se dice que los conflictos son metas incompatibles, valores diferentes, diferencias reales o diferencias aparentes, pero lo que sobresale es que una parte es más sensible a ser afectada negativamente en sus intereses.

La negociación puede considerarse como un proceso en el que dos partes buscan ponerse de acuerdo en intereses o puntos de vista que comparten pero con ángulos diferentes de apreciación. El líder se cambia a conciliador o mediador para la solución de los conflictos. Al menos existen dos caminos simples para establecer acuerdos entre las partes. Al final el propósito al resolver un conflicto es aplicar el análisis transaccional en el que se persigue que las dos partes estén bien (yo estoy bien, tú estás bien) con ayuda de un moderador o líder.

#### 4.8 Dirección de equipos de trabajo de alto rendimiento

Las empresas actuales se están identificando con la cultura del liderazgo. Una organización no puede cambiar si el cambio no se hace primero en las personas. Anteriormente las entidades se podían dar el “lujo de la ineficiencia”, pero en la actualidad el enfoque se ha orientado al trabajo en equipo, entre los que podemos distinguir: los grupos de trabajo, los equipos de trabajo y por último los equipos de alto rendimiento.

En los grupos de trabajo las personas tienen la responsabilidad de utilizar las diferentes habilidades aleatorias de que disponen para compartir la información que poseen, redundando en una adecuada toma de decisiones consensada en la

que todo el equipo estará de acuerdo. Una característica adicional es que sus aportaciones, aunque pequeñas y que por separado carecerían de valor, en conjunto cumplen con la ley de la sinergia en la que se dice que “el todo es mayor que la suma de sus partes”.

Por su parte los equipos de trabajo, se conforman por un número reducido de personas con habilidades y destrezas que se complementan. Los integrantes de los equipos de trabajo también se encuentran comprometidos entre sí con objetivos y metas colectivas bien definidas. El sentido de pertenencia de estos equipos se distinguen por poseer sinergia positiva. La sinergia, que es un término de origen mecánico, se presenta cuando todos los elementos que integran un sistema están acoplados entre sí. Es una organización con líderes éticos y profesionales, lo que tiene por resultado que las personas que forman parte del equipo sigan el ejemplo. Su lema entonces es la frase por todos conocida de: “la unión hace la fuerza”.

Por último, el tema que nos compete en este inciso referido a los equipos de alto rendimiento, Su característica reside en su compromiso con la empresa, lo que resulta en ser entidades dentro de la organización con un nivel alto de poder. Por estas consideraciones es que estos grupos son menos frecuentes dentro de las empresas. Para que los equipos de alto rendimiento se desarrollan en las empresas, se requiere de cambios estructurales: el modelo tradicional de mando y control se debe substituir, lo que se debe lograr con el apoyo de un gerente o líder facilitador de este tipo de procesos, líder que deberá reforzar continuamente la visión y los valores, reforzar la autoestima y la autoconfianza, a la vez que fomenta el entusiasmo, orienta y define políticas para la acción, y no sólo dirige al grupo para evitar conflictos sino que le anima a enfrentar los problemas y resolverlos.

La adecuada dirección para los equipos de alto rendimiento evitará el fracaso que puede motivarse por no definir un propósito adecuadamente, competencias y destrezas difíciles de estandarizar, escasa disposición para trabajar cuando aparece algún conflicto, resistencia al cambio por parte de los gerentes, falta de confianza en los mismos líderes y competencias desleales entre los componentes del equipo.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Leer “Conductas y estilos de liderazgo” del libro: *Administración, una perspectiva global*, de Koontz y Wehrich.

Después de haber revisado la lectura, realiza en tu cuaderno las siguientes actividades:

- I. Prepara un cuadro comparativo de la diferencia entre el liderazgo del hombre y el liderazgo de la mujer.
- II. En función a lo leído describe, en una cuartilla como máximo el liderazgo participativo en Bimbo.
- III. Investiga con ayuda de la Internet la importancia que tiene la comunicación en la empresa para una adecuada motivación.
- IV. Investiga los siguientes conceptos: “La persona promedio no existe”, “La importancia de la dignidad personal”, “Integridad personal”, refleja tus conclusiones en un cuadro sinóptico.

## AUTEOVALUACIÓN

Instrucciones: lee cada una de las siguientes oraciones y completa la respuesta correcta utilizando las palabras que se sugieren:

Habilidades    Tres    Dirección    emisor    influir    motivación  
gerenciales    receptor positivamente    canal.

1. La \_\_\_\_\_ es el elemento regulador principalmente de los recursos humanos.
2. Los \_\_\_\_\_ elementos básicos para una adecuada comunicación son:  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
3. Las \_\_\_\_\_: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar sus actividades.
4. La \_\_\_\_\_ es lo que motiva que un individuo actúe y se comporte de determinada forma.
5. El liderazgo es la capacidad de \_\_\_\_\_ en otro para el logro de un fin común.

Revisa la sección de “Materiales de consulta” para este tema con el objetivo de profundizar tus conocimientos.

## TEMA 5. BASES PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES

### Introducción

Joaquín Gómez Morfín en 1953 publicó su libro *El control interno en los negocios*, de la editorial Fondo de Cultura Económica. En esta publicación indica que el control interno es una herramienta de especial importancia en la vida de la organización. El control es un conjunto de políticas incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para proporcionar información segura. El control permite proteger los bienes de la empresa y promueve la eficiencia en la operación y la apegándose a las políticas definidas previamente.

El control también mide o compara las operaciones presupuestadas o planeadas para ver que tan cercana están de la realidad. Los presupuestos incluyen también el establecimiento de estándares que servirán de referencia para las operaciones de la organización. Dentro del proceso administrativo se considera al control como el último paso para un adecuado funcionamiento. Sin embargo, debe considerarse que el control estará implícito en todas las funciones u operaciones que, de una forma u otra, afectan favorable o desfavorablemente a la empresa.

## 5.1 Concepto e importancia del control



**Figura 5.1 Sistema de control interno. Modelo estándar de control interno.**

(Recuperado el 1 de noviembre de 2012 en

[http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario\\_externo\\_normatividad/for\\_m\\_consultar\\_normas.jsp?parametro=1443&site=18](http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/for_m_consultar_normas.jsp?parametro=1443&site=18)).

El control interno es el conjunto de fundamentos, normas, principios, acciones, instrumentos, políticas, sistemas y procedimientos creados por la entidad para asegurar la eficiencia de la gestión, el logro de los objetivos y la protección del patrimonio con un grado razonable de seguridad.

También manifiesta y facilita los procesos, funciones y decisiones; minimiza los riesgos y evita o disminuye las pérdidas, entre otras válidas categorías, todas a su vez apoyando los esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa.

Abundando sobre la importancia del control interno insistimos que contribuye primeramente a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, al fijar y evaluar los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Al detectar las irregularidades y errores

se esfuerzan por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

## 5.2 Enfoque preventivo del control

Los equipos en general, no importa a que se orienten y de que materiales estén hechos, requieren de mantenimiento, que de preferencia deberá ser preventivo y, salvo algunas situaciones, será correctivo. Éste es el caso extremo en el que no es tanto que la maquinaria se haya descompuesto, es que el mantenimiento no se dio adecuadamente o en su tiempo.

Este caso no es exclusivo de las fábricas o empresas. Considere usted al auto familiar: si no se cambia el aceite periódicamente, se revisan los frenos, el líquido refrigerante del motor, el vehículo, aunque sea de fecha reciente, en un año estará con riesgos para quien lo maneja. Pero no se limita al punto de vista mecánico, el valor del coche se reduce si desea venderlo por esas fallas.

