



Fundamentos de Administración

Segundo Semestre

31151207

32151207

Unidad 2

Proceso administrativo

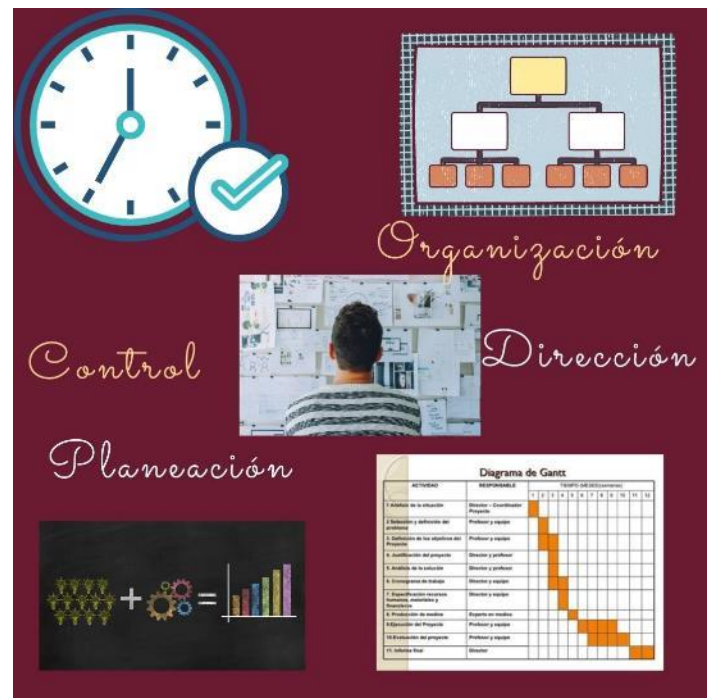
Programa desarrollado



División de Ciencias de la Salud, Biológicas y Ambientales



Proceso administrativo





Contenido

Presentación.....	3
2. Proceso administrativo.....	3
2.1 Planeación	7
2.1.1 Concepto.....	9
2.1.2 Principios básicos para la etapa de planeación.....	10
2.1.3 Elementos de la planeación	12
2.1.4 Técnicas de planeación.....	23
2.2 Organización.....	26
2.2.1 Concepto.....	26
2.2.2 Principios de organización	28
2.2.3 Etapas de la organización	29
2.2.4 Tipología de la organización.....	30
2.2.5 Técnicas de organización.....	31
2.3 Dirección.....	36
2.3.1 Concepto.....	37
2.3.2 Principios de dirección	39
2.3.3 Etapas de dirección.....	40
2.4 Control	47
2.4.1 Concepto.....	48
2.4.2 Principios de control	50
2.4.3 Etapas de control	51
2.4.4 Tipos de estándares.....	53
2.4.5 Factores que comprende el control	54
2.4.6 Tipos de control.....	55
2.4.7 El control aplicado a las áreas funcionales.....	56
2.4.8 Técnicas de control	58
Cierre de la unidad.....	59
Fuentes de consulta.....	60



Presentación

En esta segunda unidad de la asignatura Fundamentos de administración, revisarás el proceso administrativo, que es una de las herramientas más antigua, útil y valiosa de la administración. Varios autores han definido este proceso utilizando diferentes etapas; para esta asignatura vamos a utilizar el más difundido, que consta de cuatro etapas, que son: Planeación, Organización, Dirección y Control, agrupadas en dos fases, la fase estática (planeación y organización) y la fase dinámica (dirección y control). En cada una de las etapas del proceso administrativo estudiarás sus conceptos, principios aplicables, herramientas y técnicas que se usan y su importancia para la empresa.

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

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

2. Proceso administrativo

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

En el mundo de los negocios, la base del funcionamiento de una empresa está centrada en la labor de quienes la administran a través de acciones que tienen la finalidad de mantenerla en el mercado, por ello se dice que el proceso administrativo es el motor de toda empresa.

Para definir el proceso administrativo, es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen. En este caso, como en los sistemas que conforman el cuerpo humano (Figura 1), es necesario “dividirlos” para efectos de estudio; sin embargo, como en el mismo caso del cuerpo humano, las etapas del proceso administrativo (Figura 2) siempre se están llevando a cabo en la empresa, de tal forma que a veces en un solo acto administrativo, podemos encontrar, por ejemplo, elementos de planeación, organización, dirección y/o del control.



Figura 1. Los sistemas del cuerpo humano.



Figura 2. Las etapas del proceso administrativo.

A lo largo del tiempo, los diversos autores del pensamiento administrativo han atribuido a la administración varias etapas; sin embargo, en la generalidad de las organizaciones o empresas se aplican las siguientes: **planeación, organización, dirección y control**. Observa la figura 3.



Figura 3. Etapas del proceso administrativo.



Lyndall F. Urwick afirma que cuando se administra una empresa existen dos fases: la fase mecánica y la dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse; es decir, se dirige siempre hacia el futuro; mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de en la práctica la empresa u organización (Luna, 2013).

El proceso administrativo (figura 4) es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008, p.47)



Figura 4. El proceso administrativo

Existen diversos criterios sobre el número de etapas del proceso administrativo, como podemos verlo en la Tabla 1:



TABLA 1. Etapas del proceso administrativo.

Autor	Año	Etapas			
Henri Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control



Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización-Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: UaDM

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

La empresa tiene tres niveles de actuación diferentes:

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

Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucionales intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo (Chiavenato, 2010).

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

2.1 Planeación



La primera etapa del proceso administrativo lo constituye la planeación. Las empresas exitosas no funcionan sin rumbo o por intuición, de ahí la importancia de esta primera etapa. La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa, y cada unidad de la misma, para conseguir los objetivos determinados de modo eficiente. Responde a la pregunta:

¿Qué se va a hacer?

Todos los niveles de la empresa intervienen en el proceso de planeación: institucional, intermedio y operacional, en distinta forma, como se aprecia en la Tabla 2:

TABLA 2. Niveles de la empresa en el proceso de planeación.

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

Fuente: Chiavenato, 2010, p. 146.



2.1.1 Concepto

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

Diversos autores han conceptualizado la planeación, como puedes verlo en la tabla 3:

TABLA 3. Conceptos de la planeación

Autor	Concepto
Agustín Reyes Ponce	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y cifras necesarias para su realización.
Burt K. Scanlan	Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
Leonard J. Kazmier	La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.
Robert Murdick y Joel Ross	Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.
Robert N. Anthony	Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente, el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.
Lourdes Münch	La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Fuente: Elaboración propia.



Todas las definiciones tienen elementos en común como:

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

Podemos concluir que la planeación es la etapa inicial del proceso de administración; en ella se fijan los objetivos, planes, programas, presupuestos, políticas de la empresa, que en el futuro próximo, permitirán el desarrollo de las actividades, en forma ordenada, coordinada y con un fin definido.

2.1.2 Principios básicos para la etapa de planeación

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

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

En la tabla 4 puedes ver los principales tipos y características de la planeación:

TABLA 4. Tipos y características de la planeación.

Característica	Planeación estratégica (largo plazo)	Planeación táctica (corto plazo)	Planeación de contingencia (cuando surgen ciertas condiciones)
Periodo	De uno a cinco años o más.	De una semana a un año.	Cuando ocurre un hecho imprevisto.



Nivel de dirección	Dirección general (director general, vicepresidentes, directores de división).	Dirección inferior o de supervisión (mandos medios).	Dirección general e intermedia.
Alcance	Medio externo y toda la organización.	Unidades funcionales.	Medio externo y toda la organización.
Propósito y meta	Establecer el cometido y las metas de largo plazo.	Instrumentar y activar los planes.	Enfrentar los retos y oportunidades imprevistos.
Contenido	Amplio y general (declaraciones de objetivos y política).	Detallado (calendarios, procedimientos, reglas).	Amplio y detallado.
Precisión y posibilidad de ser predecible	Inciertas.	Razonablemente seguras.	Razonablemente seguras una vez que ocurre el hecho.

Fuente: Münch y García (2009)

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

Los principios de la planeación son importantes porque:

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



Los principios básicos para la etapa de planeación son:

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

2.1.3 Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son aquéllos que se encuentran en el desarrollo de su proceso: objetivos, programas, políticas, procedimientos, presupuestos y proyectos, como podemos verlo en la tabla 5.

TABLA 5. Elementos de la planeación.

Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo	Mediano- corto	Corto
Nivel	Corporativo o alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo



Etapas	Misión, visión y valores	Objetivos	Objetivos
	Premisas	Políticas	Políticas
	Propósitos	Presupuestos	Presupuestos
	Objetivos	Programas	Programas
	Estrategias	Procedimientos	Procedimientos
	Políticas	Pronósticos (con aplicación departamental)	Reglas (con aplicación operacional)
	Presupuestos		
	Pronósticos (con aplicación general)		

Fuente: Münch y García (2009).

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



Figura 5. Misión, visión y valores.

