

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

LOURDES MÜNCH GALINDO

⊕ 1.1 UBICACIÓN DISCIPLINAR DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es fundamentada y relacionada con diversas ciencias y técnicas.

❖ Ciencias Sociales

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

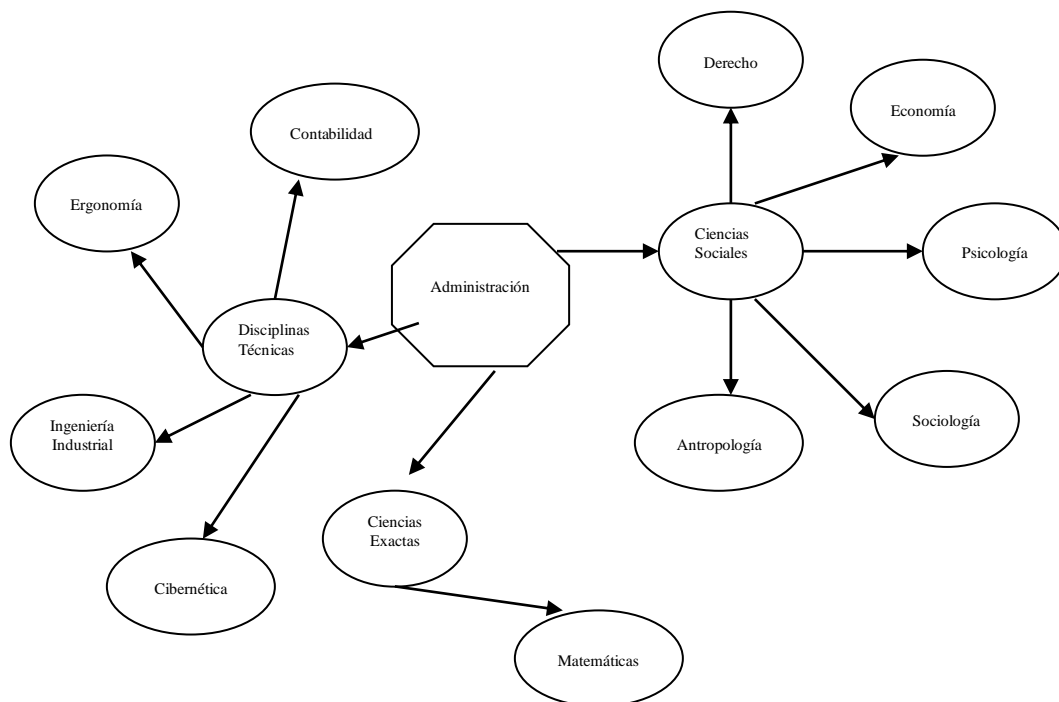
- ❑ *Sociología*. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. Muchos principios administrativos fueron tomados de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la empresa, sociogramas, etc.
- ❑ *Psicología*. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicométrías, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo, etc.
- ❑ *Derecho*. Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de: derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, así como respetar el marco legal en el que se desarrolle la empresa.
- ❑ *Economía*. Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tiene los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios.
- ❑ *Antropología*. Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc. Influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

❖ Ciencias Exactas

- ❑ *Matemáticas*. Esta ciencia ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de control y planeación. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en: modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

❖ Disciplinas técnicas

- ❑ *Ingeniería Industrial*. Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.
- ❑ Contabilidad. Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma.
- ❑ *Ergonomía*. Estudia la interrelación existente entre las maquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, la incidencia de estos factores en su eficiencia.
- ❑ *Cibernética*. Esta ciencia, de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la maquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y consecuentemente en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.



⊕ 1.2 FUNDAMENTACION DE LA ADMINISTRACIÓN



❖ Concepto

La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia) y significa a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Esta definición etimológica ha sufrido una transformación enorme con el paso del tiempo. Otras definiciones son:

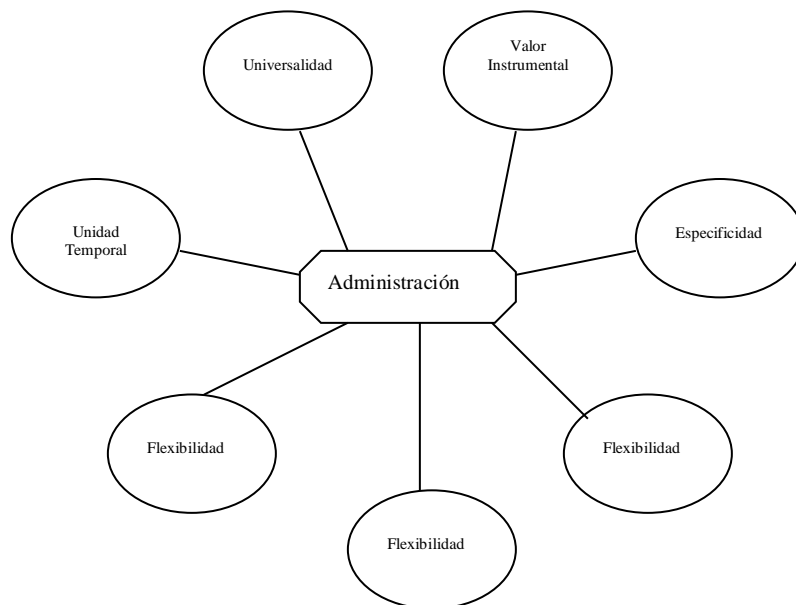
- ❑ El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.
- ❑ La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. *Koontz y Wehrich*.
- ❑ La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Incluye un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Es una actividad que comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza a todos los demás subsistemas. *Kast y Ropsenzweig*.

-
- ❑ Es el proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones son: planeación, organización, dirección y control. *Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo*.
 - ❑ Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. *James A.F. Stoner y R. Eduard Freeman*.
 - ❑ *Henry Sisk y Mario Sverdlik*. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
 - ❑ *Robert F. Buchele*. El proceso de trabajar con y a través de otra personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
 - ❑ *Isaac Guzman Valdivia*. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
 - ❑ *George R. Ferry*. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
 - ❑ *American Magament Association*. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
 - ❑ *José A. Fernández Arena*. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
 - ❑ *Joseph L. Massie*. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.
 - ❑ El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización.

❖ Características

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- ❑ *Universalidad*. Existe en cualquier grupo social y es susceptible a aplicarse en una empresa industrial.
- ❑ *Valor Instrumental*. La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- ❑ *Unidad temporal*. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- ❑ *Amplitud de ejercicio*. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- ❑ *Especificidad* tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- ❑ *Interdisciplinariedad*. La administración es a fin de todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- ❑ *Flexibilidad*. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.



❖ Funciones

En la actualidad la administración se divide en cuatro funciones (actividades ejecutadas por los administradores en el ejercicio de sus cargos), alrededor de los cuales se agrupan todos los principios, conceptos, teorías, métodos y técnicas administrativas. Dichas funciones son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Cabe señalar que hay algunos autores que consideran en sus estudios más de cuatro funciones administrativas. Por ejemplo, *Henry Fayol*, quien postuló por primera vez el concepto de funciones administrativas. Señalaba cinco actividades fundamentales: la planeación, la organización, el comando, la coordinación y el control. Así mismo, *Harold Koontz* estableció cinco funciones: la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Las funciones han sido el marco de referencia de los estudios sobre administración de empresas, ya que son consideradas el eje de trabajo de los administradores al integrar el proceso administrativo. Para su estudio se las considera en forma separada, aunque en la práctica se desarrollan simultáneamente. Esto implica que los administradores deben ser capaces de desempeñar las cuatro funciones al mismo tiempo y que todas las funciones tienen efectos sobre las demás.

Las funciones de la administración están interrelacionadas y son independientes. Por ejemplo al momento de planear se establecen los controles necesarios para verificar que lo planeado se lleve a cabo, y esto implica una determinada organización que tendrá que ser puesta en marcha mediante la dirección de los esfuerzos de todos los miembros de la empresa.

La planeación es el proceso de definir metas y objetivos con sus respectivas estrategias de acción para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos. Si no se planea no hay un rumbo fijo para la organización. De hecho algunos autores dicen que si no existe la planeación, no existe la administración. Simplemente, si no hay objetivos claramente definidos todo el trabajo administrativo carece de sentido, ya que las personas difícilmente se esforzarían si no existiera una meta por alcanzar.

La organización implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina las actividades por realizar, como se agruparan, quien las desempeñara, y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la empresa. Ninguna empresa podrá lograr sus objetivos si sus recursos no son manejados adecuadamente con base en una organización eficiente.

La dirección incluye la motivación, el liderazgo, la selección de los canales de comunicación más efectivos, y la negociación y manejo de conflictos. Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa, de otra manera cada quien trabajaría por su lado, perdería el entusiasmo y los conflictos llevarían a la empresa al fracaso.

El control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado y, en su caso, corregir las desviaciones encontradas. Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan. Cuando una falla no es detectada los procesos subsecuentes se ven afectados.



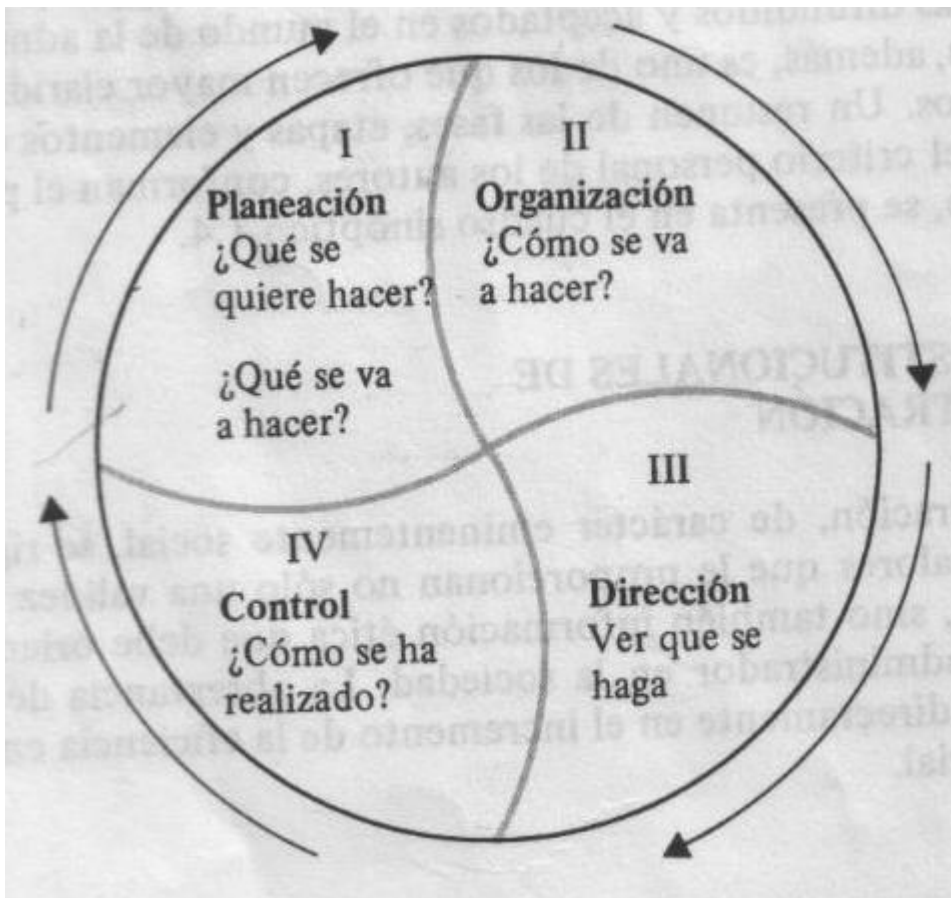
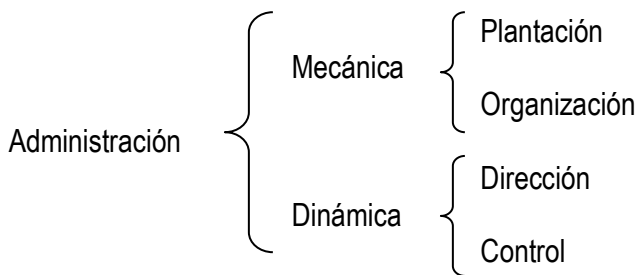
❖ Proceso

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

Pero para definir el proceso administrativo se cuenta con lo siguiente “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral”.