William A. Gill en el libro *Sistemas y Procedimientos*, recopilado por Víctor Lazzaro comenta textualmente sobre el control: “Crear entre todos los funcionarios de la compañía el conocimiento de la necesidad de un amplio ataque de la misma sobre las deficiencias conocidas, sospechadas o esperadas en los sistemas y procedimientos” (Lazzaro, 1971). Los ataques de que puede ser víctima una empresa se deben a no estar prevenidos sobre posibles fallas.

Para ejecutar la función de control los directivos disponen de dos enfoques básicos. El primero es el control directo, que consistente en el desarrollo de estándares para el desempeño, que después ayudarán a comparar el desempeño real contra los estándares. Este procedimiento puede decirse que normal consiste en investigar las causas que ocasionaron un evento no satisfactorio e identificar a la o las personas responsables del mismo para que corrijan sus prácticas.

El segundo enfoque, ya comentado anteriormente es el control preventivo, en el cual se pretende prevenir las desviaciones negativas con respecto a los estándares asegurando que los gerentes en todos los niveles apliquen con efectividad los principios y políticas fundamentales de la administración, además de apegarse a los manuales que se han diseñado para ese sistema. Cuanto más alto sea el control preventivo más alta será la calidad de los gerentes y de sus subordinados, por lo que será menor la necesidad de controles directos.

### 5.3 Sistema y proceso de control

La definición de sistema dice que es un conjunto de bienes y servicios que se encuentran interrelacionados para el logro de un fin u objetivo. La escuela del pensamiento administrativo de sistemas ve a la empresa no como un grupo de departamentos sino como un conjunto de sistemas que se relacionan entre sí, pero por esa relación tan estrecha requieren de un mayor control (recuperado el 2 de noviembre de 2012 en: [http://www.monografias.com/trabajos93/control-e-indicadores-gestion-del-mantenimiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos93/control-e-indicadores-gestion-del-mantenimiento/control-e-indicadores-gestion-del-mantenimiento.shtml)):

## CÍRCULO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

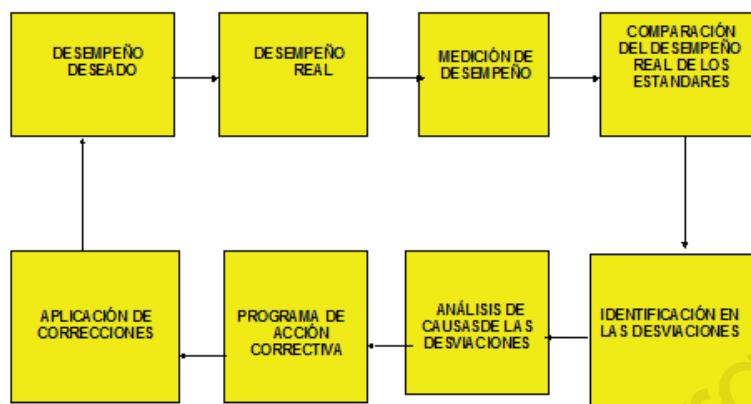


Figura 5.2 Círculo de retroalimentación del control administrativo.

En términos generales la definición del concepto de control en las organizaciones propuesto por distintos autores lleva a confirmar que existen enunciados parciales del mismo, pero su objetivo final es el de mantener la seguridad de la empresa.

Las áreas de sistemas y procedimientos se crearon con la finalidad de mantener el control, causa por la que inicialmente en las empresas estos departamentos dependían directamente de contraloría, que a la fecha es responsable de que el control se aplique y mantenga con la ayuda de los manuales que para cada caso se elaboran.

El control en las organizaciones es el proceso que, fundamentado en la capacidad de liderazgo sobre las personas, trata de certificar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos establecidos por la alta dirección, aplicando las medidas correctivas necesarias para cada caso.

#### 5.4 Determinación de estándares de desempeño

El control comprende: establecimiento de estándares de medición, de ejecución, interpretación y acción correctiva. El control exige al personal que se apegue a las políticas administrativas a través de los manuales y procedimientos. De igual forma trata de que la operación resulte como lo planeado, o lo más cercano posible, tolerando el grado de desviación humana a la que se está expuesto.

Evelio Martínez menciona que: "Un minuto sin estándares sería un tremendo CAOS". La palabra estándar significa modelo, guía o regla, Un estándar es un acuerdo o una norma documentada, que incluye especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías, o definiciones de características, para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios se ajusten a las necesidades de la empresa.

En forma categórica: el control es imposible si no se fijan previamente los estándares. ¿Cómo se va a controlar si no se sabe el mínimo de ejecución? Es así que los estándares son a los materiales, lo que los recursos humanos son al elemento humano.

En el caso de los costos estándar, estos se definen a principios del ejercicio para que al momento de elaborar una orden de producción, se revise su eficiencia desde el punto de vista operativo y contable. La desviación de más o de menos es una señal de que es indispensable una revisión de los mismos.

Para analizar este inciso es necesario identificar tres grandes tipo de normas que permitan la evaluación del desempeño en las empresas de acuerdo a la siguiente lista:

1. Normas de efectividad: son estándares que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.
2. Normas de eficiencia: son estándares relativos a los costos que la empresa maneja.
3. Normas de efectividad-eficiencia: se refieren a la combinación del desempeño de ventas comparadas contra el desempeño de los costos para generar los indicadores que permiten analizar las utilidades de la empresa.

Para cada caso es necesario el análisis. Existen indicadores que miden el desempeño de ventas, el desempeño de los costos y las que dan seguimiento al desarrollo de las utilidades.

Dentro de los indicadores de efectividad, existen dos tipos para medir la gestión de efectividad, éstos son:

1. Los indicadores o criterios de venta.
2. Las medidas que permitan lograr la satisfacción del cliente.

El seguimiento conveniente de los indicadores de gestión de la empresa permite detectar rápidamente los errores en los que incide la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

Indicadores de eficiencia: se relacionan directamente con los costos. Siguen los mismos parámetros que las ventas en los que podemos enunciar: los costos totales, los costos por producto o línea de producto, costos por zona geográfica, por vendedor, los que a su vez permiten evaluar y calcular el desempeño del trabajador.

Por último las normas de efectividad-eficiencia que resultan de calcular las relaciones entre los ingresos menos gastos. Éstas determinan la efectividad de la empresa. Continúa la misma secuencia que se ha mostrado en los otros dos conceptos, pero referidos a las utilidades totales que se obtienen y analizadas como sigue: cambio porcentual en las utilidades, utilidades por producto o línea de producto, utilidades por zona geográfica, utilidades por vendedor, utilidades por tipo de cliente, utilidades por segmento de mercado, utilidades por territorio de ventas y utilidades por intermediario.

Establecer los estándares debe justificar su costo con el sistema y el beneficio económico que tiene para la empresa.

## 5.5 Técnicas de control y tecnologías de información



Figura 5.3 Diagrama de ciclo del control interno. (Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.7/47Ejecucion\\_labor%20\\_control.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.7/47Ejecucion_labor%20_control.htm)).

Para definir el ciclo del control debemos incluir cuatro etapas.

- 1º Establecimientos de estándares (cómo se definió en el inciso anterior).
- 2º Observación del desempeño (el período de observación deberá estar limitado por un ejercicio).
- 3º Comparación del desempeño real con el esperado. La valoración de resultados que incluye elementos técnicos y administrativos.
- 4º Acción correctiva. La utilización de los resultados, aunque es parte de la función de la dirección, las gerencias de línea deben hacer un análisis anticipado para corregir sus fallas antes de que lleguen a la dirección general.