La filosofía de la empresa representa la forma oficial de pensar de la misma. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para ésta, que indican **hacia dónde se dirige la empresa, por qué se dirige hacia allá y qué es lo que sustenta** que la empresa vaya en esa dirección, como puedes ver en la figura 5, los tres elementos son:

1. Misión
2. Visión
3. Valores (propósitos)



Es decir, “la forma de ser de una empresa”

Misión:

Es la razón de ser de la empresa. Describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla y que es la razón de su existencia. Expone a lo que se dedica la organización (Münch y García, 2009).

Visión:

Es cómo se visualiza la empresa a futuro. Münch y García (2009) señalan que el término visión, expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresa, o en otras palabras, es su proyección a futuro.

La visión contesta a la pregunta ¿qué se desea que sea la empresa en un futuro? Está relacionada a un estado futuro posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos).

Valores:

Cada uno de los individuos tiene criterios para evaluar qué es importante y prioritario cumplir en su vida, asumiendo actitudes que lo conducirán a un comportamiento con el que podrá alcanzar sus propósitos y sentirse satisfecho.

Así como cada persona tiene valores y los hace universales, las empresas y organizaciones establecen criterios con los cuales proyectarán sentido a la forma de trabajar al interior de la empresa e identificarse con su entorno. Por ello, también los hacen universales por ser transmitidos a todos quienes integran la empresa y se relacionan con ella.

Los valores organizacionales son clasificados conforme a su finalidad e involucramiento de cada persona.

Entonces, podemos encontrar aquellos que les denominan valores finales porque proyectan los compromisos estratégicos a los que quiere llegar la empresa a través de sus postulados filosóficos como: la misión, visión, objetivos.

Por otra parte, se encuentran aquellas especificaciones con las cuales los colaboradores de una empresa se comprometen a orientar su conducta y sus esfuerzos para capitalizar sus estrategias organizacionales, a estas se les ha denominado valores compartidos., Por ejemplo: **puntualidad, tenacidad, perseverancia, inteligencia, honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad social**, entre otros.

Los valores de una empresa son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir la misión y visión de la empresa.

Premisas:

Münch y García (2009) expresan que:



Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Las premisas pueden ser:

Internas: su origen es dentro de la empresa y pueden influir en el logro de la misión. Ejemplo: ausentismo, rotación de personal, siniestros.

Externas: son factores que se originan fuera de la empresa, pero que pueden afectar en el desarrollo de sus actividades. Las premisas pueden ser:

1. **De carácter político.** Por ejemplo, un sistema de gobierno, relaciones internacionales.
2. **De carácter legal,** como:
 1. **Tendencias fiscales:** impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos.
 2. **Tendencias en la legislación:** mejoramiento del ambiente.
 3. **Económicas:** nivel de salarios y precios, ingreso per cápita, producto nacional bruto.
4. **Sociales:** empleo y desempleo, sistemas de salubridad e higiene.
5. **Técnicas:** rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
6. **Otros factores:** competencia, posición en el mercado, políticas de operación.

Propósitos:



Como puedes ver en la figura 6, los propósitos se definen como:

“Las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueven a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social” (Münch y García, 2009).

Figura 6. Propósitos.

Sus características:

1. Son de orden moral, es decir orientan el comportamiento ético de los integrantes.
2. Básicos o trascendentales. Son fundamento de los demás elementos.
3. Genérico o cualitativo. No se expresan en términos numéricos.



4. Permanente. Son vigentes durante todo el tiempo de vida de la empresa.
5. Semipermanente. Pueden abarcar un periodo determinado.

Su importancia radica en que:

1. Son el cimiento de los demás elementos de la planeación.
2. Orientan sobre el curso de acción moral a seguir para la formulación de planes.
3. Sirven de identificación ante el personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad socioeconómico.
4. Se consideran la razón de ser del grupo social en el presente y en el futuro.
5. Proporcionan las directrices generales de la empresa, definiendo así el éxito o fracaso de la misma.

Objetivos:

La empresa que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Los resultados obtenidos en el proceso de sus labores le parecerán buenos y satisfactorios aunque haya derrochado recursos tanto humanos como materiales. A la larga, siempre estará trabajando bajo sentimiento de confusión y fracasos; para evitarlo el administrador de la empresa debe establecer claramente los objetivos. Al determinar los objetivos, lo que hacemos en realidad es adelantarnos a los resultados que esperamos ya que establecemos nuestros objetivos para conocer qué es lo que esperamos que suceda antes de tomar cualquier iniciativa.

Un objetivo es un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar.

El objetivo se define como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros, precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.

Por otro lado, los objetivos se pueden definir como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales, los objetivos organizacionales están considerados dentro de un concepto jerárquico, es decir, que existen objetivos en toda la red organizacional desde los niveles directivos más altos (objetivos globales) hasta los niveles operativos más bajos (objetivos departamentales o específicos). Se debe considerar que en la empresa existen intereses tanto organizacionales como individuales y en ocasiones son



incompatibles, provocando diversos conflictos dentro de la organización, del grupo de trabajo e incluso individuales.

La definición operativa de los objetivos es:

Un objetivo cuantificado, es una meta. Un objetivo fijado en tiempo, es un programa y un objetivo fijado en recursos financieros es un presupuesto. Los objetivos mantienen la unidad entre todos los planes, de ahí la importancia de plantearlos cabalmente para que motiven, exhorten al triunfo, definan realmente la misión y propósitos de una empresa.

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico” (Münch y García, 2009).

Estrategias:

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (Münch y García, 2009).

Como se ejemplifica en la figura 7, son cursos de acción general porque se establecen a nivel estratégico, indican el camino a seguir sin detallar el empleo de recursos, ya que esto se hará en otras etapas (programas, presupuestos y procedimientos).



Figura 7. Estrategias.

Etapas para la definición de estrategias:

1. **Determinación de los cursos de acción o alternativas:** Consiste en buscar el mayor número de alternativas que permitan lograr los objetivos.
2. **Evaluación:** Analiza todas las alternativas aplicando diferentes técnicas e identificando las ventajas y desventajas de cada alternativa.
3. **Selección de alternativas:** Identifica las alternativas factibles y con mayores ventajas que permitan alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la organización.

Sin las estrategias podrían no lograrse los objetivos organizacionales, ya que son lineamientos generales que guían la acción de la empresa, facilitan la toma de decisiones, dan alternativas en caso de que falle la estrategia elegida y desarrollan la creatividad en la solución de problemas.



Se caracterizan porque:

1. Establecen en los niveles jerárquicos altos.
2. Son específicas para cada área clave.
3. Su utilidad varía de acuerdo a la dinámica del medio.
4. Su vigencia depende de los objetivos, una vez alcanzados se deben formular nuevas estrategias.
5. Se ajustan al concepto tradicional militar.

Políticas:



Figura 8. Políticas.

“Las políticas son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (Münch y García, 2009).

Las políticas (figura 8), son criterios que guían hacia la correcta acción y decisión del personal en sus actividades. Las políticas son flexibles y su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista. Es decir, su interpretación debe ser uniforme.

Las políticas se clasifican de acuerdo al nivel jerárquico en que se formulan, en:

6. Estratégicas o generales. Se formulan en el nivel de alta gerencia para guiar a la empresa como una unidad integrada.
7. Tácticas o departamentales. Son específicas de cada departamento.
8. Operativas o específicas. Se aplican en las decisiones a ejecutarse en cada una de las unidades que conforman un departamento.

Por su origen pueden ser:

1. Externas. Se originan por factores externos, como competencia, gobierno y sindicatos.
2. Consultadas. Cuando se dan en actos esporádicos
3. Formuladas. Emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.



4. Implícitas. Lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre.

Su importancia radica en que:

1. Facilitan la delegación de autoridad.
2. Estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
3. Minimizan las consultas innecesarias.
4. Otorgan libertad para la toma de decisiones.
5. Contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
6. Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
7. Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
8. Facilitan la inducción del nuevo personal.

Reglas:

Münch y García (2009) expresan que “las reglas (figura 9) son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa”. Las reglas son estrictas y las políticas flexibles.



Figura 9. Reglas.

Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. Con frecuencia las reglas se confunden con las políticas, ya que también incluyen guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones.

Una regla puede ser o no parte de un procedimiento. A modo de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes:

1. Prohibido fumar en las áreas de atención de pacientes. (Esta regla no forma parte de ningún procedimiento)
2. Todas las órdenes de compra de material de curación, deben ser aprobadas por el encargado de almacén. (Esta regla forma parte del procedimiento de compras).



Por otra parte, tanto las reglas como los procedimientos restringen el área de decisiones en su aplicación ya que indican lo que puede o no puede hacerse y cómo debe hacerse, limitando las acciones a tareas específicas.

Programas:



Figura 10. Programas.

De acuerdo con Münch y García (2009), un programa (figura 10) es “un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.

Cómo establecer un programa:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, cuáles se dan simultáneamente y por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios (Münch y García, 2009).

La gráfica más empleada es la de Gantt. Su uso e interpretación estará de acuerdo al criterio utilizado, profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden usar varían, estas pueden ser: los métodos PERT (*Program Evaluation Review Technique*) y el método de ruta crítica CPM (*Critical Path Method*).