Cuando se administra cualquier empresa, se observa que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, *Lyndall F. Urwick* les llama: mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, dirigida hacia el futuro. La dinámica se refiere a como manejar de hecho el organismo social.



Fase mecánica o Estructural

*Planeación

- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuestos
- Procedimientos

*Organización

- División del trabajo
- Jerarquía
- Departamentalización
- Descripción de funciones
- Coordinación

Fase dinámica u Operativa

*Dirección

- Toma de decisiones
- Integración
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

*Control

- Establecimiento de estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación



❖ Niveles

Las empresas presentan diversos niveles en los cuales se ubican los miembros de la organización desarrollando trabajos con alcances específicos. Quienes están ubicados en cada nivel deben tener la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente y cubrir de manera plena las responsabilidades que les competen.

Los puestos que ocupan los administradores en la organización reciben muy diversas denominaciones de acuerdo con las actividades que desarrollan y al nivel que ocupan en la jerarquía.

Tres de los niveles organizacionales corresponden a los administradores y uno a los trabajadores operativos. Según la pirámide, la mayoría de los colaboradores de una organización no son administradores, por lo que la eficiencia y eficacia de su trabajo debe ser mayor por la responsabilidad que tienen a su cargo.

Los niveles y puestos administrativos se ubican dentro de la alta gerencia (estratégico), la gerencia intermedia (táctico o funcional y la supervisión (operativo).

- ❑ *Los administradores de nivel superior o alta gerencia* dirigen la organización tomando decisiones estratégicas.
- ❑ *Los administradores de mandos medios o gerencia intermedia.* Su labor consiste en coordinar el trabajo de otros administradores y son los encargados de traducir las metas estratégicas, establecidas por la dirección de la empresa, en actividades concretas que deben realizar los supervisores con sus grupos de trabajo y que aquellos coordinan.
- ❑ *Los administradores de primera línea* vigilan y coordinan las actividades de los empleados operativos.

❖ Administración Pública Privada

Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo tipo privado, estamos en la administración privada.

Para poder discernir una de la otra es necesario tomar en consideración que tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos tipos de administración:

Privada

- ❑ No existe una intervención directa de una autoridad soberana.
- ❑ Todo se deriva en la capacidad de convencer y entusiasmar.
- ❑ Un beneficio particular.
- ❑ La fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado tácitamente un convenio, contrato, etc. El acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato esta garantizada y se funde en la ley.

Publica

- ❑ Se considera de orden público porque interviene en ella una autoridad soberana.
- ❑ Compulsión sobre las personas.
- ❑ Un bien social.
- ❑ Cuando ésta derivada inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos.

⊕ 1.3 ORIGEN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

El hombre ha aplicado la administración de modo constante e inconstante que nace de la necesidad para alcanzar un objetivo y así establecer sus grupos, así mismo surge también la necesidad de organizarse.

Por ejemplo:

- 1 Feudalismo- en la repartición de las tierras
- 2 La revolución industrial que empezó con maquinaria, y así surgió una necesidad de administración.

❖ Evolución de la teoría administrativa

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existan múltiples corrientes y criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no existía una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

Escuelas de administración empírica

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el uso reciente la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son: *Peter F Drucker*, *Ernest Dale* y *Lawrence Aply*. Quienes realizaron estudios basándose en experiencias prácticas los que destacaron casi todos los fundamentos teóricos.

La principal desventaja de la escuela empírica es que los resultados que se obtienen son en ocasiones mediocres para una empresa. Y no para otra.

Escuela ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales, se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, calor, humedad, etc.) está en armonía con su organismo si se intenta obtener una mayor productividad proporcionándole al trabajador condiciones de trabajo más agradables. Un sindicalista llamó sarcásticamente a esta teoría "escuela de las vacas contentas".

Escuela del comportamiento humano

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica, nació así la escuela de comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas misma que otorgaron mayor importancia al hombre, los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo afectivo y social tales como el reconocimiento del ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajadores. El tipo de supervisión es vital para la diferencia, el punto de vista del "hombre maquina" de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración.

⊕ 1.4 HABILIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN

Robert L. Katz identifico tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

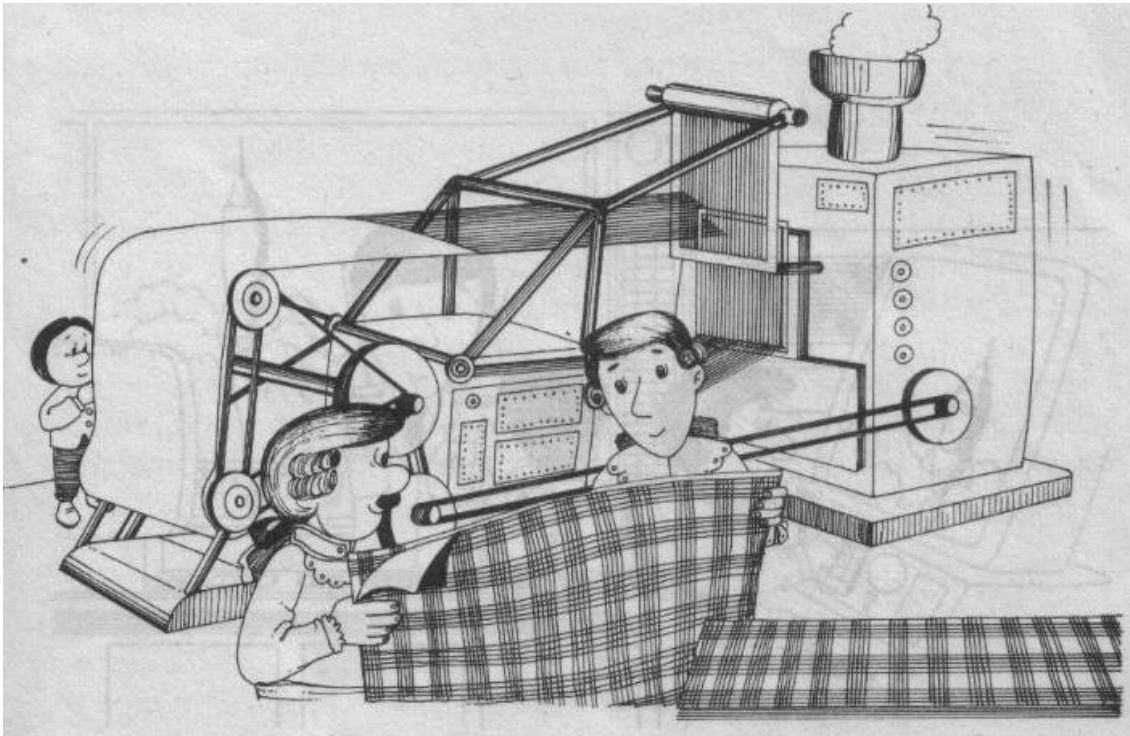
1. La habilidad técnica es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas.
2. la habilidad humana es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
3. la habilidad de conceptualización es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. la habilidad de diseño es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Debemos poseer además de la habilidad de un buen ingeniero de diseño para reducir la solución práctica de un problema. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

⊕ 1.5 LA RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA INGENIERIA INDUSTRIAL

Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

La administración y la ingeniería industrial están íntimamente ligadas, se interrelacionan y se han hecho valiosas aportaciones entre si. Ambas disciplinas nacieron juntas.

La diferencia entre ellas radica en que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales primordialmente y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresa y en todas sus áreas.



⊕ 1.6 EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN

La administración no es la misma la que se aplica en México que en E.U. o Japon (entre 1950 y 1960 China adopto el sistema soviético de la administración de empresas, pero muchas partes del sistema no encajaron en la cultura china y rendía pocos fruto), digamos que no podemos transplantar el sistema administrativo de los E.U. a México sin considerar nuestra idiosincrasia nacional.

Tenemos que ver como puede aplicarse a México y hacer los ajustes que sean necesarios a corto y a mediano plazo.

Todos los que han trabajado en el campo de la administración, saben que los principios de la gerencia científica son genéricos en carácter, es decir, son aplicables donde quiera que haya actividades de organización.

La administración internacional no es fundamentalmente diferente, en naturaleza, de cualquier otra organización. Siempre es necesario, desde luego, cuando se transfiere la experiencia administrativa de una organización pequeña a una grande, o de un medio a otro, interpretar tal experiencia a la luz de las nuevas condiciones.

Los administradores internacionales necesitan más flexibilidad y más habilidad para ajustarse, que otros tipos de administradores.

Uno de los factores más importantes a considerar es el carácter del comercio internacional que ha cambiado desde el colonialismo de los siglos XVIII y XIX predominantemente monopolista, a la actual tendencia liberal y de beneficio mutuo de los países participantes. La empresa de comercio internacional de hoy se espera que contribuya al crecimiento económico de las naciones y produzca una utilidad para el propietario del negocio.

A través del proceso administrativo adaptado y bien aplicado se puede beneficiar al país, proporcionándole las herramientas necesarias para una mejor competitividad internacional.