Los controles no pueden ser flexibles. El permitir la elasticidad en este punto dará oportunidad para que se violen los mismos poniendo en riesgo a la empresa. Un punto más a considerar es el referente a que los controles deben dar rápidamente las desviaciones. Éstos deben usarse como medida y son: los pronósticos, los presupuestos, las estimaciones. Estos controles deben ser veraces y fáciles de entender por todos los involucrados en este proceso.

El control ideal debe decir que algo anda mal, y a su vez indicar dónde está el error, por qué está mal y quién o quiénes son los responsables. Si los niveles jerárquicos están bien delimitados por áreas de responsabilidad, el control permitirá identificar quién es el responsable de la anomalía.

Una herramienta que ahora está disponible prácticamente en todas las organizaciones es lo que se nombra como TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación), anteriormente nombrados como sistemas o informática.

El empleo de los ERP's (*Enterprise Resource Planning*) facilita el registro de las operaciones, haciéndolas más seguras, lo que hace más fácil detectar los errores (recuperado el 2 de noviembre de 2012 en: <http://www.redm.es/portalredm/index.php/eservicios/empresaria/herramientaspyme/81-gestion-integral>). Dentro de los más utilizados a esta fecha por las pequeñas y medianas empresas son los que vende la empresa ASPEL. Los módulos más utilizados corresponden al SAE y COI, en donde las interfaces actualizan la información de inmediato.



Figura 5.4 Módulos que integran un ERP para el control interno.

Podemos resumir los beneficios de los ERP's como sigue:

1. Los procesos empresariales se ven beneficiados siendo más efectivos.
2. La información que proporcionan es más expedita, confiable y precisa.
3. La información se puede compartir entre todas las áreas de la organización que estén involucradas.
4. Los tiempos de respuesta para el análisis y comparación de resultados son menos onerosos y consecuentemente más efectivos.

## 5.6 Control de programas y presupuestos

Los programas son representaciones en donde se define la secuencia de actividades que tendrán que realizarse para lograr los objetivos. Éstos incluyen el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los pasos involucrados para un fin exitoso.

El presupuesto por su parte es la presentación de los planes para un periodo dando en el futuro en términos numéricos específicos. El presupuesto también se define como una declaración anticipada de los resultados. Para otros autores se dice que es la contabilidad anticipada de donde se obtienen los estados financieros proforma y dan paso al “control presupuestal”.

Los presupuestos deben ser flexibles y mostrar las posibilidades reales bajo ciertos escenarios y con parámetros fáciles. Por ejemplo: en una empresa los presupuestos de ventas pueden parecer muy elevados, pero éstos sirven para definir un control y eliminar los elementos que no cumplan con las cuotas mínimas. La idea de fijar una política tan alta refleja que es el “presupuesto ideal” del director de ventas que la sugirió con aprobación de la alta dirección.

La elaboración del presupuesto debe ser una actividad diferente de la administración y control del mismo. Para un grupo de empleados su función es formularlo; pero para otro grupo, su actividad es la de vigilancia.

Los principales presupuestos de una empresa los podemos presentar en forma enunciativa más no limitativa como sigue:

- 1º Presupuesto de ventas.
- 2º Presupuesto de ingresos y egresos.
- 3º Presupuesto de compras, materiales y productos complementarios.
- 4º Presupuesto de inversión de capital.
- 5º Presupuesto del flujo de efectivo.
- 6º Estados financieros presupuestados o proforma (estado de resultados y balance general).

Al final los presupuestos se complementan con los programas para establecer un adecuado control interno de la empresa.

### 5.7 Control directivo: tableros de control

Michael Porter es considerado el padre de la administración estratégica, pero en sus definiciones se encuentran limitantes respecto a la administración moderna. En su caso hablaba de varios elementos que era necesario tener en cuenta, como por ejemplo: los proveedores, clientes, competencia, productos y la empresa misma.

La necesidad de mayor información se hizo patente al disponer de los sistemas electrónicos que vinieron a facilitar el proceso de datos y abarcar todas las áreas de la empresa para ver cómo están amalgamadas y cuales son focos rojos que necesitan de la atención inmediata.

Los cuadros de mando integral (*Balanced Escore Card*) se presentaron en las empresas hace unos veinte años, pero en la mayoría de los casos se requiere de un software especial que estaba limitado y caro. Los autores norteamericanos Kaplan y Norton (R. Kaplan y D. Norton, *Balanced Score Card Collaborative*, recuperado Noviembre 2 de 2012 en: [www.bscol.com](http://www.bscol.com)) fueron los primeros en hacer referencia a este tipo de control.

Esta herramienta hace énfasis en que no todo gira alrededor del aspecto contable financiero, ya que hay áreas dentro de la empresa con mayor fortaleza e importancia. Si éstas trabajan acorde a las necesidades de la organización, los directivos podrán enfocarse a las áreas “problemáticas” o que requieren de cierta atención en particular (recuperado el 2 de noviembre de 2012 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocontrol.html>).

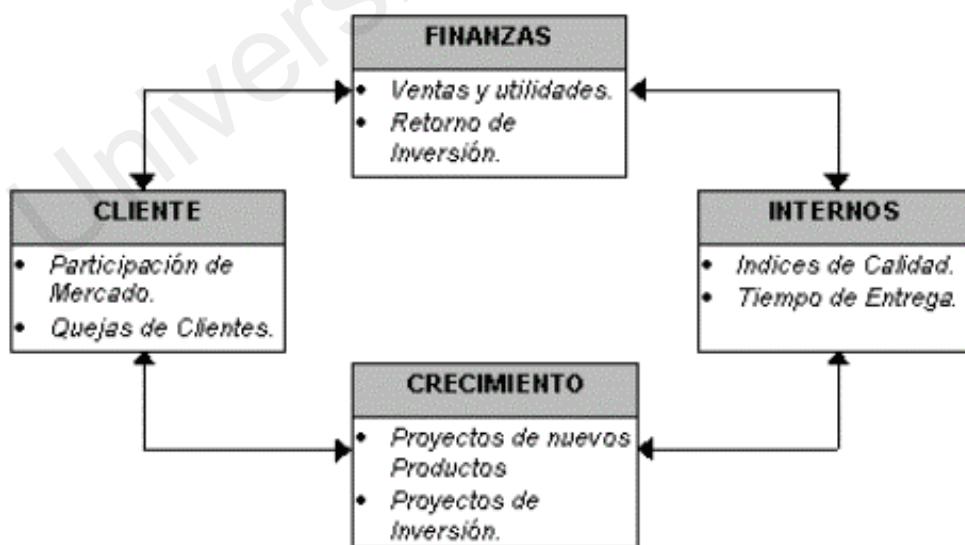


Figura 5.5 Áreas que deben considerarse para el *Balanced Escore Card*.

Los puntos a considerar en esta parte se refieren primeramente a que los clientes son el alma de la empresa, son quienes tienen una necesidad por satisfacer. Pero no todo es resolver estas necesidades: dentro del proceso interno se deben investigar qué necesidades están pendientes de satisfacer para que de las dos partes se logre la satisfacción.

¿Quiénes, además de los clientes y producción, necesitan satisfacer sus necesidades? Podemos identificar a las áreas administrativas como son recursos humanos y finanzas.

La atención que se dé a cada una de las áreas se facilita de forma integral con los cuadros de mando integral, que se elaboran para los niveles directivos haciendo referencia a distintos escenarios en los que la empresa pueda moverse.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Lee Perspectivas recientes sobre el Control y delimitación conceptual, de Fernández (2006) en *El proceso Administrativo*.