Se clasifican en:

1. Tácticos. Se establecen para un área de actividad.
2. Operativos. Se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Münch y García (2009) expresan que su importancia radica en:

1. Suministran la información e indican el estado de avance de actividades.
2. Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
3. Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.



4. Determinan los recursos que se necesitan.
5. Disminuyen los costos.
6. Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
7. Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
8. Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
9. Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Para elaborar los programas es necesario:

1. Involucrar a todos, tanto responsables como operativos del mismo.
2. Los recursos y el periodo para realizarlo deben ser acordes a la empresa.
3. Debe hacerse del conocimiento de todos los involucrados.
4. Se debe evitar que se contrapongan entre sí.
5. Deben hacerse por escrito, graficarse y ser precisos, así como de fácil comprensión.
6. Debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos:

Es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan (Münch y García, 2009).

Un presupuesto (figura 11) es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico”.



Figura 11. Presupuestos.

Los presupuestos se caracterizan por ser:

1. Un esquema, puesto que se elabora en un documento formal y ordenado sistemáticamente.
2. Un plan expresado en términos cuantitativos.
3. General, porque se establece para toda la empresa.



4. Específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
5. Diseñado para un periodo determinado (Münch y García, 2009).

En relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, los presupuestos pueden ser:

Estratégicos o corporativos: Determinan la asignación de recursos para toda la empresa.

Tácticos o departamentales: Elaborados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

Operativos: Son diseñados para cada sección de los departamentos.

De acuerdo con la forma en que se calculen, se clasifican en:

1. **Fijos o rígidos:** Se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
2. **Flexibles:** Se hacen cálculos a distintos niveles de operación, permitiendo conocer los resultados en diversas situaciones.
3. **Por programas:** Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para direccionar los recursos hacia las actividades que den mayores beneficios.

Pocas empresas cuentan con un sistema presupuestal integral, que incluya:

1. **Presupuestos de operación:** ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
2. **Presupuestos de capital:** inversiones capitalizables que realiza la empresa y de activos fijos (maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento).
3. **Presupuesto financiero:** balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.

Su importancia radica en que permite medir el desempeño de las unidades organizativas. Es un medio de control, que permite comprender claramente las metas organizativas, presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades y reduce costos evitando compras innecesarias.

Pronósticos:

Un pronóstico, en el plano empresarial, es la predicción de lo que sucederá con un elemento determinado (por ejemplo, las ventas o la producción) dentro del marco de un conjunto condiciones dadas. Se diferencia del presupuesto porque este último es el resultado de decisiones encaminadas a generar las condiciones que propiciarán un nivel deseado de dicho elemento.

El objetivo básico de un pronóstico consiste en reducir el rango de incertidumbre dentro del cual se toman las decisiones que afectan el futuro de la empresa y con él a todas las partes



involucradas. Aunque, el pronóstico no sustituye el juicio administrativo en la toma de decisiones, simplemente es una ayuda en ese proceso.

Los pronósticos se emplean en el proceso de establecimiento de objetivos tanto de largo como de corto plazo, constituyéndose así en bases para el desarrollo de planes a nivel general y en las distintas áreas o departamentos. Los planes basados en dichos pronósticos, no sólo atenderán a ellos sino que establecerán estrategias y acciones que los puedan contrarrestar, corregir o impulsar.

Por ejemplo, si el pronóstico de venta de servicios para el siguiente ejercicio fiscal muestra una tendencia desfavorable, entonces el plan estratégico de ventas deberá encaminarse a revertir dicha tendencia a través de acciones que impulsen el crecimiento o que no permitan que las ventas decaigan o, en el peor de los casos, que simplemente se reduzcan en un nivel mínimo.

Procedimientos:

Münch y García (2009) encontraron que:

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

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

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

Por su especificidad y detalle, el establecimiento del procedimiento básicamente corresponde al nivel operativo. Su importancia radica en que:

1. Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
2. Promueven la eficiencia y especialización.
3. Delimitan responsabilidades y evitan duplicidades.
4. Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.
5. Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente. (Münch y García, 2009)

2.1.4 Técnicas de planeación

Las técnicas de planeación según Reyes Ponce, son:

1. Manuales de procedimientos.
2. Gráficas de Gantt



3. Diagramas de proceso
4. Redes de programación
5. Técnicas de control presupuestal



Figura 12. Manuales.

Los manuales (figura 12) son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que muestran en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función y/o actividad. Se tiene, por ejemplo, los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos, etcétera.

Como se ejemplifica en la figura 13, la gráfica de Gantt es una técnica de planeación y control, que consiste en una gráfica de barras que muestra los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas y proyectos.

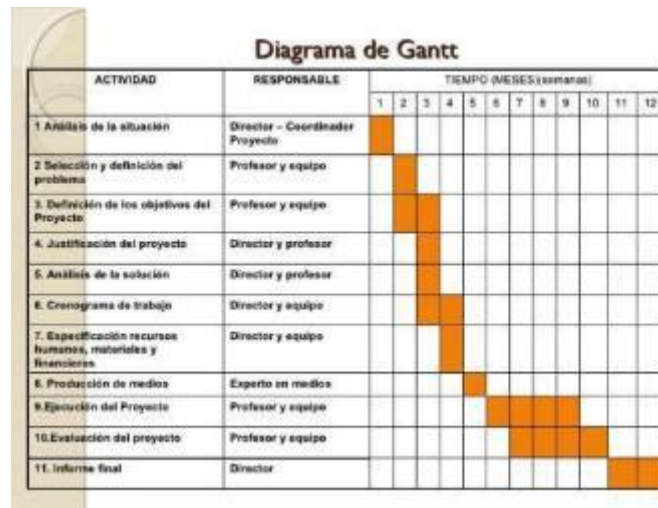


Figura 13. Gráfica de gantt.

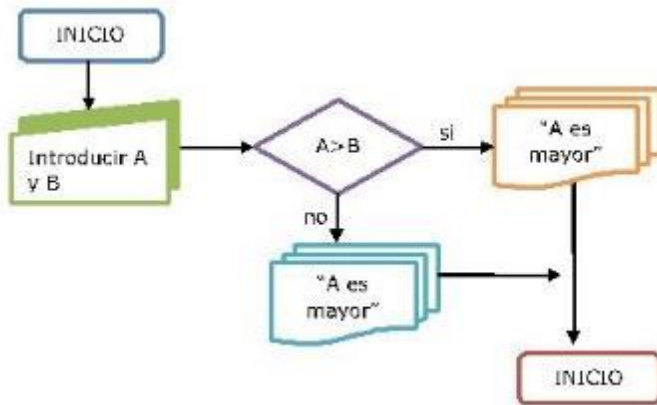


Figura 14. Diagrama de proceso

Los diagramas de proceso (figura 14) son representaciones gráficas de un hecho o situación por medio de símbolos convencionales. Por ejemplo, OTIDA (operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento) este diagrama utiliza cinco símbolos específicos: un círculo para operación, flecha para transporte, cuadrado para inspección, una media luna en forma de D para demora y un triángulo al revés para almacenamiento.

Las redes de programación (figura 15), también llamadas Métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA) permiten tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos. Asimismo generan métodos que permiten reducir tanto el tiempo como el costo en el desarrollo de proyectos y trabajos. De esta manera, concede al ejecutivo tomar decisiones más precisas en su área de responsabilidad.

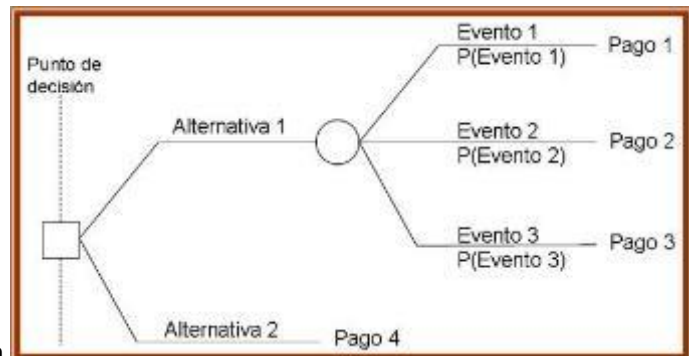


Figura 15. Redes de programación



Las técnicas de control financiero (figura 16) para la organización utilizan comúnmente las herramientas presupuestarias: el ingreso, la hoja de balance y la declaración de flujo de efectivo.

Técnicas de control

Sistemas de información	Gráficas, Diagramas	Estudio de métodos	Métodos cuantitativos
•Contabilidad •Auditoría ◦Financiera ◦Administrativa •Presupuestos •Reportes, informes •Formatos •Archivos (memoria, expedientes, etc.) •Computarizados •Mecanizados	•Proceso •Procedimientos •Diagrama Gantt •Diagrama hombre-máquina •Diagrama Bimanual	◦Estudio de Tiempos y movimientos ◦Disposición de planta, etc	•Redes •modelos matemáticos •Investigaciones de operaciones •Estadística •Cálculos probabilísticos •Programación dinámica

Oscar Nuñez Tejada

Figura 16. Técnicas de control.