⊕ 2.1 LA EMPRESA COMO ENTE SOCIAL

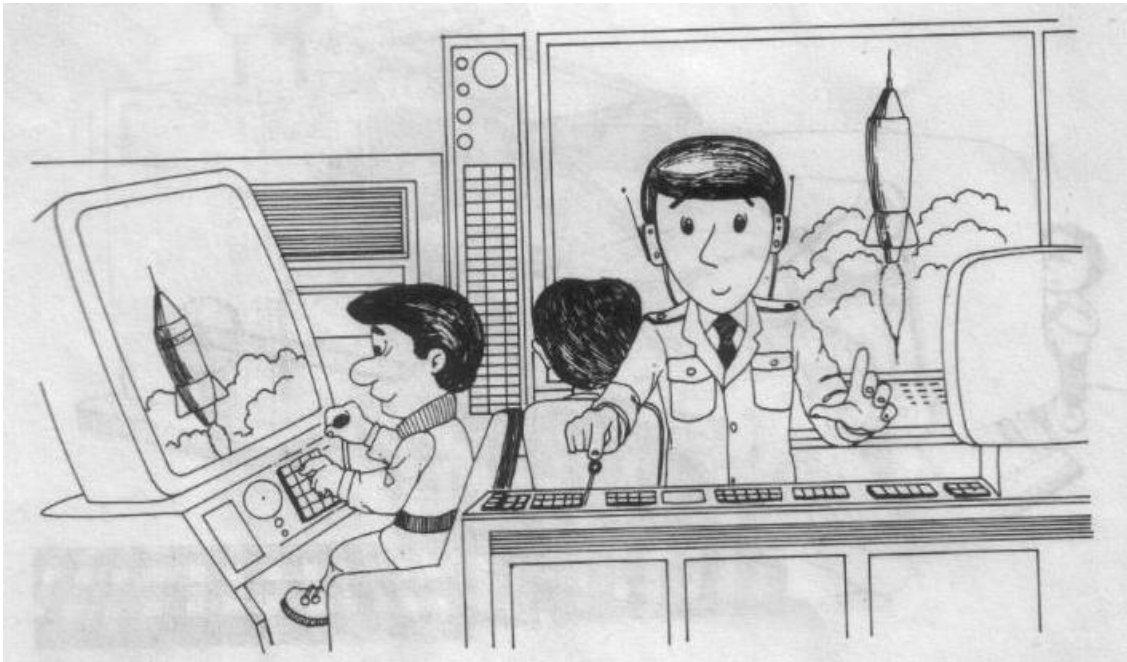
Con el paso del tiempo el hombre comenzó a darse cuenta de que la división del trabajo multiplica el resultado de su esfuerzo, es decir, se producía más con el mismo esfuerzo, es por eso que el hombre creó organizaciones con la finalidad de tener los alcances que como individuo aislado no podía lograr.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorecen el progreso humano (como finalidad principal), al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al incluir directamente en el ambiente económica del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa, el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

⊕ 2.2 CONCEPTO DE EMPRESA



Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) en su mas simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

Diccionario de la Real Academia Española: la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Anthony Jay: Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante u gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Isaac Guzman Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según los aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Ronald Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Como conclusión podemos decir que una empresa es:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y al trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

⊕ 2.3 LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA

Empresa se deriva de “emprender”, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Un empresario es un emprendedor continuo con una actitud de reto frente a la vida. El serlo es una virtud y una actitud frente a la existencia, todos emprendemos acciones y seguimos metas. La vida es una empresa.

Son sinónimos de empresa los conceptos de negocio, firma, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral.

La administración se encarga de organizar t coordinar todos los recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización.

El administrador de un negocio debe saber que sus responsabilidades administrativas incluyen la realización de cuatro funciones primarias planeación, organización, dirección y control; y de una función integrativa, la coordinación

⊕ 2.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

❖ Por actividad y/o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
 - b) Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - a. Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
 - b. Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b) Minoristas o Detallistas. Las que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productos les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo.
- c) Instituciones financieras.
- d) Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.
- e) Servicios privados varios:
 - Accesoría.
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad
- f) Educación
- g) Salubridad (hospitales)
- h) Fianzas, seguros.

❖ Por su magnitud

Este criterio es uno de los más utilizados para la clasificación de la empresa.

- 1) *Financiero*. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital dependiendo de los indicadores económicos de la época (situación económica).
- 2) *Personal ocupado*. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone por más de 1000 empleados.
- 3) *Producción*. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo. Una empresa mediana puede estar mecanizada pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La empresa grande es aquella que es altamente mecanizada y/o sistematizada.
- 4) *Ventas*. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.
- 5) *Criterio de Nacional Financiera*. Posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

❖ Criterio económico.

De acuerdo con Diego López Rosado, eminente economista mexicano, las empresas pueden ser:

- ❑ *Nuevas*. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- ❑ *Necesarias*. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- ❑ *Básicas*. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- ❑ *Semibásicas*. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- ❑ *Secundarias*. Fabrica artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

❖ Criterio de constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se construya la empresa, esta puede ser:

Empresa {
Persona física: Es cualquier individuo reconocido como poseedor de derechos y obligaciones.
Persona moral: Es una organización o agrupación de personas a los que la ley les otorga la facultad de poseer derechos y obligaciones. Una persona moral puede formarse por varias personas físicas o morales.

Sociedad. Es aquella que se establece por personas que aportan bienes o esfuerzos para la realización de objetivos comunes, basado en un convenio escrito, oral o implícito entre dos o más personas y, en conjunto, forman una entidad con responsabilidad jurídica distinta a la que cada uno de sus integrantes.

Sociedad Anónima. Es la que debajo de una denominación (un nombre) se compone de dos socios como mínimo, que corresponden a las obligaciones sociales limitadamente hasta el valor de sus aportaciones. Cuenta con un capital social dividido en acciones negociables. Se constituye ante notario público. Se designa una Asamblea General que se encarga de gestionar y tomar decisiones que la afecten.

Sociedad Cooperativa. Es la que constituye para un objeto de utilidad común entre los socios, tiene las siguientes características:

- ❑ Se integra por individuos de la clase trabajadora, que aportan a la sociedad su fuerza laboral.
- ❑ Funciona mediante principios de igualdad de derechos entre los socios.
- ❑ Tiene un número variable de socios, pero no menor a diez.
- ❑ Tiene capital variable y duración indefinida.
- ❑ Prorratear los rendimientos entre los socios a razón del tiempo trabajado.

Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es aquella que se establece bajo una razón social y se compone de dos o más socios y no más de 25, cada uno responde a las obligaciones limitadamente hasta el valor de sus aportaciones., que no podrán títulos negociables. Tiene un límite mínimo de capital, y la modificación del mismo no podrá ser de forma pública.

Sociedad en Nombre Colectivo. Es aquella que se constituye bajo una razón social en la que cada uno de los socios responde de modo subsidiario, solidario e ilimitado de las obligaciones sociales. Los socios no pueden ceder derechos sin el consentimiento de los demás, no pueden dedicarse a negocios del mismo género a los de la sociedad, ni formar parte de otras sociedades que lo hagan.

Sociedad en Comandita Simple. Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera ilimitada a las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, no pueden participar en la gestión de la empresa.

Sociedad en Comandita por Acciones. Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera ilimitada a las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. El capital se divide en acciones, por lo que se rige por las mismas reglas de la sociedad anónima.

⊕ 2.5 FINES DE LA EMPRESA

Los fines de la empresa, objetivamente considerados y otra muy diversa es analizar cuales son los fines que persiguen, el, o los empresarios.

❖ Fines objetivamente considerados

- *Fin Inmediato*. Es “la producción de bienes y servicios para un mercado”, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo. Independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.
- *Fin Mediato*. Analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Aquí es donde entra la división entre empresa pública y privada.

❖ Fines de la empresa privada

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Si la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social, la empresa pierde su razón de ser, y tiene que cerrar.

❖ Fines de la empresa pública

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

Podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede también que se haya planeado aun a base de pérdidas, por que el fin del estado como empresario, no puede obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

⊕ 2.6 FUNCIONES SUSTANTIVAS Y ADJETIVAS DE LA EMPRESA

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas: esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa. Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Debe advertirse que estas finalidades, pueden, en forma artificiosa, colocarse en primer lugar, v.gr.: en un hombre de negocios que ya obtiene en otras empresas lo necesario para su vida.

Por cuanto hace a los demás elementos que intervienen en la empresa, como pueden tener algunas funciones empresariales, señalaremos los fines que se proponen al trabajar en la misma.

Por parte de los *empleados, técnicos y jefes*. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

El obrero. Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, a condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

El capitalista. Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

⊕ 2.7 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

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

Es necesario conceptuar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

❖ Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

1. Ingeniería del Producto:
 - Diseño del producto.
 - Pruebas de Ingeniería
 - Asistencia a Mercadotecnia.
2. ingeniería de la planta
 - diseño de instalaciones y sus especificaciones
 - mantenimiento y control del equipo
3. Ingeniería Industrial
 - Estudio de métodos
 - Medida del trabajo
 - Distribución de la planta
4. plantación y control de la producción:
 - programación
 - informes de avances de la producción
 - estándares
5. Abastecimientos :
 - Trafico
 - Embarque
 - Compras locales e internacionales
 - Control de inventarios
 - Almacen
6. Fabricacion :
 - Manufacturas
 - servicios
7. Control de Calidad :
 - Normas y especificaciones
 - Inspeccion de prueba
 - Registros de inspecciones
 - Metodos de recuperacion

❖ Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados.
2. plantación y desarrollo del producto:
 - ❑ Empaque
 - ❑ Marca
3. Precio
4. distribución y logística
5. ventas
6. comunicación:
 - ❑ promoción de ventas
 - ❑ publicidad
 - ❑ relaciones públicas

❖ Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero, esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objeto del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento:
 - ❑ plantación Financiera
 - ❑ Relaciones Financieras
 - ❑ Tesorería
 - ❑ Obtención de recursos
 - ❑ Inversiones
2. Contraloría:
 - ❑ Contabilidad General
 - ❑ Contabilidad de costos
 - ❑ Presupuestos
 - ❑ Auditoria interna
 - ❑ estadística
 - ❑ Crédito y cobranzas
 - ❑ Impuestos

❖ Administración de recursos humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. contratación y empleo
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Contratación
 - Introducción o Inducción
 - Promoción, transferencias y ascensos

2. capacitación y desarrollo:
 - Entrenamiento
 - capacitación
 - Desarrollo

3. Sueldos y Salarios:
 - Análisis y Valuación de puestos
 - Calificación de meritos
 - Remuneración y vacaciones

4. Relaciones laborales:
 - Comunicación
 - Contratos colectivos de trabajo
 - Disciplina
 - Investigación de personal
 - Relaciones de trabajo

5. servicios y prestaciones:
 - actividades recreativas
 - Actividades culturales
 - Prestaciones

6. Higiene y Seguridad Industrial:
 - Servicio Medico
 - Campañas de higiene y Seguridad
 - Ausentismo y accidentes

7. plantación de Recursos humanos:
 - Inventario de recursos humanos
 - Rotación
 - Auditoria de personal

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

❖ Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

❖ Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

❖ Recursos técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de venta, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Formulas, patentes, etc.

❖ Recursos humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- 1) Obreros. Calificados y no calificados.
- 2) Oficinistas. Calificados y no calificados.
- 3) Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- 4) técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- 5) Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- 6) Directores. Fijan los objetos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha d una empresa. De la habilidad de aquel de su fuerza física de su inteligencia de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

Recursos financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- 1) Diseño en efectivo
- 2) Aportaciones de los socios (acciones)
- 3) Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- 1) Prestamos de acreedores y proveedores
- 2) Créditos bancarios o privados
- 3) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

⊕ 2.8. RECURSOS DE LA EMPRESA

El éxito de la empresa se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de los recursos, conocidos también como insumos. Por tradición se dice que los recursos de las empresas son:

Recursos Materiales
Recursos Humanos
Recursos Financieros
Recursos Técnicos

- ❑ **Recursos Materiales.**- Son todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios.

Instalaciones
Edificios
Oficinas
Terrenos
Plantas de producción
Maquinaria
Herramientas
Transporte
Refacciones
Materias primas
Etc.