Después de haber revisado la lectura, realiza en tu cuaderno las siguientes actividades:

1. Elabora un cuadro sinóptico en el que indique qué áreas son susceptibles de aplicar el control.

2. De lo que leíste referente a las perspectivas recientes, explica con un cuadro comparativo la diferencia entre el control manual y el asistido por computadoras.
3. Investiga con ayuda de la Internet el concepto de “control” aplicable a otras ramas de las ciencias y cómo se diferencia del proceso administrativo.
4. Los cuadros integrales de mando se han vuelto muy comunes en los niveles directivos en México. Investiga qué *software* es posible utilizar.

### AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: lee cada una de las siguientes oraciones y completa la respuesta correcta utilizando las palabras que se sugieren:

ERP's	Correctivo	Joaquín Gómez Morfín	programas	preventivo
<i>Balanced Escore Card</i>	1950	Estándares	presupuestos	

1. El profesor \_\_\_\_\_ fue quien dio énfasis al control interno a partir de la década de los\_\_\_\_\_.
2. El control de preferencia debe ser \_\_\_\_\_ tratar de no llegar al control\_\_\_\_\_.
3. Para poder hacer una comparación adecuada entre lo real y lo planeado es necesario definir \_\_\_\_\_ en los costos por ejemplo.

4. Los \_\_\_\_\_ y los \_\_\_\_\_ deben elaborarse por separado para que haya un adecuado control.

5. Dos herramientas que han facilitado el control interno son los \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_.

Revisa la sección de “Materiales de consulta” para este tema con el objetivo de profundizar tus conocimientos.

## TEMA 6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

### Introducción

Cualquier empresa que observemos dispone de cuatro funciones básicas: ventas, producción o almacén, finanzas y por último recursos humanos. Estas funciones no pueden ejecutarse de manera independiente debido a que cada una es dependientes de las otras tres. El proceso administrativo es el medio por el cual se amalgaman, para el logro de las metas u objetivos definidos por la entidad, la misión y la visión. Vamos a analizar cada una de éstas (recuperado el 2 de noviembre de 2012 en <http://mundodelaempresa.blogspot.mx/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html#!/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>):



Figura 6.1 El Proceso Administrativo en las funciones de la empresa.

El apasionante mundo de la empresa: estrategia, marketing, finanzas, contabilidad, todo lo relacionado con el mundo de la empresa.

### La función comercial.

La función comercial es la responsable de llevar a cabo el intercambio entre la empresa y el mercado. Constituye la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial. Es mediante ella que se identifican las necesidades del mercado e informa a la dirección comercial de las mismas, para que la función productiva se adapte a éstas.

El área comercial de cualquier entidad es la responsable de identificar las necesidades del mercado para satisfacer al consumidor con el producto que responda a la calidad, presentación, precio y distribución para tales necesidades.

Antes de ser manufacturado un producto, el área comercial deberá decidir las características del mismo, como son: el envase, precio de venta y la distribución.

Una vez que el producto es manufacturado, se hace necesario controlar los resultados de venta, al comparar lo presupuestado contra lo real y dar el mantenimiento postventa a los clientes. El responsable de esta parte es la mercadotecnia o como se nombra coloquialmente, el *marketing*, que es una disciplina científica desarrollada en el siglo XX que se considera en las empresas modernas como una necesidad para mantener el liderazgo.

Sin el proceso comercial la empresa no tendría razón de ser ni tampoco las demás funciones, por lo que se carecería del primer renglón del estado de resultados que presenta la utilidad de la empresa, objetivo que toda entidad comercial persigue.

La comercialización, si se trata de un producto nuevo es la más costosa por lo que el control debe mantenerse en todos sus pasos (Kerin *et al.*, 2006).

## La función de producción-operaciones.



**Figura 6.2 Relación entre ventas y producción.** (Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en:

[http://www.paripassuaplicativos.com.br/espanhol/produtos\\_servicos.asp?Id=3](http://www.paripassuaplicativos.com.br/espanhol/produtos_servicos.asp?Id=3)).

¿Qué es la función de producción-operaciones? Es en primera instancia una función que está ligada estrechamente a la operación comercial. Producción: es la creación de bienes y servicios. Administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. En una empresa manufacturera, la actividad de producción es la que crea bienes. Este tipo de empresas suelen ser bastante obvias ya que en ellas se puede ver la transformación de materias primas para la creación de un producto tangible, por ejemplo: un televisor, una motocicleta, o un automóvil.

En las organizaciones que no “manufacturan” productos físicos, la función de producción es menos evidente. Puede estar “escondida” a la vista del público o de los clientes, pero sí existen transformaciones. Por ejemplo en los bancos, los hospitales, en las oficinas de una línea aérea, o el proceso que se lleva dentro de una universidad para el control de estudiantes y personal docente; en este tipo de actividades no se tienen productos tangibles al final del proceso, en su lugar el producto puede tomar la forma de una cuenta de cheques, una transferencia, el trasplante de algún órgano, la reservación de un asiento para algún vuelo o el control de la educación de los estudiantes.

Cualquiera que sea el resultado final, ya sea un bien tangible o un servicio que se relacionan con las actividades productivas que ocurren al interior de una empresa, se denominan operaciones, administración de operaciones o en nuestro caso, la función de producción-operaciones (Heizer y Render, 2004).

### La función financiera.

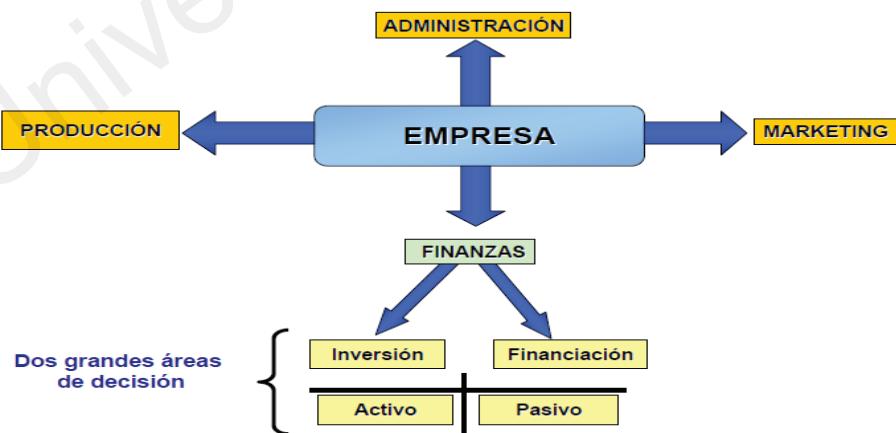


Figura 6.3 La función financiera en las empresas. (Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en:

[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOTero.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOTero.pdf)).

La función financiera es la responsable de asignar y controlar los recursos de por si siempre escasos a las distintas áreas funcionales por medio de proyectos de inversión. Los recursos deben obtenerse de entre un grupo de fuentes financieras disponibles cuya elección recae en la misma área financiera.

Dentro de sus actividades se encuentra también el generar suficientes recursos financieros para apoyar a las distintas áreas que componen la organización; es inconcebible que la producción se financie por si misma, o que la función de ventas genere y administre sus propios recursos “financieros”.

La función financiera en la actualidad es útil e indispensable para el éxito de la empresa. La función financiera incluye la inversión en nuevos productos, inversiones en activos fijos, definir la mejor mezcla financiera y dividendos en relación con la evaluación total de la organización.