2.2 Organización

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

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y funciones para quienes integran la empresa. Responde a la pregunta:

¿Cómo se va a hacer?

2.2.1 Concepto

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



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

Algunos conceptos de organización son:

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

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

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick: Disposición y correlación de las actividades de una organización.

Estos conceptos presentan elementos en común:

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

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

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Munch, 2009).



2.2.2 Principios de organización

Los principios de organización son:

1. **Del objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos propuestos por la empresa.
2. **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
3. **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e inmediata.
4. **Paridad autoridad-responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando:** Sólo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados, al cual únicamente se le debe reportar.
6. **Difusión:** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto subordinado que cubre responsabilidad y de los que tienen la autoridad correspondiente, debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de ellos, mientras tengan relación con la misma.
7. **Amplitud y tramo de control:** Límite del número de subordinados para poder realizar sus funciones eficientemente.
8. **Coordinación:** Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio, como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ninguna deficiencia.
9. **Continuidad:** Una vez establecida la organización requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.



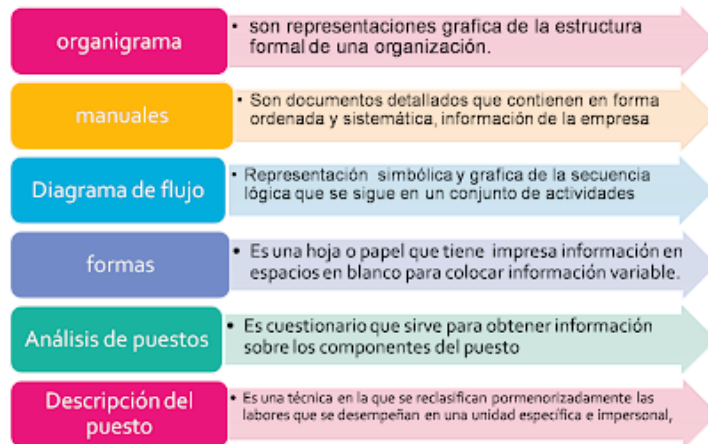
2.2.3 Etapas de la organización

Existen dos etapas de la organización. Revísalas en la siguiente figura:

División del trabajo	Coordinación
• Las empresas están conformadas por un sinnúmero de actividades que se deben identificar y clasificar con el fin de agruparlas de acuerdo a los recursos de la empresa y las situaciones actuales. • Es la separación de actividades con el fin de realizar una función precisa, eficiente y con el mínimo esfuerzo. • Cuando ya están definidas las áreas de trabajo, entonces se delega con toda claridad y precisión la responsabilidad, implementando la autoridad necesaria y correspondiente para la ejecución de tareas.	• Este es el último componente del proceso organizacional. En los modelos de seis etapas, la coordinación se considera como una etapa separada debido a su importancia. • Tiene como principal razón de ser, integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales con el fin de mantener eficientes las metas organizacionales, lo cual permitirá que toda la organización trabaje como un solo equipo en beneficio del objetivo común.

Figura 17. Etapas de la organización.

Las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas "obras", por eso, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente elaborar mapas organizacionales, así como distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización (figura 18). El diseño organizacional está influenciado por ciertos factores como la tecnología, el ambiente y el tamaño de la organización.



Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la empresa para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional. Es importante tener bien definidos los objetivos y la misión para crear una estructura idónea.

Figura 18. Organización.

Por ejemplo, tal vez en este momento no se necesita un área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar las actividades se deben respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a las aspiraciones.

2.2.4 Tipología de la organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, entre otros. (Munch, 2009).

Organización lineal o militar: La facultad de toma de decisiones se centra en una sola persona quien tiene la responsabilidad básica del mando. La disciplina es fácil de mantener porque los subordinados reportan a un solo jefe. Se utiliza en instituciones militares y pequeñas empresas. La autoridad y la responsabilidad se transmiten en línea recta, la autoridad disminuye conforme va descendiendo y la responsabilidad aumenta conforme asciende.

Organización funcional: Creada por Frederick W. Taylor, se basó en la organización lineal de la que mantuvo el nivel del gerente general y los empleados. El cambio lo propuso en el supervisor dividiendo su trabajo en ocho supervisores, cada uno con autoridad y especialización sobre la totalidad de los empleados, con lo cual se originó la organización funcional.

Organización staff: Surge con el crecimiento de las empresas y el desarrollo de la tecnología, al hacerse necesario contar con ayuda para el manejo de detalles, y de contar con especialistas



capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea, mismos que no cuentan con autoridad de línea o poder para la toma de decisiones. La autoridad *staff* se representa con líneas punteadas y la autoridad lineal con línea continua.

Organización matricial: Konntz y Weihrich mencionan la importancia de este tipo de organización en las instituciones donde prevalece la ingeniería, la investigación y desarrollo; también se usa, en ocasiones, en la organización de la mercadotecnia de productos. Es una estructura creada para la administración de proyectos, ya sea en la construcción de un puente, en la industria aeroespacial, en campañas publicitarias o en las firmas de consultoría. Su esencia es la combinación de patrones funcionales y de producto dentro de la misma organización. Permite a la institución conservar su estado puro funcional, ya que mientras dura el proyecto o el estudio, los individuos que pertenecen al mismo se identificarán únicamente para ese trabajo, tal vez por horas o algún tiempo definido, conservando así su imagen y sus funciones en sus departamentos originales correspondientes.

Las técnicas de organización utilizadas en este proceso tienen que ver con la tarea del proceso organizacional (componentes de la organización). Por tanto, la organización al igual que la planeación requiere de mucha información para tomar decisiones, es aquí cuando comienza la necesidad de manejar técnicas que permitan conocer las instalaciones, el personal e identificarlos con la misión y los objetivos de la empresa.

2.2.5 Técnicas de organización

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

Las técnicas de organización que destacan son:

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

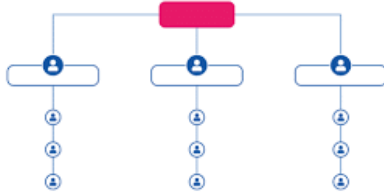
Se clasifican en:

1. **Por su objeto:** estructurales, funcionales y especiales.
2. **Por su área:** generales y departamentales.
3. **Por su contenido:** esquemáticos y analíticos.

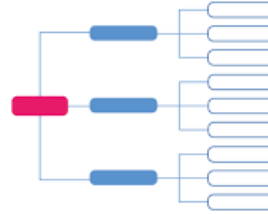
Como se ejemplifica en la figura 19, los organigramas se pueden representar en cuatro formas:



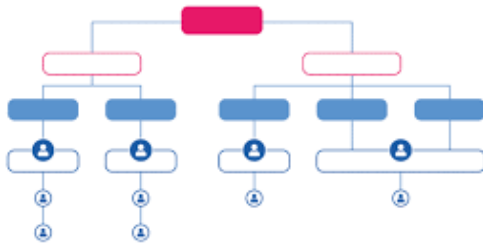
Vertical: Los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo.



Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



Mixto: Por razones de espacio utiliza tanto el horizontal como el vertical.



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



Figura 19. Organigramas.

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

Los manuales (figura 20) de acuerdo a su contenido pueden ser:



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

Figura 20. Manuales.

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

Diagramas de flujo: Es la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado. Facilitan comprender la secuencia de cada una de las actividades de un procedimiento Münch y García (2009).

Como puedes ver en la figura 21, existen diferentes tipos de diagramas:

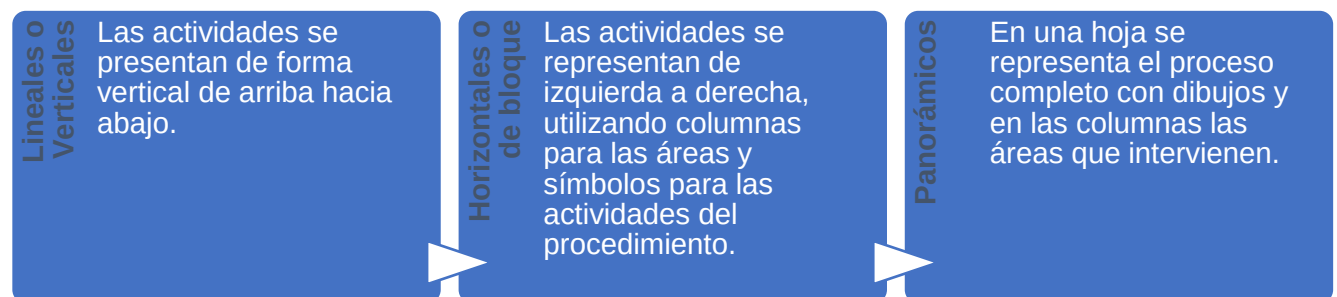


Figura 21. Diagramas



Para su diseño ocupan una determinada simbología, como se describe en la figura 22:

	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma pagina del diagrama
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

Figura 22. Diagramas de flujo.