- ❑ **Recursos Humanos.**- Es la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa para realizar sus operaciones.
- ❑ **Recursos Financieros.** Son los recursos económicos y monetarios que necesitan para su buen funcionamiento y desarrollo.
- ❑ **Recursos Técnicos.**- la utilización y el desarrollo y creación de tecnología, para la generación de producción.

⊕ 2.9.- LA EMPRESA CONCEPTUALIZADA COMO SISTEMA

Sistema: son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o estas con ellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa. Básicamente existen dos tipos de sistemas:

- Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, etcétera, sistema de ventas, como el autoservicios, la venta a domicilio, etc., sistema de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- Existen, sobre todo, sistemas de organización y administración consistentes en la forma estructurada de la empresa, es decir, su separación de funciones, su numero de niveles jerarquices, el grado de centralización o descentralización, etc.

La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado. Todas las maquinas, sistemas y personas tienen un fin común, el que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios lo que, por ser mas tangibles, resulta a veces difícil apreciar.

Al analizar las empresas se comprueba que en la unidad de proceso participan varios insumos: la materia prima, la energía humana que hace posible la transformación, la información proveniente del medio ambiente que de acuerdo con los procedimientos, tecnología y controles mantiene un nivel de producción y una calidad de resultado y producto o servicio propio de la empresa.

De acuerdo con la teoría de sistemas las partes o unidades de un sistema juegan un papel simbólico, lo que quiere decir que una parte no existe aislada sino que dependen del efecto de sinergia. En una empresa las partes de ella existen gracias al todo y por lo cual constituyen al resultado de este todo, lo cual puede funcionar gracias a los subsistemas componentes, ya que cada parte de un sistema es un subsistema como a la vez puede considerarse como sistema. Que cumple su función o proceso particular mediante insumos recibidos de las otras partes, el producto de su proceso constituye al resultado final del sistema global en forma de insumo para otras partes.

El organismo social de la empresa pública o privada, es un sistema con cuando menos dos elementos relacionados para obtener un fin predeterminado, su misión o razón de ser. Por las características mencionadas en un principio, la empresa es un sistema.

⊕ 3.1.FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

❖ Concepto

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 relazarlo y las determinaciones tiempo y de números necesarios para su realización

Gotees dice que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Anthony afirma que planear consiste en “el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”.

❖ Principio

□ El principio de la precisión

“Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”; siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual.

□ EL principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Se deben prever los cambios que puedan ocurrir:

- a) Sea fijado máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- b) Ya previendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

□ El principio de la unidad de dirección

“los planes deben ser de tal naturaleza que puedan decir que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.

□ El principio de la consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

□ El principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativamente posible.

□ El principio de participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupos asegura un resultado más objetivamente posible eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios.

❖ **Importancia y fines**

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planea; si administrar es “hacer a traves de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico.
- e) Todo control es importante si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f) La planeación permite enfrentarse a la contingencia que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

⊕ 3.1 DIFERENCIA ENTRE EL PLAN Y LA PLANEACIÓN

Como mencionamos al principio, la plantación fija con precisión lo que se va hacer y los planes serán las acciones que se llevaran a cabo conforme con la planeación que se tiene.

❖ Tipos de planeación: por su nivel y tiempo

La planeación es indispensable para el alcance de objetivos, ello ayuda de manera considerable a no perder de vista los elementos esenciales de la finalidad que se está persiguiendo. Además son muy útiles para evaluar los avances de lo proyectado. Los planes están divididos o catalogados por su duración, y a saber se conocen tres o, cuando menos, son los más recurridos en la teoría administrativa; nos referimos a los planes a corto, mediano y largo plazo. Ellos nos ayudan a planificar mejor, según sean las necesidades que se tengan, y las condiciones ambientales contextuales. No existe exactitud entre cuanto debe durar cada uno de ellos, pues los autores manejan tiempos diferentes para cada uno, pero se coincide en su uso y aplicación. El primer criterio que surge de la duración o tipos de planes, es el marco legal de cada nación, pues las constituciones, leyes, reglamentos, etcétera, de cada uno de ellos especifica claramente el tiempo que deberá durar la planeación en cada gobierno. Ello sobre la base del conocimiento de la problemática específica de cada región y sustentada en la experiencia de solución de problemas pasados. Haciendo referencia al mismo tema, es imperioso tocar en particular cada una de las tipologías, creando un panorama de cada una de ellas.

Los planes a corto plazo son aquellos que su duración puede ser de meses hasta tres años, y funcionan en las naciones que aun no logran establecerse como tal, ni tienen una constitución integral bien definida.

Como ya se dijo, los tiempos establecidos entre uno y otro no se han homogenizado, por lo tanto, hablar de un tiempo preciso sería caer en el error; pero sí existe coincidencia en que, las naciones sin una formación estructural terminada o definida, tienden a hacer uso de este tipo de planes pues les resultan más viables y alcanzables que los otros. "Los planes anuales y bienales proporcionan a algunos países al principio de sus experiencias planificadoras o en los periodos de emergencia o de incertidumbre, una oportunidad para planificar que de otra manera no hubieran tenido". Como se dice vulgarmente, se vive al día con los planes a corto plazo, ya que se es utilizado el recurso obtenido en un periodo muy corto, y de igual manera es utilizado para solventar las necesidades diarias de esa sociedad. Aunado a ellos existen los planes a mediano plazo, ellos tienen una formación más estructurada, y la planificación está más en función de la visión futurista que le impriman los planeadores. Desde mi punto de vista, son los más efectivos, dado que su duración va de los cuatro a los ocho años, permitiendo así la creación de mejores proyectos de todo tipo (económicos, políticos, sociales, culturales, etcétera), dando estabilidad y tranquilidad para desarrollar y aplicar las medidas contenidas en cada procedimiento. Generalmente este tipo de planeación va muy de la mano con los periodos presidenciales o parlamentarios, obligando así a que el presidente o mandatario saliente entregue cuentas precisas de lo que fue su plan de gobierno, evaluándolo y examinando de manera importante aquellas metas u objetivos que no fueron alcanzados; tómese lo anterior de manera idílica o teórica, ya que en la realidad difícilmente sucede esto. Por otra parte, la continuidad que ofrece este tipo de planeación es de gran valor, ya que en la base que deja establecida el gobierno saliente, el entrante puede comenzar a fincar la suya.

Por último tenemos los planes a largo plazo, los cuales, desde mi perspectiva y en base a la lectura hecha, son creados por las naciones más poderosas y desarrolladas de nuestro planeta, pues la estabilidad económica, política y social mostrada, a la par de su cultura democrática altamente desarrollada, da como resultado la posibilidad de hacer proyecciones mucho más lejanas que aquella nación en la cual los constantes conflictos sociales, las diferencias culturales y la inestabilidad económica, le provocan una incertidumbre tal que difícilmente

puede prever lo que ocurrirá el año próximo. La planificación a largo plazo es una forma de asegurar el porvenir con políticas y programas bien establecidos, capaces de mantener un orden por un lapso de tiempo amplio, ayudando así al crecimiento constante y sostenido que en retroalimentación provoca que el siguiente plan tenga mejores perspectivas y mayor campo de explotación. Como me es posible apreciar, cada plan tiene un uso definido, benéfico si se es aplicado de manera honesta y respondiendo a las necesidades básicas que su sociedad le dicta; sólo así, se puede hablar de un proceso de planificación positiva, sea cual sea su tipología o duración, ya que de lo contrario, lo único que se favorecerá será la formación de grupos en los que se concentre el poder político y económico, dificultando de manera real la posibilidad de crecer como nación.

⊕ PREMISAS

Uno de los pasos esenciales, y que a menudo se pasa por alto en la planeación eficaz y coordinada, es el planteamiento de premisas (directrices) que es el establecimiento y el acuerdo de gerentes y planificadores de utilizar suposiciones consistentes e indispensables para los planes en consideración. Las premisas de planeación se definen como el ambiente previsto en el cual se espera que operen los planes. Incluye suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas que afectaran a la operación de los planes. Un ejemplo son las políticas dominantes y los planes actuales de la compañía que controlan la naturaleza básica de los planes de apoyo.

Deberá hacerse una distinción entre pronósticos que son premisas de la planeación y pronósticos que se traduzcan en expectativas futuras, usualmente en términos financieros, a partir de los cuales se desarrollan los planes reales. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras del negocio, el volumen de ventas o el ambiente político proporcionan premisas a través de las cuales desarrollar planes. Sin embargo, unos pronósticos del costo o ingresos de una nueva inversión de capital traducen un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito esencial de la planeación; en el segundo caso, es el resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica de construir una planta nuclear, por ejemplo, crear condiciones que dan lugar a premisas para planes de línea de transmisión y otros planes necesarios que dependen de la planta que se este construyendo.

❖ Desarrollo y comunicación de premisas de planeación:

Los gerentes deben desarrollar premisas críticas para los planes y decisiones, explicarlas a todos aquellos en la cadena de toma de decisiones y dar instrucciones para elaborar programas y toma de decisiones de acuerdo con ellas. Muy pocas organizaciones hacen esto. Pero si las premisas no incluyen suposiciones clave acerca del ambiente en el cual los planes operan, es probable que las decisiones se basen en suposición y preferencia personales. Esto origina casi sin dudas, un conjunto de planes no coordinados.

⊕ PROCESO DE PLANEACIÓN

❖ Conciencia de las oportunidades

Conviene examinar ante todas las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber donde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender que problemas deseamos resolver y porque y saber lo que esperamos ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta conciencia o conocimiento. La planeación requiere un diagnostico realista de la situación de oportunidad.

❖ Establecimiento de objetivos

Este paso consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después, para cada unidad de trabajo subordinado. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, mediante la red de estrategias, políticas procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de programa dan directo a los planes principales que, la reflejar estos objetivos, definan el objetivo de cada departamento principal.

❖ Desarrollo de premisas

Este tercer paso en la planeación consiste en establecer, circular y obtener consenso para utilizar premisas criticas de la planeación como son los pronósticos, básicas aplicables y los planes existentes en la empresa. Estas son suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los gerentes que intervienen en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

❖ Determinación de cursos de acción alternativos

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes.

El problema mas común no es enconara alternativas sino reducir su numero, de modo que pueda analizarse las mas prometedora.

❖ Evaluación de cursos de acción alternativos.

Después de haber buscado otras opciones y de haber examinados sus puntos fuertes y débiles, a continuación se les debe evaluar, sopesándolas a la luz de las premisas y la metas.

Una opción puede parecer más lucrativa pero requiere de desembolso grande en efectivo con una recuperación; Otra puede ser manos lucrativa pero implica menos riesgo; Otra puede ajustarse a los objetivos a lo largo plazo de la empresa.

❖ Selección de cursos de acción.

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelan que dos o más son aconsejables.

❖ Formulación de planes derivados.

En el momento que se toma la decisión. La planeación pocas veces es completa, casi siempre se requieren planes derivados para apoyar el plan básico.

❖ Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Después de que se toman las decisiones y se establecen planes, el paso final para darle significado, es darle una expresión numérica al convertirlos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de ingreso y gasto.

⊕ 3.5.1 MISIÓN Y VISIÓN

❖ Misión

Para definirla debe haberse realizado entre otras las siguientes preguntas: ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus valores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuáles son sus productos y mercados? ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales? ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y cuál su responsabilidad social?