Se debe adquirir nuevos activos e invertir en nuevos servicios, donde la rentabilidad esperada exceda su costo, así como financiarlos con aquellos instrumentos donde se asegure tener una ventaja específica, para definir una sana política de dividendos para los accionistas. El valor creado se reflejará a su vez en ser una empresa atractiva para inversionistas en el caso de participar en la bolsa de valores.

El administrador financiero que ejerce la función debe estar consciente que los accionistas han depositado su confianza en él para lograr lo que ellos no pueden hacer. El conocimiento de las imperfecciones en los mercados financieros le dará gran ventaja sobre sus competidores, pudiendo adquirir financiamiento en términos favorables. Tal es la importancia y valor de la función financiera que en

épocas de crisis un buen administrador financiero puede generar utilidades a pesar de que la comercialización esté en su punto más bajo (Van Horne, 1997).

### La función de personal

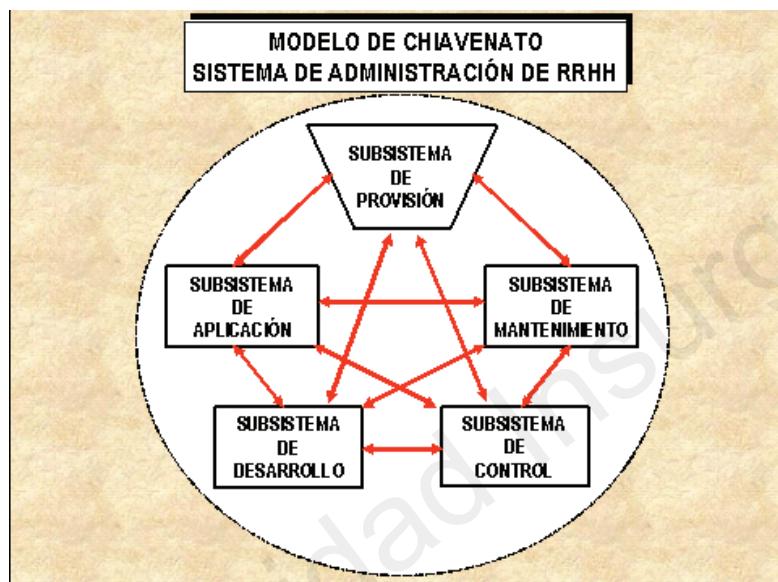


Figura 6.4 Modelo de Chiavenato

Sistema de Administración de RRHH

Gary Dessler y el Dr. Ricardo Varela comentan en su libro *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*, que la función de personal:

se refieren a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía(2004, p. 4).

Se puede decir que la función de personal es una de las más delicadas de las empresas, al tener que manejar a los recursos humanos, que difieren de los equipos y maquinaria que no disponen de sentimientos y su desempeño no depende de un

horario, es decir, pueden trabajar indefinidamente sin cansarse con el mantenimiento adecuado.

Es frecuente tener que hacer frente a diferentes conflictos en los que la función de personal debe ser la de conciliadora. También incluye dentro de sus deberes: contratar la persona idónea para el puesto, disminuir la rotación de personal, contratar a los trabajadores que den lo mejor de sí, etc.

La función de personal es la ayuda especializada que requieren los gerentes de línea al contratar el personal capacitado para desarrollar las actividades en funciones ya antes referidas como lo es ventas, producción y finanzas.

La función de personal no se limita a la selección y contratación de personal, involucra la capacitación y desarrollo, análisis de puestos, análisis de sueldos y salarios, seguridad e higiene, beneficios (en empresas grandes), las prestaciones y las relaciones laborales. La prioridad de cada uno de estos puntos cambiará en función a las distintas épocas por las que atraviese la empresa. Existen momentos en que la demanda de personal, por ejemplo para las tiendas departamentales se hace más fuerte a partir de los meses de octubre y noviembre, con la contratación de personal para atención a clientes en estos establecimientos.

La estructura actual de las entidades ha cambiado desde 1990 a la fecha, en el sentido que ahora la mujer se ha incorporado de lleno a todas las actividades productivas, en algunos casos desplazando al hombre, aun considerando que las actividades son propias del sexo masculino.

Estos cambios se traducen en que la empresa deba adecuar sus instalaciones, tan importantes como las sanitarias, para que la mujer se pueda incorporar a la parte productiva. Este tipo de consideraciones no se tenían anteriormente pero ahora es indispensable que la función de personal se adapte a este cambio tan impactante.

Un tema que ha de considerarse con atención es el que se refiere a la globalización, en la que las empresas tienden a expandirse en sus procesos de venta y productivos allende sus fronteras. Esto significa mayor competencia pues las empresas antes competían contra las empresas locales, mientras que ahora es contra empresas internacionales. Esta situación se traslada al personal en donde la migración se ha hecho más evidente, lo que también se denomina como la fuga de cerebros. El personal se puede asignar a otro país dependiendo de los requerimientos de la alta dirección.

Es importante tomar en cuenta que la función de personal deberá adaptarse a los cambios y exigencias de la dinámica que exige el mundo actual.

### **Innovación, investigación y desarrollo**

Las empresas están sujetas a los cambios, esto es lo único constante. En el caso de México, el periódico *La Jornada* publicó el 10 de mayo de 2009 una cifra que no se ha logrado rebasar, el artículo textualmente dice:

El gasto en México para investigación científica y desarrollo de tecnología equivale a una cuarta parte de los recursos públicos para el pago de intereses de la deuda gubernamental. Su bajo monto representa una carencia que limita la capacidad de crecimiento de la economía y frena la capacidad de respuesta ante emergencias como la epidemia de gripe que afecta al país (González, 2009).

El porcentaje del que se está hablando es del 0.4 del PIB (Producto Interno Bruto), el Banco Mundial muestra que mientras Alemania tiene un porcentaje de 2.82 para 2010, México no avanza.

La innovación es el desarrollo de capacidades y competencias. Debemos hacer notar que este punto no implica un nuevo producto, sino, por ejemplo, la compra de nuevo *software* que obliga a un cambio y que en este caso se denomina innovador. La investigación por su parte está orientada a la obtención de nuevos conocimientos para la solución de ciertos problemas. Por último el desarrollo es un proceso por en el cual cada ser humano tiene que vivir para ir creando una madurez adecuada a su edad.

Los tres puntos descritos que se llegan a desarrollar es por las empresas trasnacionales que residen en México, la otra parte involucrada en la investigación y desarrollo se hace en la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma Metropolitana.

La OCDE describe las características del investigador mexicano. Indica que sólo el 30% de los profesores de tiempo completo dedican unas cuatro horas del día a la investigación; el 70% restante está contratado por asignatura o en forma eventual, lo que le permite solo impartir su cátedra y el tiempo restante dedicarlo al trabajo segral.

A pesar de esto, existen institución que apoyan la investigación. CONACYT es una institución que se distingue en México por ayudar a los investigadores a continuar su preparación en otros países bajo el plan de becas, que se tendrán que cubrir al concluir su especialidad, maestría o doctorado.

Se puede concluir que dentro del proceso administrativo aún falta mucho por descubrir, desarrollar o innovar, oportunidad que está puesta frente al estudiante.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Lee el capítulo de “Planeación de los recursos humanos” del libro: *Administración, un enfoque basado en competencias* de Hellriegel *et al.*

Después de haber revisado la lectura, realiza en tu cuaderno las siguientes actividades:

- I. Elabora un cuadro sinóptico en el que se indiquen las funciones principales de cualquier empresa.
- II. De lo que leíste referente a la planeación de recursos humanos prepara un mapa mental en el que plasmes las actividades más sobresalientes de la función de personal.
- III. Investiga con ayuda de la Internet que otras actividades, además de las tradicionales se incluyen en la función de personal.
- IV. De los incisos función comercial y función de producción-operaciones desarrolla un diagrama de flujo que permita conocer las relaciones entre estas dos áreas y emite por escrito tus conclusiones.

## AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: lee cada una de las siguientes oraciones y completa la respuesta correcta utilizando las palabras que se sugieren:

Accionistas	y reclutamiento	Mercadotecnia	los bancos	Selección y
reclutamiento	0.4%			

1. La \_\_\_\_\_ es un elemento necesario para el área comercial.
2. La función productiva no necesariamente debe fabricar un producto terminado tangible, como es el caso de \_\_\_\_\_, donde puede obtenerse una cuenta de cheques, una cuenta de ahorros o un préstamo.
3. La función financiera tiene como compromiso con los \_\_\_\_\_ maximizar las utilidades repartir.
4. La función de personal es la responsable de una adecuada \_\_\_\_\_ de los individuos que serán parte de la empresa.
5. El proceso de investigación en México según sus planes dispone de \_\_\_\_\_ por ciento para esta actividad.

Revisa la sección de “Materiales de consulta” para este tema con el objetivo de profundizar tus conocimientos.

# MATERIALES DE CONSULTA

## TEMA 1. ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA

Hernández y Rodríguez, Sergio *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. 2<sup>a</sup> edición. McGraw (2005). Decimo segunda unidad, Introducción. Hill, p. 192.

*Abstract:* el proceso administrativo a partir del siglo XX se ha convertido en básico para la buena administración de las áreas que componen una entidad. Han surgido diferentes corrientes en México, la primera de ellas expuesta por el Prof. Agustín Reyes Ponce, con seis elementos para su estudio. A partir de esta propuesta han surgido otros autores que han limitado hasta a tres elementos el proceso administrativo. Con ayuda de los comentarios del Maestro Hernández y Rodríguez, el estudiante tendrá la oportunidad de definir desde su punto de vista cuál es la adecuada para la organización en que se desarrolle.

## TEMA 2. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Robbins Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración*. 8<sup>a</sup> edición, pp. 157-178.

*Abstract:* la planeación se ha vuelto un elemento que no puede hacerse a un lado en la administración moderna: la definición de la misión, la visión, los principios y los objetivos son básicos para concluir con los estados financieros proforma para la toma de decisiones. Los programas son la base para generar los pronósticos y al final los presupuestos que son la base de la planeación a largo plazo.

## TEMA 3. ORGANIZACIÓN

Stoner James A. F. et al. (1996). *Administración*. 6<sup>a</sup> Edición, pp. 342-369.

*Abstract:* El término “organización” le es familiar a todas las personas, estudien o no administración, por la referencia de cómo debe trabajarse, al integrar los elementos de la entidad con los recursos humanos. El elemento más complicado de administrar son las personas, por lo que el proceso de selección y reclutamiento dará a la empresa los mejores elementos para su subsistencia. El personal contratado deberá reconocer la autoridad y tramos de control que se le asignarán, haciendo énfasis en que no debe reportar a muchos jefes para evitar confusiones.

## TEMA 4. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN

Koontz Harold y Weihrich Heinz (1998). *Administración, una perspectiva global*. 11<sup>a</sup>. Ed. Mc Graw Hill, pp. 537 – 542.

*Abstract:* la dirección dentro de las organizaciones ocupa uno de los lugares más importantes, al coordinar los recursos humanos por medio de distintas técnicas como es la comunicación, motivación y liderazgo, que en conjunto ayudan a cumplir los objetivos y metas primeramente de la alta dirección y posteriormente de los trabajos para satisfacer el concepto de “ganar – ganar”.

## TEMA 5. BASES PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES

Baca Urbina, Gabriel, *et al.*, (2012). Reingeniería de los procesos. *Administración Informática I. Análisis y evaluación de tecnologías de información*. Ed. Patria, pp. 43 - 55.

*Abstract:* las nuevas tecnologías para la información y comunicación se han transformado en la herramienta de uso diario por todos los directivos, ya no es posible referirse a una gerente sin que éste mencione el uso de algún sistema electrónico que se utilice en su compañía y le sirva de base para la toma de decisiones.

## TEMA 6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Hellriegel Don, Jackson *et al.* Planeación de los recursos humanos. *Administración, un enfoque basado en competencias*. pp. 350 – 356.

*Abstract:* las distintas funciones que integran la empresa se han comentado en diversas áreas del proceso administrativo. Uno de estos se refiere a la planeación estratégica que sugiere las funciones aquí descritas. Trata de ubicar en el tema al estudiante y al docente en la enseñanza de los recursos humanos. Este libro explica de una forma sencilla lo que se debe saber de este tema.

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Comunicación:** la palabra se deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. La comunicación es un fenómeno inherente en la relación que los seres vivos mantienen cuando pertenecen a un grupo. Es a través de la comunicación que las personas obtienen información con relación a su entorno y pueden compartirla con el resto de quienes participan.

**Control:** comprobación, inspección, fiscalización, o intervención, dominio, mando, preponderancia o regulación sobre un sistema.

**Departamentalización:** es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

**Entropía:** se entiende por entropía a la medida del desorden de un sistema. La entropía, se asocia con un grado de homogeneidad.

**Estándares:** la definición clara de un modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos.

**Estructura organizacional:** Es la organización de cargos y responsabilidades que debe cumplir el recurso humano en una organización. Se considera como un conjunto de roles que han de desarrollar y mantener los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima.

**Etnocentrismo:** tendencia que lleva a una persona o grupo social a interpretar la realidad en función de los parámetros culturales que le rodean.

**Finanzas:** el término finanzas se deriva del francés *finance* y se refiere a la obligación que un sujeto físico o moral asume para responder de la obligación de otra persona.

**Geocéntrica:** relativo al centro de la Tierra. Desde el punto de vista de mercadotecnia se considera al mundo como un mercado único. Se aplica a grandes empresas multinacionales. y/o *trading*. Por ejemplo: organizar su comercialización, con un departamento de planificación, que considera al mundo como el mercado. Que tiene la Tierra como centro.

**Integración:** constituir un todo, completar un todo con las partes que faltan o hacer que alguien o algo pase a formar parte de la organización para el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Jerarquía:** es el orden de los elementos acorde a su valor. Se sugiere la definición de los grados o categorías que una persona u objeto permiten desarrollar un sistema de clasificación.

**Ley de la sinergia:** el concepto se utiliza para nombrar a la acción de dos o más motivos que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. El todo es mayor que la suma de sus partes.

**Liderazgo:** es la función que ocupa una persona que se distingue del resto siendo capaz de tomar decisiones acertadas para el equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

**Mercadotecnia:** proceso a través del que se identifican las necesidades de los compradores y la oportunidad de trabajar en equipo con las áreas productivas

**Motivación:** se basa en aquellas cosas que estimulan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. También se asocia con la voluntad e interés de hacer un esfuerzo con la intención de alcanzar ciertas metas.

**Operaciones:** cualquiera que sea el resultado final, ya sea un bien tangible o un servicio que se relacionan con las actividades productivas que ocurren al interior de una empresa se denominan operaciones o administración de operaciones

**Policéntrica:** es un conjunto de sistemas administrativos, jurídicos de competidores, de base asociativa o de derecho privado sin territorio ni propiedad pública.