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

Los diagramas de proceso permiten:

1. Una mayor simplificación del trabajo.
2. Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
3. Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
4. Eliminar demoras.
5. Una mejor distribución de la planta.

Para su diseño ocupan una determinada simbología, como de describe en la figura 23:



SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
○	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso Agrega, modifica, montaje, etc.
□	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y/o cantidad. En general no agrega valor.
→	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
D	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.
▽	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén
◻	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas

Figura 23. Diagramas de procesos

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

Busca obtener información a través de cuestionarios sobre los componentes del puesto, como se describe en la tabla 6:

TABLA 6. Análisis de puesto

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

Fuente: Elaboración propia



Descripción del puesto (Figura 24):

“Es una técnica en la que se reclasifican, pormenorizadamente, las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña” (Münch y García 2009).

CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Función principal:	Coordinar, dirigir a los gerentes de cada departamento.
Posición jerárquica:	Depende del director y de los accionistas.
Coordinación de labores:	Con los gerentes de cada departamento.
Horario:	8:00am-2:00pm
Día de descanso:	Domingo
Actividades a desempeñar:	Corroborar que se estén cumpliendo los objetivos en base a los planes. Elaborar y diseñar planes estratégicos. Evaluar resultados.
Instrumentos o equipo de trabajo:	Equipo de cómputo y sus componentes.
Observaciones:	Debe de ser capaz de manejar software básicos y el equipo de cómputo.
2. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
Escolaridad	Maestría en Economía, Finanzas o similar.
Género	Indistinto
Edad	28 a 39 años.
Experiencia	Mínima de 3 años en el sector empresarial.
Aptitud	Dinámica, creativa y de líder.

Figura 24. Cédula de análisis de puesto.

2.3 Dirección

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

Responde a las preguntas:

**¿Cómo se está haciendo? ¿Con quién se hace?
¿Con qué recursos?**

Al dirigir se aplica la administración ya que en esta etapa es donde se llevarán a cabo las actividades que se definieron en la etapa de planeación y que se organizaron para cumplir con los objetivos de la empresa.

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

Las empresas sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, ni evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura. Esa



modificación se realiza a través del trabajo. Nuestra sociedad actualmente es una estructura compleja de organizaciones, el trabajo se ha vuelto complejo, organizarlo no es tan fácil, y mucho más difícil es la coordinación de las masas humanas que realizan dicho trabajo. Esta es la principal razón del nacimiento de una actividad preponderante en la sociedad: **la dirección del trabajo humano**.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero **se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa**. La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso, algunos la llaman comando, otros la denominan ejecución o implementación. En pocas palabras, es la acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano, es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador, se le considera un líder.

2.3.1 Concepto

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino *dirigiere*, que a su vez se forma por el prefijo *di*, intensivo y regere, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Se observa una gran similitud con la palabra administración, ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos y a veces se piensa que únicamente dirigir es administrar.

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

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, la dirección es el aspecto humano del proceso administrativo. Saber comunicarse, motivar, supervisar y liderar son algunos de las características dentro de este contexto.

Mary Parker Follet hablaba con respecto a la importancia dentro de la organización de trabajar todos bajo una sola visión, un solo objetivo, un "líder invisible"; el proceso de dirección tiene esta tarea, encauzar todos los esfuerzos humanos dentro de la organización bajo esta perspectiva. Este último planteamiento no es fácil, el subordinado nunca ha creído en las autoridades, las empresas a través del tiempo han logrado "disciplinar" a los trabajadores a través de la fuerza del uso del poder; o en su defecto por medio de "incentivos". Estas prácticas tienden a crear generaciones con poca vocación en su empleo, falta de iniciativa, creatividad y un promedio mediocre de resultados.



Otros conceptos de dirección que analizaremos de acuerdo con Münch y García (2009), son:

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

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

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

Joel J. Lerner y H. A. Baker: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Münch y García: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión.

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
2. Motivación
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
4. Comunicación
5. Supervisión
6. Alcanzar las metas de la organización.

La etapa de dirección es importante porque:

1. Se logra la motivación de los recursos humanos de la empresa y al propio administrador.
2. Se logra el movimiento de forma sinérgica aplicando la comunicación.
3. Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
4. Se crea un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
5. Se toman decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
6. Es una de las bases para que se aplique el control. (Luna, 2013)



La dirección, comando, ejecución o implementación es la etapa del proceso administrativo relacionada directamente con el factor humano. Por tanto, sus componentes son exclusivamente de índole personal, por ejemplo: **la delegación de responsabilidades, la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la supervisión.**

2.3.2 Principios de dirección

Los principios del proceso de dirección son los siguientes:

Principio de impersonalidad del mando: La autoridad debe ejercerse como producto de la función y responsabilidad de la persona que está al mando de las áreas de trabajo y no como resultado de la voluntad de quien manda.

Principio de la armonía del objetivo o coordinación de intereses: Este principio emula a uno de los catorce principios de la Teoría Clásica que reza lo siguiente, "hay que subordinar los intereses particulares a los generales", esto es, que todos los integrantes de la empresa deben dirigirse hacia el objetivo en común, haciendo a un lado sus propios intereses y subordinando sus criterios para el bien de la misión de la empresa.

Principio de la supervisión directa: El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.

Principio de la vía jerárquica: Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan llegar a conflicto.

Principio de la resolución de conflictos: Los conflictos deben solucionarse lo más pronto posible, de tal forma que causen el menor disgusto de las partes.

Principio del aprovechamiento de conflictos: El conflicto debe verse como una oportunidad y no como amenaza. El conflicto se puede considerar como factor constructivo, ya que tiende a forzar la mente a buscar soluciones para ambas partes.



2.3.3 Etapas de dirección

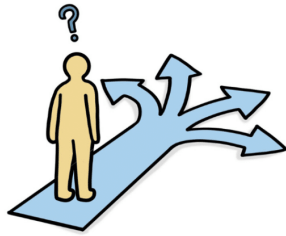


Figura 25. Toma de decisiones.

Toma de decisiones: Una decisión es la elección de un curso de acción (figura 25) entre varias alternativas. La toma de decisiones constituye la responsabilidad más importante del administrador, de allí la importancia de que esta fase se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos (Luna, 2013).

Proceso de toma de decisiones:

1. Reconocer la necesidad de una decisión.
2. Establecer el criterio de decisión.
3. Establecer prioridades, consideraciones y límites para el criterio.
4. Identificar todas las alternativas adecuadas.
5. Evaluar cada alternativa respecto al criterio.
6. Seleccionar la mejor alternativa.
7. Implementar.

Integración:



Figura 26. Integración.

Integración (figura 26). Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes” (Münch y García, 2009).



Reglas de la integración:

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

Las etapas de la integración son cuatro:

1. **Reclutamiento:** allegarse de candidatos.
2. **Selección:** elegir la persona que cubre los requisitos del puesto.
3. **Introducción o inducción:** armonizar al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional.
4. **Capacitación y desarrollo:** incrementar las capacidades del personal para lograr una máxima eficiencia.

Motivación:

Motivación (figura 27). Los administradores se enfrentan a un interesante problema; se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las empresas, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea. Este es el desafío de la motivación.



Figura 27. Motivación.

La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). Es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para motivar. El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio. La motivación es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligado, su importancia radica en que es aplicable al cien por ciento al recurso humano,



ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado él mismo y no sabe proyectar ese entusiasmo a sus seguidores.

Motivar es ejecutar acciones tendientes a lograr reacciones, por tanto, motivar es inducir al trabajador a actuar. La habilidad es el poder de saber hacer las cosas, mientras que la motivación es querer hacer las cosas. La falta de motivación produce ineficiencia, monotonía en el trabajo, improductividad, mala calidad en el servicio y como resultado de todo esto, un alto porcentaje en la rotación de personal. La motivación produce una reacción en cadena que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades que dan lugar a la fijación de metas, provocan acciones tendientes a su logro y, por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

La motivación se considera el factor más importante de la etapa de dirección.

Comunicación:

Comunicación (figura 28). Se define a la comunicación administrativa como "el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito". Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una empresa o tienen contacto con ella. Existe comunicación interna, entre los integrantes de la empresa y comunicación externa, con toda aquella persona o grupos organizacionales relacionados con la misma. La comunicación es un proceso, si dentro de este proceso no hay respuesta, definitivamente no existe comunicación.



Figura 28. Comunicación.

No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación. Todo, absolutamente, todo movimiento en la organización se da mediante la comunicación. Un administrador no puede tomar decisión alguna sin información, tiene que comunicarla y una vez tomada la decisión, se transmitirá a toda la empresa. Un trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información, un inversionista no decidirá dónde invertir sin información.

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

1. **La fuente de comunicación** es aquella que tiene la información y la transmite. Antes de que pueda existir comunicación debe haber un propósito al que se llama mensaje.