La misión en términos generales es la formulación de los propósitos de su empresa, y por ser tan importante para crear compromisos e inducir comportamientos en su organización, contamos con que ya la posea y este sea un espacio para plasmarla.

❖ Visión

Para definirla ha debido preguntarse ¿Dónde quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años? La visión provee el marco de referencia de lo que su empresa es y quiere ser en el futuro. Debe ser comprometedor y motivante. Debido a que definirla es una tarea gerencial de mucha importancia contamos con que su empresa ya la posea y este sea un espacio para plasmarla.

En los siguientes dos ejemplos se menciona la misión y visión de dos organizaciones diferentes:

RECOPE

Misión

RECOPE es una empresa petrolera estatal costarricense que contribuye con el desarrollo energético nacional, cuya misión es satisfacer tanto la demanda nacional de los combustibles derivados del petróleo, como la de los cementos asfálticos, con
Un alto nivel de excelencia y cuidado del ambiente.

Visión:

RECOPE será una empresa petrolera estatal, con autonomía administrativa, que ampliará su marco de acción considerando la competencia y la imagen de sus productos. La empresa será eficiente, con personal calificado, integrada en forma vertical y aliada estratégicamente con el sector privado, bajo el marco del monopolio natural que esta actividad representa, de manera competitiva a nivel internacional.

GOBIERNO DE HONDURAS

Misión:

Impulsamos el desarrollo social y económico de la micro pequeña y mediana empresa de honduras a través de servicios financieros especializados, rentables y eficientes.

Visión:

Líderes en la industria de la micro finanzas con enfoque de calidad en el servicio, innovadores para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y transparentes en nuestras operaciones.

⊕ 3.5.2 PROPÓSITO

La misión o propósito identifican la función de la tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ellas. Cualquier clase de operación organizada tiene, o al menos debe tener para que tenga algún significado, propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básicas que se le asigna a la sociedad. Por lo general, un propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes o servicios. El propósito de un departamento de carreras estatales es diseñar, construir y operar un sistema de carreteras. El propósito de tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación.

Algunos autores distinguen del propósito y misiones. Por ejemplo, un negocio puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes o servicios, y podrá lograrlo cumpliendo con la misión de producir ciertas líneas de producto. La misión de una compañía petrolera, como el caso de Exxon, son la búsqueda de petróleo y producir, refinar y comercializar el crudo y una amplia variedad de productos derivados del mismo, desde el combustible diésel hasta los productos químicos.

⊕ 3.5.3 Áreas Claves De Resultados

Los objetivos estratégicos deben reflejar áreas claves de resultados. Actividades básicas que realizan las organizaciones.

- Posiciones de mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y FINANCIEROS
- Rentabilidad
- Desempeño y desarrollo de los administradores
- Desempeño y actitud de los trabajadores
- Responsabilidad pública
- Servicio
- Calidad

Aunque no existe consenso sobre los cuales deben ser las áreas claves de un negocio – y pueden ser diferentes para diversas empresas- Peter F. Drucker sugiere las siguientes: proposición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gente, desempeño y actitud del trabajador, responsabilidad pública.

⊕ 3.5.4 OBJETIVOS

Los objetivos o metas son los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento también puede tener sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas constituyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

La palabra objetivo (de ob-jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Sale también conocerse con el nombre de meta.

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

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

❖ Características de los objetivos

- a) Se establece a un tiempo específico.
- b) Se determina cuantitativamente.

❖ Clasificación de objetivos:

Clasificación en función de tiempo al que se establezcan:

- a) Corto plazo: Se extienden a un año o menos
- b) Mediano plazo: cubren periodos de 1 a 5 años
- c) Largo plazo: se extienden más allá de los cinco años

Clasificación en función al área que abarquen y del tiempo que se establezcan

- a) Estratégicos o generales: son los que se comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- b) Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a mediano plazo.
- c) Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

❖ Objetivos operacionales

Seccionales: Se refieren a un grupo o sección

Individuales: Son metas personales

Lineamientos para establecer objetivos

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Al determinarlos recordar las preguntas: que, como, donde, quien, cuando, porque.
- Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser estables

⊕ 3.5.5 POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponden tomar, por ello sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas son identificadas como guías del pensamiento en la toma de decisiones, y presuponen que cuando se toman, tales decisiones caerán dentro de ciertas áreas.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

❖ Clasificación de las políticas

La siguiente clasificación es dependiendo el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen.

- a) Estrategias o generales: Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- b) Técnicas o Departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- c) Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

De acuerdo a su origen, las políticas pueden ser.

- a) Externas: Cuando se originan por factores externos de la empresa.
- b) Consultadas: Normalmente, dentro de la empresa surgen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose de esta manera las políticas.
- c) Formuladas: Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- d) Implícitas: En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbres en la organización.

❖ Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores
- Otorgan un margen de libertad para la toma de decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos para su formulación

- Establecerse por escrito y dársele validez
- Redactar claramente y con precisión
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va interpretar y aplicar
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarse periódicamente
- Ser razonable y aplicable a la práctica
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Debe ser estable en su formulación
- Ser flexible

⊕ 3.5.6 REGLAS

Pautas que requieren que acciones específicas y definidas se tienen o no con respecto a una situación.

Las reglas dejan poca duda con relación a lo que se debe hacer. Casi no permiten flexibilidad y desviación. A diferencia de los procedimientos, las reglas no especifican una secuencia. Por ejemplo: “Prohibido fumar en la sala de conferencias” es una regla.

Tanto las reglas como los procedimientos son subgrupos de las políticas. Un procedimiento es una serie de reglas o tareas relacionadas expresadas en orden cronológico para lograr un propósito específico. Los procedimientos definen paso a paso los métodos por los cuales se llevan a cabo las políticas.

Las reglas determinan que acciones específicas y definidas se deben tomar o no con respecto a una situación dada.

A diferencia de los procedimientos las reglas no especifican la secuencia.

Por ejemplo, una regla de una empresa podría ser que todos sus trabajadores de planta entren a las 7 de la mañana o que todos sus trabajadores porten con un uniforme específico de su área.

⊕ 3.5.7 PROGRAMAS

¿Qué es un programa?

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.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas
- Ordenar cronológicamente la relación de las actividades
- Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo en su duración, así como los recursos necesarios.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), mejor conocido en nuestro medio como el método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad.

❖ CLASIFICACIÓN

Siguiendo el criterio establecido, los programas se clasifican en:

- **Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
- **Operativos:** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.
- Un programa requiere demasiado tiempo para su formulación, y estos ya sean tácticos u operativos son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todo se interrelaciona con el plan general de la organización.

❖ IMPORTANCIA

La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identificar a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

❖ LINEAMIENTOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA

Para elaborar un programa hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
- Deben ser factibles.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser preciso y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerarse las consecuencias que operan en el futuro.

El ejemplo de un programa sería el programa de apoyo económico para la pequeña y mediana empresa llevado a cabo por el gobierno de la república y en especial por la secretaria de economía.

⊕ 3.5.8 PRESUPUESTOS

Son estimaciones de ingresos y egresos de una compañía---- que vamos a gastar o a obtener (anuales 3 a 5 años)

Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman “financieros” si dichos elementos se estiman en unidades monetarias: costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.; son “no financieros” si su cualificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino solo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los “pronósticos”, cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que “pronostique”, con base en la experiencia pasada, lo que espera lograr o realizar.

Los presupuestos suelen considerarse, tanto como instrumentos de planeación como de control.

Un ejemplo de presupuestos sería cuando una compañía a principio de año o antes crea su plan anual de desarrollo, en el cual contempla entre otras cosas el presupuesto que se destinara a cada área de la compañía y a la compañía en general. Al igual de hacer una estimación de lo que la compañía en total ganara o perderá el próximo año.

⊕ 3.5.9 PROCEDIMIENTOS

Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Los procedimientos son como “el seccionamiento” funcional de cada acto administrativo.

Existen 3 reglas para los procedimientos:

- Primera regla

Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia, gráficamente. De esta manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc.

- Segunda regla

Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la súper especialización (exceso). De manera muy frecuente se emplea en una empresa procedimientos anticuados o poco eficientes por una inercia natural. La revisión revelará que procedimientos pueden ser cambiados y/o mejorados.

- Tercera regla

Debe procurarse evitar siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Por ejemplo, con mucha frecuencia dos departamentos hacen lo mismo, sólo que enfocados con diferente ángulo. Esto puede ser conveniente, pero en la mayoría de los casos convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento. Del que todos pueden aprovecharse.

⊕ 3.6 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerán de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

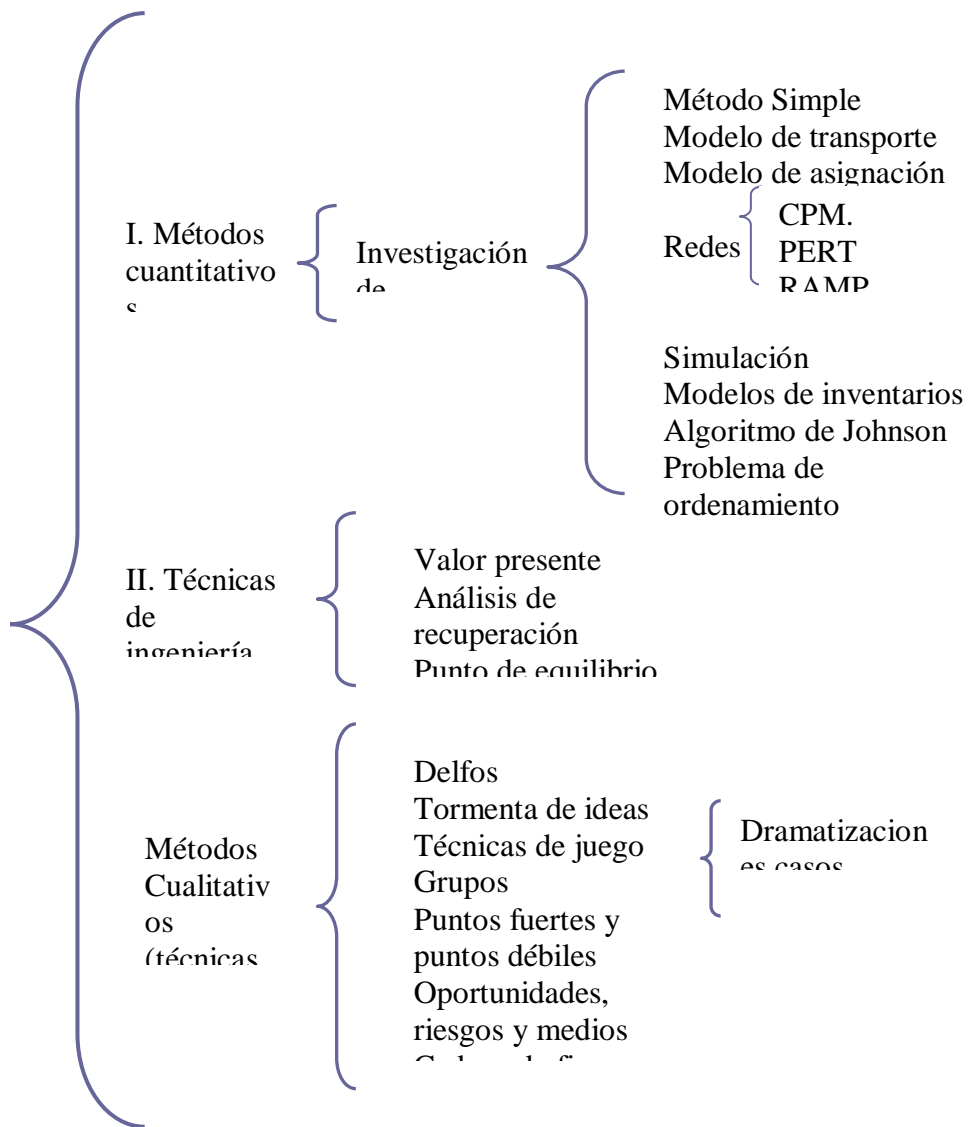
Las técnicas de planeación se dividen en:

- ❖ Cuantitativas
- ❖ Cualitativas

⊕ 3.6.1 CUANTITATIVAS

A continuación se observan como se dividen las técnicas de planeación y entre ellas podemos observar los métodos cuantitativos.