**Presupuestos:** es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una entidad económica en cualquier de los ámbitos desde el personal, familiar, de empresa. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

**Producción:** acción de generar un objeto transformando la materia prima en un producto terminado el que puede ser tangible o un servicio que será intangible.

**Programas:** anticiparse a lo que se planea realizar en algún espacio o incidentes; la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o en la entidad para toma de decisiones.

**Pronósticos:** conocer el futuro, su aplicación más conocida es lo relacionado con las predicciones del clima, pero su aportación administrativa da seguridad a los directivos en la toma de decisiones.

**Regiocéntrica:** orientación utilizada por empresas multinacionales, para que las empresas subsidiarias extranjeras tengan una gran libertad administrativa. Ser un sistema independiente que puede operar en muchas regiones o países.

**Sistemas:** es un proceso ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí.

**Tableros de control:** herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía básica:

Molina García, Cuauhtémoc. (2008) *Administración* 2. México Nueva Imagen.

Robbins, Stephen P. (2006). *Administración*. México, Prentice Hall/Pearson.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2006). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*.

Printed in México, Cengage Learning.

### Bibliografía complementaria:

Biblia, La.(1987) Versión del Nuevo Mundo. Ed. Watch Tower, NewYork

Chiavenato, Idalberto (1998). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Cleary, Tomas (1993) *El Arte de la guerra de Sun-tzu* Ed. EDAF. S. L. Madrid

Dale, Ernest. *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*. México, 1970, Ed. Reverte Mexicana.

Dessler Gary y Varela, Ricardo (2004). *Administración de los Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México, 2<sup>a</sup> ed. Ed. Pearson Prentice Hall.

Dorothy y Carnegie, Dale. (2009). *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*. Uruguay, Ed. Sudamericana.

Fernández Arena, José Antonio (2006). *El proceso Administrativo*. México, Ed. Diana.

González Martín y Olivares Socorro. *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano.* México, Mac Graw Hill. 2009

Hellriegel Don, Jackson *et al.*, (2002). *Administración un enfoque basado en competencias.* 9<sup>a</sup>. Edición. Printed in México Thomson Learning.

Heizer Jay, Render Barry. *Principios de administración de operaciones.* México, 5<sup>a</sup>. Ed. Pearson, Prentice Hall.

Hernández y Rodríguez, Sergio (2005). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.* 2<sup>a</sup> edición. México McGraw Hill.

Horton, D. (2008). *Evaluación del Desarrollo de Capacidades.* Colombia: Ed. CIAT.

Kerin Roger A., Hartley Steven W., Rudelius William (2008) *Marketing.* México 9<sup>a</sup>. Ed. Mc Graw Hill

Koontz Harold y Weihrich Heinz (1998). *Administración, una perspectiva global.* 11<sup>a</sup>. Printed in México Ed. Mc Graw Hill.

Laris Casillas, Francisco Javier (Reimpresión 2002). *Administración Integral.* México: Ed. CECSA. 1960.

Lazzaro, Victor (1972) *Sistemas y Procedimientos: Un manual para los negocios y la industria.* México, Ed. Diana

Mintzberg, Henry ( 1998) *El proceso estratégico, conceptos contextos y casos.* México, Ed. Pearson

O'brian James A. y Marakas George M (2006). *Sistemas de información gerencial.* 7<sup>a</sup>. Printed in México Ed. Mc Graw Hill.

Porter Michael E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México, Ed. CECSA.2005.

Reyes Ponce, Agustín (1992). *Administración de empresas.* México: Editorial Limusa.

Robbins Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración.* México 8<sup>a</sup>. Edición. 2005.

Stoner James, A. F. et al., (1996). *Administración.* 6<sup>a</sup>. Edición. México.

Torres Hernández, Zacarías (2007). *Teoría General de Administración.* México Grupo Editorial Patria. 2008.

Thompson Arthur y Strickland A. J. III (2003). *Administración Estratégica Conceptos y Casos.* México, 13<sup>a</sup>. Ed. Mc Graw Hill.

Vega Sosa Alicia (1999). *Administración.* México: Editorial Universidad Tecnológica de México.

Torres Hernández, Zacarías (2010). *Teoría general de la Administración.* ed. Patria.

Van horne James C. (1997). *Administración Financiera.* 10<sup>a</sup>. Ed. México, Prentice Hall  
Weiss Joseph W (2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos.* 4<sup>a</sup>. Ed. Thomson. México.

### Referencias electrónicas:

Luzdarii the best : [http://luzdarii55.blogspot.mx/2010\\_07\\_01\\_archive.html](http://luzdarii55.blogspot.mx/2010_07_01_archive.html)

Fecha de consulta : 23/11/2012.

Emprendedores marketing:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Fecha de consulta: 23/11/2012.

Sandino Patricia:

[http://www.google.com.mx/imgres?hl=es&safe=active&rlz=1T4ADRA\\_esMX387MX387&tbs=isch&tbnid=NFU-1QJwqKGhUM:&imgrefurl=http://sinalefa2.wordpress.com/about/%25C2%25BFque-son-los-valores-humanos/&docid=aREK8lhNHfMnXM&imgurl=http://sinalefa2.files.wordpress.com/2009/05/valore s2.jpg&w=425&h=304&ei=VqKhUInSLKfa2AXu7IDoAQ&zoom=1&iact=hc&vpx=275&vpy=60&dur =250&hovh=190&hovw=266&tx=129&ty=165&sig=100597463733438797037&page=1&tbnh=96&tbnw =144&start=0&ndsp=14&ved=1t:429,r:2,s:0,i:73&biw=1024&bih=348](http://www.google.com.mx/imgres?hl=es&safe=active&rlz=1T4ADRA_esMX387MX387&tbs=isch&tbnid=NFU-1QJwqKGhUM:&imgrefurl=http://sinalefa2.wordpress.com/about/%25C2%25BFque-son-los-valores-humanos/&docid=aREK8lhNHfMnXM&imgurl=http://sinalefa2.files.wordpress.com/2009/05/valore s2.jpg&w=425&h=304&ei=VqKhUInSLKfa2AXu7IDoAQ&zoom=1&iact=hc&vpx=275&vpy=60&dur =250&hovh=190&hovw=266&tx=129&ty=165&sig=100597463733438797037&page=1&tbnh=96&tbnw =144&start=0&ndsp=14&ved=1t:429,r:2,s:0,i:73&biw=1024&bih=348), Fecha de consulta: 23/11/2012.

Coca-cola de méxico: [http://www.cocacolamexico.com.mx/mision\\_vision\\_valores.html](http://www.cocacolamexico.com.mx/mision_vision_valores.html) Fecha de consulta 23/11/2012.

Aguas del nordeste calidad de vida:

<http://www.aguasdelnordeste.gov.co/sigc/objetivos.html> Fecha de consulta 23/11/2012.

Universidad arturo prat, iquique chile.

[http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-75.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-75.htm) Fecha de consulta 23/11/2012.

Faga A. Héctor: Un blog para orientar: <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=2004> Fecha de consulta 23/11/2012.

Pollo-motoesport: <http://pollo-motoesport.blogspot.mx/2011/10/proceso-e-comunicacion-mapa.html>, Fecha de consulta 23/11/2012.

Webislam: [http://www.webislam.com/articulos/34942-la\\_piramide\\_de\\_maslow.html](http://www.webislam.com/articulos/34942-la_piramide_de_maslow.html) Fecha de consulta 23/11/2012.

Zuriel: <http://zuriel-wwwliderazgoco.blogspot.mx/2010/06/matriz-gerencial-5222.html> Fecha de consulta 23/11/2012.