2. **La codificación** es el mensaje se convierte a una forma simbólica.
3. **El canal** es el medio a través de cual se transmite el mensaje.
4. **La decodificación** sucede cuando el receptor traduce el mensaje del emisor.
5. **El receptor** es el que recibe la información.
6. **La retroalimentación** se produce cuando existe respuesta por parte del receptor, y la envía al transmisor nuevamente.
7. **El medio ambiente** son todos los elementos que están en el exterior y que influyen en producir una buena o mala comunicación. También está el ruido, la quietud, estática telefónica, impresión ilegible, falta de atención del receptor.

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

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

La comunicación realiza cuatro funciones básicas dentro de un grupo u organización: **control, motivación, expresión e información.**

En una empresa eficaz, la comunicación fluye en diversas direcciones: hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada. Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había sido considerada como la más importante, pero si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas.

De hecho, se podría decir que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado; esto significa primordialmente comunicaciones hacia arriba. La comunicación fluye también horizontalmente, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, y diagonalmente, comprendiendo a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Autoridad:



Representa un derecho de la empresa para **hacer algo basado en el puesto que uno posee**, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. En el ámbito administrativo está identificada con la base legítima del poder, por tanto, existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir sus cumplimiento.

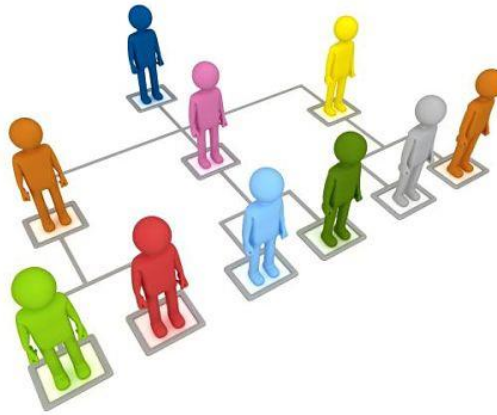


Figura 29. Autoridad.

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

Recordemos un poco a Fayol cuando habla con respecto a su análisis de la autoridad:

Él distingue en un jefe la autoridad estatutaria que depende de la función y la autoridad personal hecha de inteligencia de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etcétera. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una empresa, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo (Münch y García, 2009).

Delegación:



Figura 30. Delegación.

La delegación (figura 30). Se considera un acto elemental en la administración porque es necesaria para que exista una empresa. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito de la misma, tampoco es posible, conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones. **La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones.** “La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar” (Münch y García, 2009).



Liderazgo:

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



Figura 31. Liderazgo.

Algunas capacidades que deben de tener los líderes son las siguientes: de comunicación, de motivación del equipo, de resolución de problemas para tomar decisiones, organización y para gestionar los recursos, visión de futuro, de negociación, creatividad, disciplina, escucha activa, honestidad, estrategia, carisma y entusiasmo.

Cada empresa determina cuáles son los aspectos más importantes que deben de cubrir los líderes de la misma, ya sean los valores, las capacidades o habilidades o la combinación de los tres aspectos.

En la actualidad, pueden funcionar bien los liderazgos democrático, carismático, cooperativo, situacional o participativo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa, aunque esta es decisión de cada empresa.

Los principales beneficios de un buen liderazgo en la empresa, son:

1. mejora el rendimiento de la empresa, se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo;
2. se mantiene a los empleados contentos y motivados;
3. se favorece el trabajo en equipo; aumentan las ventas de la empresa;
4. se incrementan los beneficios de la empresa;
5. se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar,
6. mejora el clima empresarial,
7. mejora la empresa en general y su imagen (interior y exterior)
8. mejora la competitividad de la empresa; entre otros.

Supervisión:



Figura 32. Supervisión.

La supervisión (figura 32). Es una función de la etapa de dirección, literalmente significa: "visión desde un punto por arriba del normal". En consecuencia, es una función que debe desempeñar un superior. La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

Si la tarea primordial del supervisor es contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo, entonces es necesario mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y cooperación, que facilite, por un lado la labor del supervisor y, por el otro, a romper con el paradigma del capataz que únicamente desea el mayor beneficio a la empresa y se olvida de las necesidades del trabajador.

Dentro de la empresa existen dos tipos de información hacia los empleados, que debe considerar el supervisor:

1. **Información introductoria:** Orientación con respecto a todo lo relacionado a la empresa, ya sean objetivos, políticas, reglas, prestaciones y la historia de la empresa. Generalmente, esta información se le hace llegar al empleado mediante folletos o manual de bienvenida.
2. **Instalación:** Todo lo relacionado a la rutina de su propio trabajo, qué se espera de él, cómo se va a evaluar su desempeño, el lugar y la manera de obtener material de trabajo, medidas de protección, herramientas de trabajo. Usualmente esta información se le da al trabajador en forma personal.
3. **Información permanente:** Esta información comprende qué tareas debe hacer, cómo debe hacerlas, cuándo debe hacerlas, dónde debe hacerlas y a quién debe reportar el trabajo hecho.

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

Para algunos autores, la supervisión es una función de la dirección que se ejerce a nivel operacional de la empresa; para otros, consiste en vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente.



2.4 Control

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

¿Cómo se ha realizado?

De la etapa de control, la empresa va a obtener los siguientes resultados: **detección de cuellos de botella** (figura 33), **grados de avance** (figura 34), **evaluación por áreas de trabajo**, **medición del desempeño personal** e **información oportuna**.

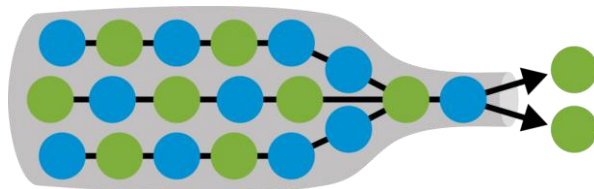


Figura 33. Cuellos de botella.



Figura 34. Grados de avance.

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

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

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presente falta de interés por parte de los subordinados y esto cause



mermas o pérdidas que afecten los resultados finales, por ello, es necesario la presencia del control.

No debe considerarse el control como un castigo o una reprimenda durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y por lo mismo hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. Es un estándar que se debe respetar dentro de la empresa, ya que ello garantiza el éxito o permite alcanzarlo.

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

Es importante definir qué modelo de administración implementar, cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existe control, entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez, por tanto tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la empresa. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas (figura 35) y los de las empresas (figura 36) son diferentes, por ello se necesita el control para asegurarse que los integrantes de misma trabajen en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos hasta que se alcanzan.



Figura 35. Objetivos personales.



Figura 36. Objetivos de la empresa.

2.4.1 Concepto

Igual que en las demás etapas del proceso administrativo, conocerás algunos conceptos de control:



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

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

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

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

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente (Münch y García, 2009).

Los elementos comunes en estos conceptos son:

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

De tal forma, el concepto de control es “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” (Münch y García, 2009).



2.4.2 Principios de control

Los principios que rigen la etapa de control, son:

1. **Equilibrio:** a cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
2. **De los objetivos:** el control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
3. **De la oportunidad:** para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
4. **De las desviaciones:** todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.
5. **Costeabilidad:** el establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que reporte. Es decir, el carácter medial del control se refiere a que los recursos que se inviertan en el proceso de control, serán justificables si lo que se va a controlar es significativo para la empresa.
6. **De excepción:** en el control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente qué funciones estratégicas requerirán control. Este principio habla sobre centrar la atención sólo en los casos en que extraordinariamente el evento demanda atención. Estas desviaciones permiten evaluar al administrador, ya sea las correcciones o el aprovechamiento de las condiciones actuales.
7. **De la función controladora:** la función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control; esto es que la persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (Münch y García, 2009)
8. **Principio del carácter administrativo del control:** permite distinguir las "operaciones" de control, de "la función" de control. La función de control es un producto de la delegación, y una necesidad de cuidar los objetivos de la empresa, esta tarea es del administrador; en cambio las operaciones desarrolladas para evaluar los resultados son acciones técnicas del personal.
9. **De los estándares:** menciona la importancia de las unidades de medida que utilizaremos para implementar el control, entre más precisos y cuantificables sean dichos estándares, será más objetivo el control.



2.4.3 Etapas de control

Establecimiento de estándares: Los estándares son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, como puedes ver en la figura 37. El estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control. **Puede medir: rendimiento de beneficios, posición de mercado, productividad, calidad de producto, desarrollo de personal y evaluación de la actuación.**

Medición de resultados (figura 38). Nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición el administrador se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. Para medir necesitamos de una unidad de medida y saber cuántas veces la empresa está bajo consideración. Esto es, cuál es el margen de error aceptado. Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.



Figura 37. Tipos de estándares.



Figura 38. Medición de resultados.

La medición real del desempeño se hace a través de diferentes técnicas, entre ellas:

1. **Observaciones personales:** ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. La obtención de información amplia y general es un motivo para evitar el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta, esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.
2. **Reportes verbales:** puede aplicarse mediante entrevistas o a través de una reunión con el grupo de trabajo y discusiones informales. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, por lo que se pueden hacer aclaraciones en el momento para evitar malos entendidos.



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

En la etapa de **comparación** se coteja el desempeño con el estándar. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando hay variación entre el desempeño y el estándar es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones, esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados.