Algunas técnicas auxiliares en la toma de decisiones para planeación



A continuación se menciona el funcionamiento del método cuantitativo de árboles de decisión.

❖ Árboles de Decisión

Características de los árboles de decisión.

El árbol de decisión es un diagrama que representan en forma secuencial condiciones y acciones; muestra qué condiciones se consideran en primer lugar, en segundo lugar y así sucesivamente. Un árbol de decisión toma de entrada un objeto o situación descrita por un conjunto de atributos y regresa una decisión “verdadera / falso”.

Este método permite mostrar la relación que existe entre cada condición y el grupo de acciones permisibles asociados con ella.

El árbol de decisión esta constituido por ramas y nodos, en el cual las líneas rectas son las ramas, hay cuadrados que son los nodos o puntos de decisión y círculos que son nodos o puntos de azar.

La raíz del árbol, aparece en la parte izquierda del diagrama y esté es el punto donde comienza la secuencia de decisión.

La rama a seguir de las condiciones existentes y de la decisión que debe tomarse. Al avanzar de izquierda a derecha por una rama particular, se entiende una serie de toma de decisiones. Después de cada punto de decisión, se encuentra el siguiente conjunto de decisiones a considerar. De tal forma que los nodos del árbol representan condiciones y señalan la necesidad de tomar una determinación relacionada con la existencia de alguna de estas, antes de seleccionar la siguiente trayectoria. La parte que se encuentra en la parte derecha del árbol indican las acciones que deben realizarse, las que su vez dependen de la secuencia de condiciones que les preceden.

Ejemplo

Este ejemplo trata de una empresa fábrica un insecticida muy efectivo, pero excesivamente tóxico. La firma está estudiando otro que no es tóxico, pero sin la efectividad del primero. Se sabe que en el Congreso está cursando un proyecto de ley que prohíbe los insecticidas que produzcan efectos nocivos para la ecología. El Director de Relaciones Públicas que siempre está atento a las acciones gubernamentales que puedan afectar los intereses de la compañía ha hecho algunos estimativos con relación a la fecha de aprobación de la ley. (El lector deberá hacer las reflexiones del caso y considerar si la firma debe o no esperar a que la ley sea aprobada para retirar del mercado este producto, teniendo en cuenta los daños que el insecticida ocasiona en la ecología)

Aprobación Probabilidad

En 6 meses 50%

En 12 meses 20%

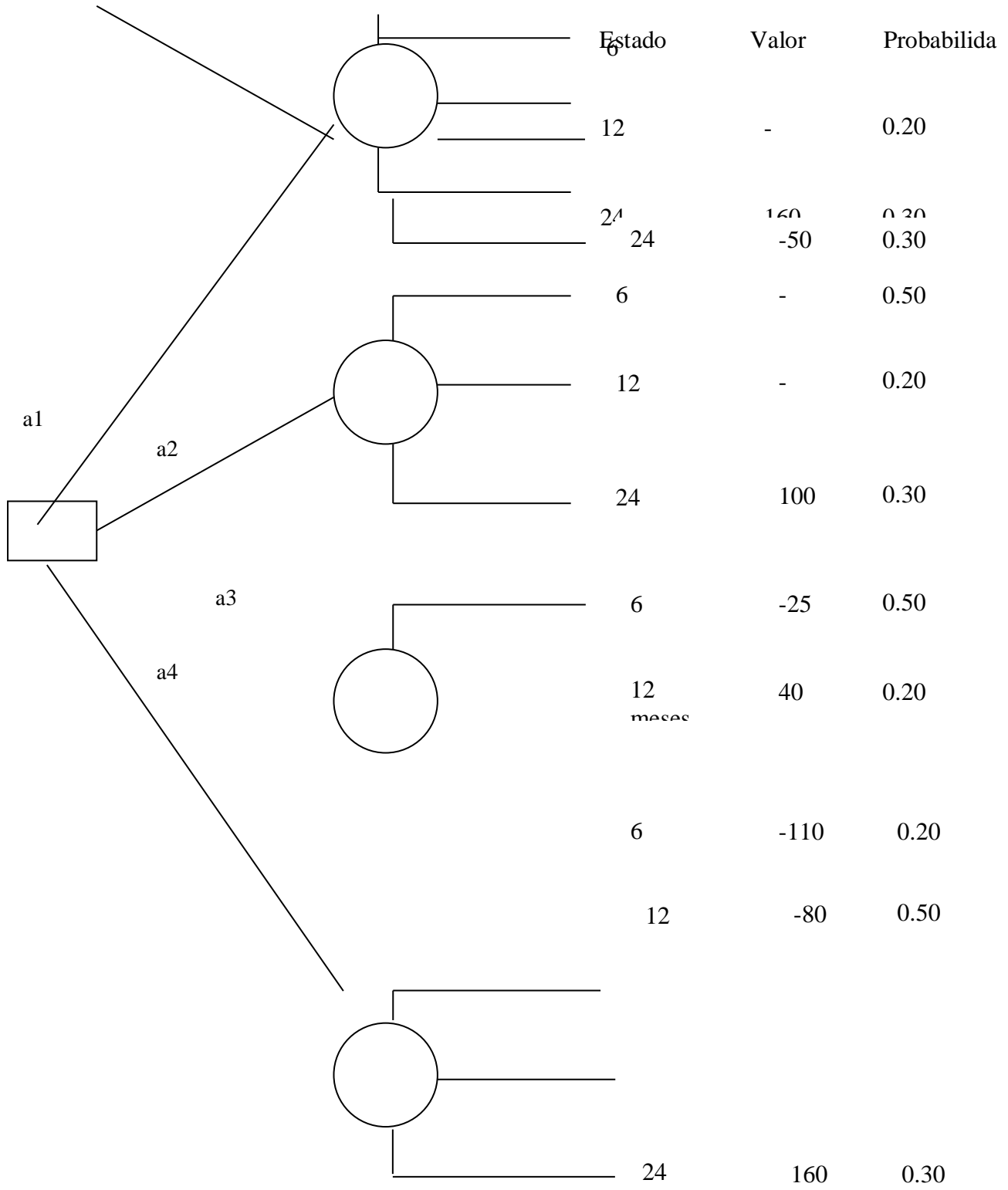
En 24 meses 30%

El gerente sabe que el tiempo necesario para vender un lote producido es de 4 meses; esto quiere decir, que si la ley se aprueba en 6 meses, no habría producto tóxico en el mercado para esa fecha. Por otro lado, costaría mucho pasar a producir rápidamente de una clase a otra, pero también considera antieconómico parar la producción antes de tiempo.

En una reunión con el Gerente de Mercadeo y el de Producción llegaron a determinar los siguientes resultados en millones de pesos:

	Aprobación de la ley en 6 meses	Aprobación de la ley en 12 meses	Aprobación de la ley en 24 meses
a 1: Cambiar a no tóxico en 20 meses o cuando se apruebe la ley	-110	-80	160
a 2: Cambia a no tóxico en 16 meses o cuando se apruebe la ley	-85	-50	100
a 3: Cambiar a no tóxico en 8 meses o cuando se apruebe la ley	-25	40	-50
a 4: Cambiar a no tóxico en 2 meses	20	0	-30

Esta situación se puede expresar en forma de árbol, así:



❖ Gráfica de Gantt (Cronograma)

Son un esquema que representa el tiempo requerido para la realización de una tarea. Son seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Lista de actividades,
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,
- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales.

Tiempo que se requiere para recibir las calificaciones del curso.

Listado de actividades:

Calificar el examen
Resolver el examen
Elaborar el examen
Mecanografiar el examen
Fotocopiar en examen

Orden cronológico de las actividades:

Elaborar el examen
Mecanografiar el examen
Fotocopiar el examen
Resolver el examen
Calificar el examen

Determinación de tiempos:

Elaborar el examen	2 horas
Mecanografiar el examen	1 hora
Fotocopiar el examen	2 horas
Resolver el examen	2 horas
Calificar el examen	5 horas

Colocación de barras en el sistema.

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar el examen												
Mecanografiar el examen												
Fotocopiar el examen												
Resolver el examen												
Calificar el examen												
Tiempo total												

❖ RUTA CRÍTICA

Ruta crítica:

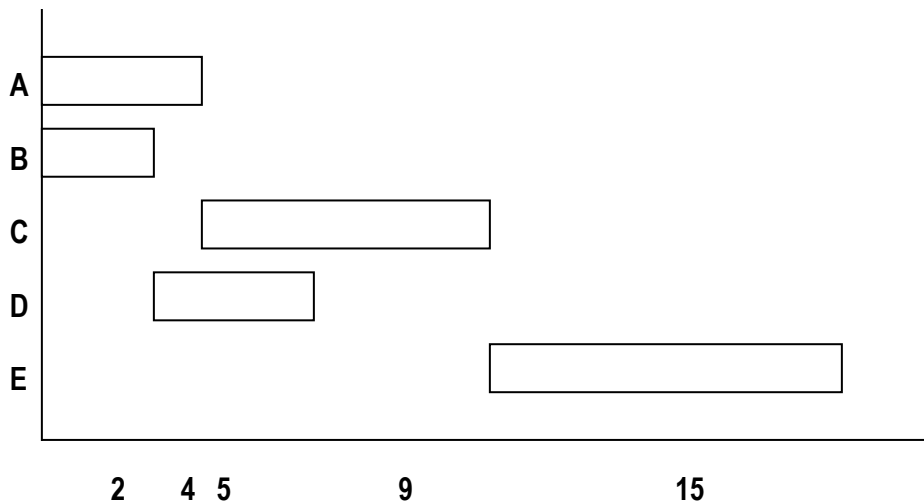
Es una cadena de actividades críticas, es una ruta que identifica todas las actividades críticas del proyecto.