Mejía Castro Luis Ernesto:

[http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario\\_externo\\_normatividad/form\\_consultar\\_normas.jsp?parametro=1443&site=18](http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas.jsp?parametro=1443&site=18), Fecha de consulta 23/11/2012.

Turmero Astros Iván José: <http://www.monografias.com/trabajos93/control-e-indicadores-gestion-del-mantenimiento/control-e-indicadores-gestion-del-mantenimiento.shtml>, Fecha de consulta 23/11/2012.

Seminario de teoría administrativa, UNC:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.7/47Ejecucion\\_labor%20\\_control.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.7/47Ejecucion_labor%20_control.htm) Fecha de consulta 23/11/2012.

Red europea mujeres empresarios del medio rural

<http://www.redm.es/portalredm/index.php/eservicios/empresaria/herramientaspyme/81-gestion-integral> Fecha de consulta 23/11/2012.

Blasca Rodolfo Eduardo:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocomando.htm>, Fecha de consulta 23/11/2012.

El apasionante mundo de la empresa:

<http://mundodelaempresa.blogspot.mx/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html#!/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html> Fecha de consulta 23/11/2012.

PariPassu, tecnología no agro negocio

[http://www.paripassuaplicativos.com.br/espanhol/produtos\\_servicos.asp?Id=3](http://www.paripassuaplicativos.com.br/espanhol/produtos_servicos.asp?Id=3)

Fecha de consulta 23/11/2012.

Universidad autónoma de madrid, departamento d financiación e investigación comercial:

[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOTero.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/DFITIIOTero.pdf), Fecha de consulta 23/11/2012.

Resumen del libro: conceptos de administración estratégica de fred R. DAVID:

<http://es.scribd.com/doc/67907572/Libro-La-Gerencia-Estategica-de-Fred-r-Davis> Fecha de consulta 13/11/ 2012.

Conceptos de administración: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Conceptos-De-Administracion/794844.html> Fecha de consulta:3/10/2012

Diccionario de la real academia española en línea: <http://www.rae.es/rae.html> Fecha de consulta: 19/12/2012

Definición de habilidad: <http://definicion.de/habilidad>). Fecha de consulta: 12/10/2012

# ANEXOS

## RESPUESTAS DE LAS AUTOEVALUACIONES

### TEMA 1. LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA

- I. La administración hasta la fecha se ha definido entre varios conceptos:  
D.- La administración según el enfoque de los autores puede ser una ciencia, teórica o bien práctica.
- II. El proceso administrativo le ayudará para satisfacer:  
C.- Satisfacer las necesidades de información de la sociedad actual.
- III. El ambiente externo que afecta a las empresas es consecuencia de:  
A. Es conocido también como el entorno de las organizaciones, corresponde a los factores que influyen en la organización pero no pertenecen al sistema..
- IV. Las empresas modernas son más éticas y socialmente responsables, debido a que:  
C.- Tienen por objetivo no sólo su beneficio, también el de la sociedad que les rodea, desde un punto de vista ético.
- V. Las administración comparada se vale de varios estilos u orientaciones para llevarse a cabo como son:  
C.- La administración etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

## TEMA 2. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

1.- ¿Qué significa para usted la palabra “planeación”?:

A.- Es la acción de elaborar un plan.

2.- ¿Qué le sugieren las iniciales FODA?:

D.-Es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.- El orden de los objetivos, la misión y la visión no afectan a la organización:

D..La misión, visión y objetivos son el orden ortodoxo. .

4.- Los objetivos estratégicos son la base para:

D.- Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por una institución.

5.- ¿El plan de operaciones requiere de qué elementos? :

B. Las cuatro “P’s”: políticas, programas, pronósticos y presupuestos.

## TEMA 3. ORGANIZACIÓN

División del trabajo	La organización	Organigrama	Evaluación
Jerarquías	Departamentalización	El reclutamiento	Coordinación.

1.- La organización es un elemento básico en el proceso administrativo

2.- Las cuatro piedras angulares de la organización son: División del trabajo, departamentalización, jerarquías, y coordinación.

3.- Un organigrama muestra la estructura de la organización.

4.- El reclutamiento, es básica para selección del personal.

5.- La evaluación permite mantener el control de los recursos humanos.

## TEMA 4. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN

Habilidades gerenciales	Tres receptor	Dirección positivamente	emisor	influir canal.	motivación
-------------------------	---------------	-------------------------	--------	----------------	------------

1. La motivación es el elemento regulador principalmente de los recursos humanos.
2. Los tres elementos básicos para una adecuada comunicación son: emisor, canal y receptor.
3. Las habilidades gerenciales: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar sus actividades.
4. La dirección es lo que motiva que un individuo actúe y se comporte de determinada forma.
5. El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en otro para el logro de un fin común.

## TEMA 5. BASES PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

ERP's <i>Balanced eScore cCard</i>	Correctivo 1950	Joaquín Gómez Morfín 1950	programas Estándares	preventivo presupuestos.
---------------------------------------	--------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------------

1. El profesor Joaquín Gómez Morfín fue quien dio énfasis al control interno a partir de la década de los 1950.
2. El control de preferencia debe ser preventivo tratar de no llegar al control correctivo.
3. Para poder hacer una comparación adecuada entre lo real y lo planeado es necesario definir Estándares en los costos por ejemplo.

4. Los programas y los presupuestos deben elaborarse por separado para que haya un adecuado control.
5. Dos herramientas que han facilitado el control interno son los ERP's y el Balanced escore card.

## TEMA 6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Accionistas y reclutamiento	Mercadotecnia	los bancos	Selección y reclutamiento	0.4%
--------------------------------	---------------	------------	------------------------------	------

1. La mercadotecnia es un elemento necesario para el área comercial.
2. La función productiva no necesariamente debe fabricar un producto terminado tangible, como es el caso de los bancos, donde puede obtenerse una cuenta de cheques, una cuenta de ahorros o un préstamo.
3. La función financiera tiene como compromiso con los accionistas maximizar las utilidades repartir.
4. La función de personal es la responsable de una adecuada selección y reclutamiento de los individuos que serán parte de la empresa.
5. El proceso de investigación en México, según sus planes dispone de 0.4%.por ciento para esta actividad.

## TEMA 1. LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA

Hernández y Rodríguez, Sergio (2005). Introducción al proceso administrativo. *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.* 2<sup>a</sup> edición. McGraw Hill. p. 192.

Introducción:

La administración es un sistema, en tanto que el funcionamiento de una organización (empresa, institución, gobierno, etcétera) cuenta con objetivos, metas acordes a sus recursos (insumos) y planes (procesos) que actúan en forma continua y cíclica para generar productos o servicios que, al ser consumidos, satisfacen necesidades de usuarios a través de una retribución económica por el beneficio recibido. Esto le permite a la empresa retro-alimentar su proceso y expandir su desarrollo. En consecuencia, el usuario satisfecho retroalimenta a la organización para su mejoramiento.

Universalidad del Proceso Administrativo:

Al conocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al prevenirlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar, además, cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad.

La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; "hacer las cosas bien".

La eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: "hacer lo que se debe hacer".

La efectividad se logra cuando se es eficiente y eficaz.

El proceso administrativo se puede aplicar tanto a una granja como a una industria o una empresa comercial, incluso una institución educativa. Tanto las empresas públicas como las privadas requieren de él. Para comprender mejor la universalidad de la aplicación del proceso administrativo es conveniente que el lector piense en una organización social cualquiera y extrapole, ejemplifique y aplique, en forma general, la planeación, la organización, la dirección y el control.

Universidad Insurgentes

Universidad Insurgentes  
2013