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

La atención administrativa debe centrarse bajo el principio de excepción, esto es, el control se facilita concentrándose en las excepciones, variaciones notables, del resultado esperado, o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquellos en los que se centra toda la atención. El resultado de la comparación determina las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Corrección de desviaciones: En esta etapa es en donde se asegura que las operaciones están ajustadas y que los esfuerzos están encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados. Siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia, se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplican quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones esta acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo, y algo muy importante, se evitan acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

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

1. No hacer nada.
2. Corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
3. Revisar el estándar, es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. La meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.



La retroalimentación es el proceso mediante el cual, con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con dicha información a una computadora, la cual de nuevo nos transmite la información requerida y nos indicará las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse en tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de Internet, o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

2.4.4 Tipos de estándares

En cuanto al método:

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

Cuantitativos:

1. **Físicos:** unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
2. **Costo:** costo de ventas, de producción, de operación, etc.
3. **Capital:** rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
4. **Ingreso:** ventas, cuentas por cobrar, etc.
5. **De programas:** investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.

Cualitativos:

1. Evaluación de la actuación
2. Curvas de comportamiento
3. Perfiles



2.4.5 Factores que comprende el control

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

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

En la tabla 7 puedes ver los controles utilizados con más frecuencia en los campos o factores de control:

TABLA 7. Uso de controles.

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costos por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inversión	Procedimientos



Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

Fuente: UnADM

2.4.6 Tipos de control

El control se clasifica en preliminar o preventivo, concurrente y posterior o de retroalimentación, como puedes ver en la figura 39.

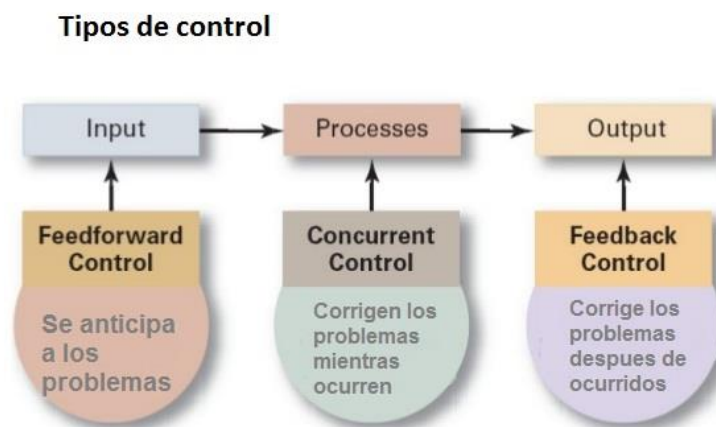


Figura 39. Tipos de control.

Control preliminar o preventivo: Tiene lugar antes de que inicien las operaciones, incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Denominados a veces como controles preliminares o pre-controles, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción. Es el tipo de control más deseable ya que evita problemas anticipados, se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Está dirigido hacia el futuro.



Este tipo de controles permiten a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requieren mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado, con frecuencia a los administradores no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

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

Control concurrente: Tiene lugar al ejecutarse los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran. Se lleva a cabo en todo el proceso, puede garantizar que el plan se ejecute en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones de los estándares tan pronto estos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

Control posterior o de retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable. Implica que se han reunido y analizado algunos datos y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

2.4.7 El control aplicado a las áreas funcionales

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

En la figura 40 puedes ver una breve descripción de las áreas funcionales de la empresa:

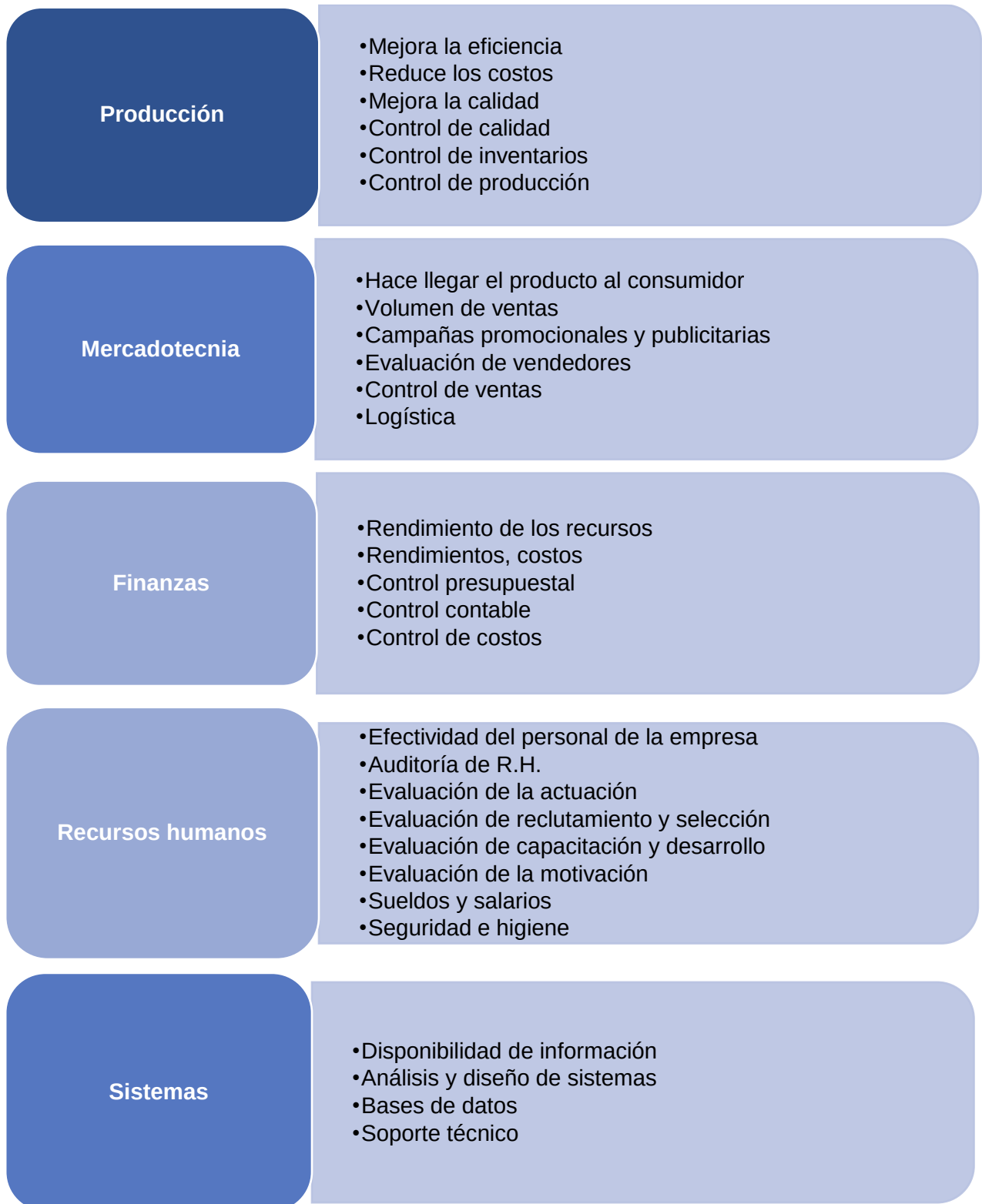


Figura 40. Áreas funcionales de la empresa.



2.4.8 Técnicas de control

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

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

1. Administrativa
2. De recursos humanos (enfoque operacional)
3. Legal
4. De la seguridad (enfoque procesal)
5. Mercadológica (enfoque funcional)
6. De sistemas y procedimientos: ciclo de compras, producción y ventas (enfoque analítico)
7. De negocio o proyecto
8. De la construcción (enfoque del medio ambiente)
9. De la calidad (enfoque operacional)
10. Ecológica
11. Con base en disposiciones de protección al consumidor
12. Financiera (funcional)

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

Auditorías contables. Tiene por objetivo revisar y evaluar los documentos financieros que emanan de los periodos contables de una empresa. Estos documentos deben de responder a principios de contabilidad, normas de auditoría contable y financiera.



Análisis financiero. Es el estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para ello, se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Una razón es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables en tanto por ciento. Este valor es mucho más útil que el de cada variable por separado, además resulta ser más significativo cuando se contrasta la misma razón en distintos periodos de tiempo, o dentro del mismo periodo, las razones de distintas empresas, países etc.

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

Presupuestos. Uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM y la gráfica de Gantt.

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

Cierre de la unidad

¡Muchas felicidades!

Haz concluido la segunda unidad de la asignatura, hagamos un recuento de lo aprendido:

El proceso administrativo es la herramienta más utilizada y mejor desarrollada de la administración. Henri Fayol fue el primero en utilizarlo.

Las etapas del proceso están relacionadas y sólo se dividen para efectos de estudio; sin embargo, cada etapa tiene sus principios, herramientas y funciones.

La importancia del proceso administrativo radica en aplicar adecuadamente sus fases (estática y dinámica), así como sus etapas planeación, organización, dirección y control; también los elementos, principios y técnicas para que la empresa logre los objetivos propuestos, crecimiento y desarrollo deseado para mantenerse en el mercado y alcanzar la competitividad y los mejores beneficios para sus integrantes.