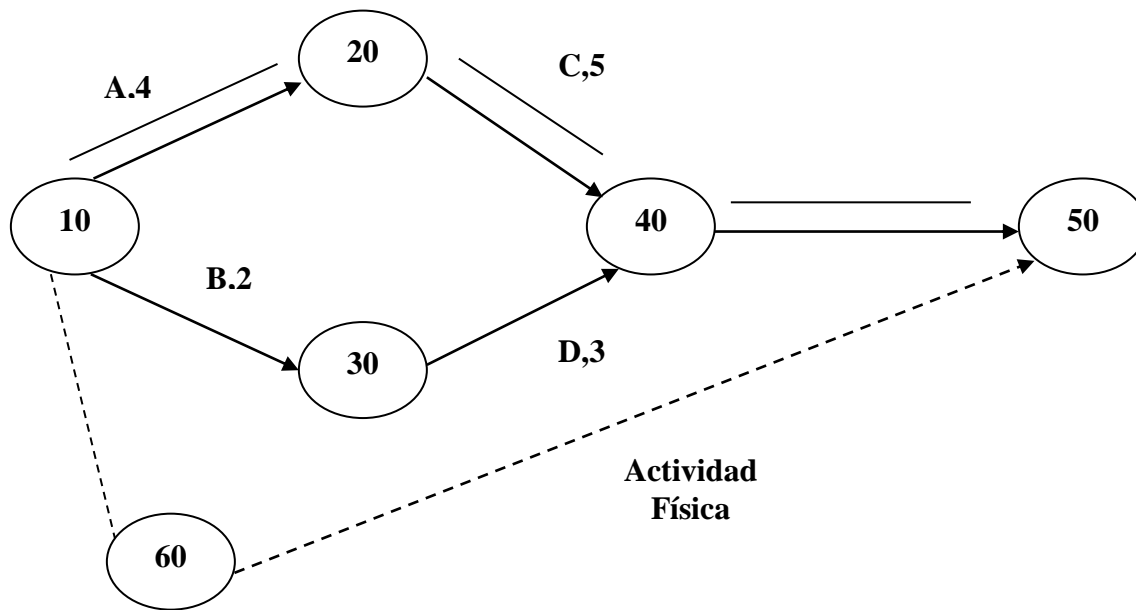
Cada actividad del proyecto de se identifica con una letra, se indican las actividades precedentes y las consecuentes de dicha actividad y por ultimo también se indica la duración en días de cada actividad.

Las actividades se representan mediante flechas, cuya longitud no tiene relación con la duración de las actividades.

Los nodos circulares se denominan eventos y pueden contener números, letras o cualquier designación arbitraria. Los nodos sirven para reconocer que una actividad terminó, y representar que actividades necesitan concluirse antes de iniciar otra (precedencia).

Ejemplo:





En este gráfico, la actividad C no puede realizarse hasta que concluya la A. En un Gantt, la precedencia no es explícita, por lo tanto no puede saberse si la actividad C fue programada para el día 15 por algún motivo o fue coincidencia.

Todo proyecto tiene un principio, una parte media y un final. El principio sería el evento 10, y el final el nodo 50.

Para encontrar la duración del proyecto, deben identificarse y calcular la duración de cada uno de los caminos o rutas. En este ejemplo, la ruta 10-20-40-50 dura 15 días, mientras que la ruta 10-30-40-50 dura 11 días. El proyecto requiere que ambas rutas se complementen, por lo tanto el proyecto durará 15 días.

⊕ 3.6.3 HEURÍSTICA

Principios Heurísticos:

Métodos de toma de decisiones en el que se procede según líneas empíricas, empleando reglas elementales para la identificación de soluciones o respuestas.

Amos Tversky y Daniel Kahneman, han demostrado en sus trabajos que la gente se apoya en principios neuríticos, o reglas de procedimiento, con el fin de simplificar el proceso de toma de decisiones. La heurística puede acelerar el proceso de toma de decisiones, mas resultan factibles si se siguen tales procedimientos en exceso o si se les modifica con prejuicios personales. Tres procesos heurísticos aparecen repetidamente en la toma de decisiones. No se trata de reglas específicas; más bien, son estrategias cognoscitivas generales que la gente emplea debido a que tienen sentido de modo intuitivo.

DISPONIBILIDAD. La gente suele juzgar la posibilidad de un suceso contrastándolo con sus recuerdos. En principio, es más fácil recordar sucesos cuya ocurrencia es frecuente. Por tanto, de los sucesos que están más “disponibles” en la memoria se piensa que tendrán mayores posibilidades de ocurrir en el futuro. Este supuesto se basa en las experiencias de toda la vida, y parece ser suficiente razonable. Sin embargo, a la memoria humana la afecta asimismo lo reciente que haya ocurrido un suceso y cuán vívida haya sido la experiencia en cuestión.

REPRESENTATIVA. La gente tiende asimismo a ponderar de un suceso comparándolo con una categoría preexistente. Por ejemplo, los patrones se pueden basar en estereotipos de naturaleza sexual, racial, y étnica para prever el desempeño en el trabajo de un candidato para un puesto en la compañía. De modo similar, los administradores de productos pueden prever el desempeño de un nuevo producto mediante su compilación con otros productos cuyos registros se conocen. Sin embargo, cada individuo o producto es un nuevo elemento, y no solamente el representante de un grupo, y como tal se le debe juzgar.

ANCLAJE Y AJUSTE. La gente no saca sus decisiones de la nada. Por lo general, las decisiones parten de un valor inicial –inclusive si se le selecciona al azar- y después se hacen ajustes a ese valor con el fin de llegar a una decisión final. Las decisiones salariales, por ejemplo, se calculan normalmente suponiendo que el salario del año pasado es un valor inicial al cual se le debe aplicar un ajuste.

⊕ 3.6.2 PRONÓSTICOS CUALITATIVOS.

Pronostico Cualitativo.

Técnica de pronósticos que transforma juicios, opiniones y conocimientos en estimaciones cuantitativas.

No a todos los factores se les puede cuantificar o medir con facilidad cuando se intenta prever el futuro. Por ello es que los administradores también se apoyan en los pronósticos cualitativos, esquemas de apreciación que transforman juicios subjetivos, conocimientos acumulados y opiniones en estimaciones cuantitativas. Dos de los métodos, de más éxito son la Técnica Delfos y el Análisis de Criterios Múltiples.

❖ LA TÉCNICA DELFOS

La Técnica Delfos es un método de emisión de opiniones de grupos de expertos que protagonizan una lluvia de ideas alrededor de un tema en particular con el objeto de obtener visualizaciones de posibilidades futuras. Después de un par de horas de esta lluvia de ideas se integran las ideas expresadas, se les resume y se les hace circular entre los miembros de cada grupo.

En una segunda reunión cada grupo discute las ideas de los otros grupos. Después se resumen también los resultados de estas discusiones. A estas alturas, uno o dos representantes de cada grupo conforman un último grupo que afina las ideas generadas durante las dos primeras reuniones.

Los tres factores críticos para emplear con éxito la Técnica Delfos son escoger a personas que de verdad sean expertas en el campo que está siendo estudiado, realizar una lluvia de ideas en lugar de analizar críticamente las propuestas durante las sesiones iniciales, y limitar el contacto entre los grupos para evitar la formación de un consenso apresurado y el de un pensamiento grupal ya que inhibe el disentimiento así como la generación de ideas frescas.

Un empleo muy importante de la técnica Delfos se da en el manejo administrativo para la prevención de crisis. Varios grupos de personas invierten tiempo en la anticipación de distintos estados de cosas, ponderan los riesgos de cada uno de ellos, y posteriormente proponen las respuestas apropiadas. El objeto de todo ello es el de convertir la naturaleza ambigua de un ambiente turbulento en un número específico de posibilidades, cada una de las cuales se analiza y por lo tanto se les hace más fácilmente manejable.

Estudios recientes han demostrado que las lluvias de ideas por computadora en las juntas de negocios pueden ser más eficaces que las lluvias de ideas de cara a cara, puesto que el empleo de la computadora hace que la gente sienta menos inhibiciones al plantear sus ideas.

Un ejemplo en concreto de esta técnica sería cuando en el congreso de la unión se prepara el presupuesto que, por hipótesis se gastara el próximo año. Cada partido representado por sus diputados da una idea de lo que ellos creen pasara el próximo año con la economía del país, al final de todas estas ideas se elabora el presupuesto teniendo también en cuenta otros planes que se sacarían a la luz si el plan elegido fallara o no cumpliera con lo requerido.

❖ ANÁLISIS DE CRITERIOS MÚLTIPLES.

Técnica de pronósticos cualitativos.

Es en la que un jurado de expertos evalúa distintas alternativas mediante la asignación de valores numéricos a criterios clave identificados por medio de un consenso. Al formar decisiones la tendencia natural del hombre es la de concentrarse en una alternativa que tenga significado emocional, ignorando otras opciones que cuentan con mayores méritos cuantitativos o cualitativos.

La decisión acerca del nuevo sitio para ubicar la central de operaciones de una compañía, por ejemplo, puede verse influida por el deseo de la alta administración de trabajar en un clima cálido o

en una zona metropolitana, olvidando otras consideraciones de importancia, tales como las dimensiones y la calidad de la fuerza local de trabajo, los incentivos por exención de impuestos y los costos de viaje. Con el fin de evitar desviación, muchas organizaciones se valen de la poderosa herramienta que es el análisis de criterios múltiples (también conocido como análisis de atributos y, en los círculos de ingenieros, como análisis de méritos).

En el análisis de criterios múltiples se selecciona un “Jurado” de personas de las distintas áreas para que se involucre en una decisión y para que esta lo afecte. De modo individual se pide a cada persona que enumere cuales son, a su juicio, los factores de mayor importancia para el éxito de una decisión determinada. Después, en una reunión de grupo, se procede a revisar la lista y los factores se agrupan en varias categorías. A continuación, se le pide a cada participante que le asigne un valor de importancia a cada categoría; estos valores se comparten con el grupo y de nuevo se llegan a un consenso. Por último, estos valores se emplean para evaluar distintas propuestas para proyecciones de manera cuantitativa.

El análisis de criterios múltiples puede resolver desacuerdos, o cuanto menos clasificar sus fuentes, ya sea que se refieran a hechos (costoso requisitos de tiempos reales) o a juicios (la importancia relativa de diversos factores). Todo esto ayuda a los administradores a abordar los verdaderos puntos del problema. Una comprensión adicional se puede obtener por medio del cambio de los valores asignados a los diversos factores. Si los registros son sensitivos lo que quiere decir que las posibilidades de los proyectos cambian, ello puede indicar que se requiere realizar un estudio más profundo antes de proceder a elegir entre dos o más proyectos que quedaron cerca unos de otros.

El análisis de criterios múltiples se puede utilizar para ayudar en una amplia gama de decisiones, entre las que están incluidas: la selección de personal para un puesto, la fijación de una política de abastecimiento de agua, la selección de sitios para ubicar instalaciones nucleares, y la evaluación de programas para la prevención del crimen. Inclusive los grupos divergentes han descubierto que el logro de un consenso no es muy difícil cuando se emplea esta técnica.

Un ejemplo de esta técnica sería cuando una mesa directiva se reúne para tomar una decisión muy importante o para analizar el estado económico y financiero de su empresa en base a sus utilidades y a sus ganancias. Si la empresa va mal el consejo tomara una decisión para salir del problema aunque esta no sea la adecuada para mantener la estabilidad financiera de la compañía.