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



Respecto al problema prototípico, habrás notado que ahora puedes distinguir las etapas del proceso administrativo y su aplicación en las empresas a través de los principios, las técnicas y las herramientas de cada una de ellas y que influyen de manera contundente en la correcta toma de decisiones, por lo que al incorporarte al ámbito laboral tendrás que identificar cuál es el estado que guardan las áreas funcionales de la empresa respecto a la aplicación del proceso administrativo y el impacto que tiene en las decisiones y proponer en su momento, medidas de control para eliminar o disminuir las desviaciones.

En la administración, como en el arte, es importante conocer y saber utilizar adecuadamente cada una de las herramientas, para lograr los mejores resultados posibles y que beneficien a todos los integrantes de la empresa y puedan impactar en la comunidad en la que se desarrolla la misma.

Fuentes de consulta

- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración*. México: McGraw- Hill
- Luna, Alfredo. (2013). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Münch, L. García J. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Münch, Lourdes. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.

Bibliografía complementaria

- Fierros, R. (2011). *Modelo de comunicación de David Berlo*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015. De Blog Sitio web: <http://modelodeberlo.blogspot.mx/>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. ITM



Lista de referencias de figuras

Figura 1. Los sistemas del cuerpo humano. Anónimo. (s.f). Los sistemas del cuerpo humano. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/sistemadigestivodeireneo-130329091908-phpapp02/95/sistema-digestivo-primaria-2-638.jpg?cb=1364548787>

Figura 2. Etapas del proceso administrativo. Anónimo. (s.f). Etapas del proceso administrativo. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/etapas-del-proceso-administrativo.html>

Figura 3 El proceso administrativo. Anónimo. (s.f). El proceso administrativo. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2003/03/que-es-proceso-administrativo.jpg>

Figura 4. Etapas del proceso administrativo. Elaboración propia.

FIGURA 5. Misión, visión y valores. Anónimo. (s.f). Misión, visión y valores. Recuperado de: <http://www.claretmadrid.es/mision-vision-valores>

Figura 6. Propósitos. Anónimo. (s.f). Propósitos. Recuperado de: <https://www.ticpymes.es/formacion/noticias/1123064049404/importancia-de-planificacion-establecer-propositos-de-ano-nuevo-ninos.1.html>

Figura 7. Estrategias. Anónimo. (s.f). Estrategias. Recuperado de: http://martinmazzei.files.wordpress.com/2011/04/estrategia_empresarial.jpg

Figura 8. Políticas. Anónimo. (s.f). Políticas. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/wp-content/uploads/2013/01/PLESpoliticas-empresariales.jpg>

Figura 9. Reglas. Anónimo. (s.f). Reglas. Recuperado de: <https://www.processmaker.com/es/blog/10-examples-of-business-rules-and-logic/>

Figura 10. Programas. Anónimo. (s.f). Programas. Recuperado de: <http://www.erptoday.info/files/2013/07/coste-de-cambio-de-negocio-en-los-programas-de-gestion-empresarial-300x250.png>

Figura 11. Presupuestos. Anónimo. (s.f). Presupuestos. Recuperado de: <http://2.bp.blogspot.com/-0CTRmXVIV5Q/T3AT-ncIh4I/AAAAAAAAAH-U/J8sBrgtol2M/s1600/Presupuesto.jpg>

Figura 12. Manuales. Anónimo. (s.f). Manuales. Recuperado de: <https://www.e-manuales.com/normas-y-procedimientos/>

Figura 13. Gráfica de Gantt. Anónimo. (s.f). Gráfica de Gantt. Recuperado de: <https://www.pinterest.com.mx/pin/636414991063124100/>

Figura 14. Diagrama de proceso. (s.f) Coordinación de la Universidad Abierta y Educación a Distancia. Recuperado de: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1174/mod_resource/content/1/contenido/index.html



Figura 15. Redes de programación. Anónimo. (s.f). Redes de programación. Recuperado de: <https://iogef0929.wordpress.com/unidad-4-asignacion-y-transporte/redes/>

Figura 16. Técnicas de control financiero. Anónimo. (s.f). Técnicas de control financiero. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/administracion6-100708072420-phpapp02/95/administracion-6-11-728.jpg?cb=1278573897>

Figura 17. Etapas de la organización. Elaboración propia.

Figura 18. Organización. Anónimo. (s.f). Organización. Recuperado de: http://4.bp.blogspot.com/-7E6_9F3vkrM/ULq7rpgP73I/AAAAAAAAALo/LcnpngmLMg6Y/s400/tecnicas+d+org.png

Figura 19. Organigramas. Anónimo. (s.f). Organigramas. Recuperado de: http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/555.jpg

Figura 20. Manuales. Anónimo. (s.f). Manuales. Recuperado de: http://www.aasmnet.org/images/Products/storeimage_1.jpg

Figura 21. Diagramas. Elaboración propia.

Figura 22. Diagramas de flujo. Anónimo. (s.f). Diagramas de flujo. Recuperado de: <http://alpsbo.files.wordpress.com/2009/03/df.jpg>

Figura 23. Diagramas de procesos. Anónimo. (s.f). Diagramas de procesos. Recuperado de: <http://docenteuvm.files.wordpress.com/2013/05/simbolos-de-diagramas.jpg>

Figura 24. Cédula de análisis de puesto. Anónimo. (s.f). Cédula de análisis de puesto. Recuperado de: <https://recursoshumanosytecnologia.files.wordpress.com/2013/09/cedula-analisis-de-puestos.jpg?w=600>

Figura 25. Toma de decisiones. Anónimo. (s.f). Toma de decisiones. Recuperado de: <https://vidasenpositivo.com/como-funciona-el-proceso-de-toma-de-decisiones/>

Figura 26. Integración. Anónimo. (s.f). Integración. Recuperado de: <https://procesoadministrativo03.wordpress.com/2013/10/09/integracion-en-la-administracion-equipo-8/>

Figura 27. Motivación. Anónimo. (s.f). Motivación. Recuperado de: <https://pedropadillarui.es/motivacion-e-innovacion-administracion-envejecida/>

Figura 28. Comunicación. Anónimo. (s.f). Comunicación. Recuperado de: https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRzBmxjtrnaWgde46tbtCtwMVj0grE86-BmUmq2uGueG_LRyJ6YgQ

Figura 29. Autoridad. Anónimo. (s.f). Autoridad. Recuperado de: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/definir-niveles-de-autoridad.html>

Figura 30. Delegación. Anónimo. (s.f). Delegación. Recuperado de: <https://procesosadm.files.wordpress.com/2015/05/social-networking-7280487.jpg>



Figura 31. Liderazgo. Becerra. (2021). Liderazgo. Recuperado de: <https://cio.com.mx/como-mostrar-liderazgo-en-tiempos-de-crisis/>

Figura 32. Supervisión. Sánchez. (2010).Supervisión. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/estilos-de-supervisor.html>

Figura 33. Cuellos de botella. Anónimo. (s.f).Cuellos de botella. Recuperado de: <https://www.plandemejora.com/como-identificar-cuello-de-botella-en-una-empresa/>

Figura 34. Grados de avance. Martínez. (s.f).Grados de avance. Recuperado de: http://uvmadmonproy.blogspot.com/2015/10/fases-de-planeacion_19.html

Figura 35. Objetivos personales. Anónimo. (s.f).Objetivos personales. Recuperado de: <http://www.datosgratis.net/wp-content/uploads/2011/04/objetivos-profesionales3.jpg>

Figura 36. Objetivos de la empresa. Anónimo. (s.f).Objetivos de la empresa. Recuperado de: <http://www.consejosgratis.es/wp-content/uploads/2010/06/objetivos-profesionales.jpg>

Figura 37. Tipos de estándares. Anónimo. (s.f).Tipos de estándares. Recuperado de: <http://1.bp.blogspot.com/-xmm25iMQ1sc/UUDZSRjqSql/AAAAAAAAZx4/lvmWHSluGYo/s1600/maestro+pizarron+profesora.jpg>

Figura 38. Medición de resultados. Anónimo. (s.f).Medición de resultados. Recuperado de: http://paraboliclabelblog.files.wordpress.com/2014/09/stats_generic2.jpg?w=420&h=240

Figura 39. Tipos de control. Anónimo. (2005).Tipos de control. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/que-es-control-en-administracion/>

Figura 40. Áreas funcionales de la empresa. UnADM.

Lista de referencias de tablas

TABLA 1. Etapas del proceso administrativo. Fuente: UnADM.

TABLA 2. Niveles de la empresa en el proceso de planeación. Fuente: Chiavenato, 2010, p. 146.

TABLA 3. Conceptos de la planeación. UnADM.

TABLA 4 Tipos y características de la planeación. Fuente: Münch y García (2009).

TABLA5. Elementos de la planeación. Fuente: Münch y García (2009).

TABLA 6. Análisis de puesto. UnADM.

TABLA 7. Uso de controles. UnADM.