⊕ 4.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones cubren muchas clases de necesidades del hombre, emocionales, espirituales, intelectuales, económicas. Agryris explica su existencia diciendo que, por lo general, se forman para alcanzar objetivos que “Se pueden lograr mejor de manera colectiva”.

Uno de los mejores estudios de la capacidad de las organizaciones para hacer cosas que los individuos no pueden hacer solos es el de Chester I. Barnard. El definía las limitaciones de un individuo como las cosas que le impedían hacer lo que quería. Las limitaciones caen en uno de los

dos tipos de grupos, se establecen ya sea por 1) Las capacidades biológicas del individuo o 2) Por los factores físicos del ambiente al que se enfrenta.

Por lo tanto Barnard explica el desarrollo de las organizaciones, como un mecanismo para vencer las limitaciones que restringen la acción individual. Hasta que el hombre concibió la idea de que mediante un esfuerzo organizado un grupo de hombres podía satisfacer algunas necesidades humanas o alcanzar algunos objetivos con más efectividad de lo que podrían hacerlo separadamente, como individuos todas las acciones estaban limitadas al esfuerzo individual. Hasta que el concepto de organización fue percibido y puesto en práctica, el hombre estaba limitado por los esfuerzos combinados de sus capacidades individuales y su ambiente físico. Una vez que el hombre concibió la idea de un esfuerzo conjunto, dirigido al objetivo entonces la principal limitación para sus logros estuvo determinada por la eficacia de sus organizaciones, la acción organizada se convirtió en el primer medio del hombre para vencer las restricciones impuestas sobre los individuos.

Los ejemplos de una organización son muchos y diversos puesto que van desde un equipo de fútbol hasta una compañía transnacional.

❖ CONCEPTOS

La definición que sigue, expresada en los términos que se usaran en todo ese texto, esta basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones.

- Una organización siempre incluye a personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, es decir, están interactuando.
- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura.
- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatible, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Los miembros de organizaciones trabajan hacia estos objetivos mancomunados y organizacionales con el fin de alcanzar sus objetivos personales.

❖ PRINCIPIOS

Una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan para los objetivos.

Los individuos son miembros de organizaciones por que mediante esta circunstancia esperan alcanzar algunos de sus objetivos personales. Estos objetivos individuales, al combinarse, producen los objetivos organizacionales. Los objetivos organizacionales son expresiones subordinadas de los objetivos individuales; cuando se logran los objetivos organizacionales, también se satisfacen los

objetivos individuales. Mas aun estos y los organizacionales se refuerzan mutuamente; el éxito en el logro de uno estimula un mayor esfuerzo hacia el otro, y así hasta lo finito.

Si una organización es efectiva alcanza sus objetivos, lo que a su vez proporciona una realimentación que produce valores a cada miembro. Este a su vez trabaja, mas para la organización, continuando así el proceso organizacional.

En tanto esta en operación este proceso de organización, existe una continua interacción entre los miembros como individuos entre la organización y el medio ambiente.

❖ IMPORTANCIA

La importancia de los objetivos claramente definidos esta generalmente reconocida. La literatura administrativa contiene numerosos enunciados tales como:

Los objetivos sirven como punto de referencia para los esfuerzos de la organización.

Los objetivos son de importancia para coordinar el esfuerzo.

Para la coordinación el primer paso es establecer los objetivos que la organización desea alcanzar.

La organización que desee competir efectivamente y progresar debe de renovar de manera continua sus objetivos.

Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales toda acción organizacional esta dirigida.

Los objetivos son un prerrequisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

Los objetivos organizacionales definen el destino de la organización se mueven hacia delante con una rapidez en la medida de que estén mas cerca de ellos o que logre alcanzarlos.

Estos diversos enunciados tienen un común denominador, la importancia de proporcionar objetivos específicos a las organizaciones.

⊕ 4.2 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Una forma popular para clasificar las organizaciones es denominarlas “formales e informales” dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas.

❖ ORGANIZACIÓN FORMAL.

Una organización formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio sueldo, rango y otras, están planeadas, debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembros de ellas se logra conscientemente en un momento específico y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

❖ ORGANIZACIÓN INFORMAL.

Puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro en las organizaciones informales la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros se incluso los objetos de las organizaciones informales son como un transeúnte que recata a un lesionado en un accidente automovilístico y una amistad.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas en forma similar las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son remplazadas por nuevas relaciones no especificadas y no controladas.

⊕ 4.3 PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Los procesos de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación

❖ División del trabajo



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

a) Jerarquización

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior.

El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.



b) Departa mentalización

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departa mentalización.

❖ TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departa mentalización.

1. **FUNCIONAL:** es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.



2. **PRODUCTOS:** es característica de las empresas que se dedican a fabricación de diversas líneas de productos.
3. **GEOGRÁFICA O POR TERRITORIOS:** este tipo de departa mentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades es sectores alejados. Esto es para dividir la empresa en regiones.
4. **CLIENTES:** consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
5. **POR PROCESOS O EQUIPOS:** al fabricar un producto, el proceso o en equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas.
6. **SECUENCIA:** este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. Una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

c) Descripción de funciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda la claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

❖ Coordinación

Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

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



⊕ 4.4 TIPOS DE ESTRUCTURAS

- ORGANIZACIÓN LINEAL: se caracteriza por que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

VENTAJAS:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
2. No hay conflictos de autoridad
3. Es claro y sencillo
4. Útil en pequeñas empresas
5. La disciplina es fácil de mantener

DESVENTAJAS:

1. Es rígida e inflexible
2. La organización depende de hombres clave
3. Los ejecutivos están saturados de trabajo



- ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR: su creador fue Frederick Taylor, quien observa que la organización lineal no proporcionaba la especialización: propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas.

VENTAJAS:

1. Mayor especialización
2. Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
3. La división del trabajo es planeada y no accidental
4. Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas.

DESVENTAJAS:

1. dificultad de localizar y fijar la responsabilidad
2. Se viola el principio de la unidad de mando lo que origina confusión y conflicto
3. No hay una definición clara de la autoridad



- ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL: en esta se combinan los dos tipos de organizaciones mencionadas anteriormente aprovechando las ventajas y evitando las desventajas.

a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función.

b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.



-
- ORGANIZACIÓN STAFF: surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles.

VENTAJAS:

1. Lograr que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

DESVENTAJAS:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente puede producirse una confusión considerable.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones



- ORGANIZACIÓN POR COMITES: consiste en organizar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas.

Los comités más usuales son:

☺ **DIRECTIVO**: representa a los accionistas de una empresa

☺ **EJECUTIVO**: es nombrado por el comité directivo para poder ejecutar los acuerdos

☺ **DE VIGILANCIA**: personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

☺ **CONSULTIVOS**: integrado por especialistas, que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.



- **ORGANIZACIÓN MATRICIAL:** se le conoce como organización matriz. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera existe un gerente funcional a cargo de las labores con una sobre posición de un gerente de proyecto.

VENTAJAS:

1. Coordina la satisfacción de necesidades
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra.

DESVENTAS:

1. Existe confusión acerca de quien depende la responsabilidad
2. Da lugar a una lucha por el poder entre los dos jefes
3. Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
4. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.



⊕ ASPECTOS ESTRUCTURALES

Son las formas estructurales que mediante la administración conllevan a una máxima cooperación, eficiencia y satisfacción de los esfuerzos del trabajo personal, construyendo un camino más sencillo y eficaz para alcanzar objetivos específicos.

Los aspectos estructurales se dividen en:

- **NIVELES ORGANIZACIONALES:** se caracterizan por la jerarquía de la autoridad institucional, gerencial y técnico.
- **DELEGACIÓN:** es la necesidad siempre que un gerente deba confiar en otro para ayudar a lograr un objetivo.
- **AUTORIDAD:** es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y vigilando que se cumplan.
- **PODER:** es cuando la autoridad influye en la actividad de una persona o grupo, o provoca un comportamiento distinto de parte del individuo o grupo, que en otra forma no tendría lugar.
- **RESPONSABILIDAD:** cobra existencia cuando una persona con autoridad, acepta la obligación de desempeñar un trabajo y principia a utilizar su autoridad. La autoridad y responsabilidad están muy ligadas y en forma proporcional.
- **OBLIGACIÓN:** es el vínculo a través del cual la autoridad impone la ejecución de una cosa.
- **CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN:** si la toma de decisiones y la responsabilidad están centralizadas, la autoridad y las actividades formales están concentradas cada vez en menos gerentes a medida que la estructura organizacional se visualiza desde los niveles organizacionales inferiores a los superiores (en la cumbre de las decisiones y responsabilidades emanan del mas alto ejecutivo. En contraste procediendo de los niveles superiores a los inferiores, si la toma de decisiones esta descentralizada, entonces se encuentran dispersas entre un numero creciente de miembros, estando el mayor numero en el nivel mas bajo. Cuando la autoridad esta concentrada, existe la centralización y cuando esta dispersa, existe la descentralización.



⊕ NIVELES ESTRUCTURALES

Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación de poder, es decir, por la jerarquía de autoridad. Parson sugiere que todas las organizaciones se enfrentan con una multiplicidad de problemas que se clasifican y categorizan para que la responsabilidad de la solución de los mismos se asigne a diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Parson destaca que las organizaciones poseen tres grandes niveles organizacionales:

1. **NIVEL INSTITUCIONAL:** es el nivel más elevado, compuesto por los directivos o altos funcionarios. También se denomina nivel estratégico, pues se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización, determina los asuntos relacionados con el largo plazo y la totalidad de la organización. Es el nivel que se relaciona con el ambiente externo de la organización.
2. **NIVEL GERENCIAL:** es el nivel intermedio; se encarga de relacionar el nivel institucional y el técnico. Una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional el nivel gerencial se encarga de transformarlas en planes y programas para que el nivel técnico los ejecute. El nivel gerencial encarga de detallar los problemas, y buscar los recursos necesarios y asignarlos a las diversas partes de la organización, y distribuir y colocar los productos y servicios de la organización.
3. **NIVEL TÉCNICO:** es el nivel inferior de la organización, también se denomina nivel operacional: Allí se ejecutan las tareas, se desarrollan los programas y se aplican las técnicas. Se encarga de la ejecución de las operaciones y tareas, y está orientado a corto plazo y sigue los programas y rutinas establecidos en el nivel.



⊕ DELEGACION

Es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle sí representación.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuenta al superior de las tareas que han sido delegadas.

VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN:

DIRECTIVO: Ahorra tiempo y gestión

Potencia capacidades gerenciales

Libera sobre la presión del trabajo inmediato

Reduce costos de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a otras funciones).

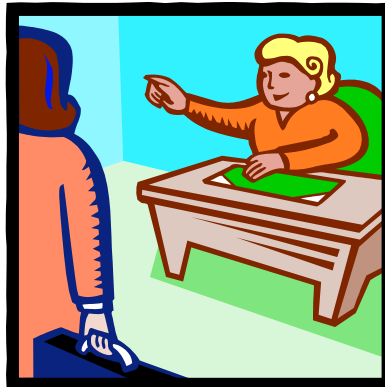
EMPLEADO: Incrementa la aparición
Incrementa motivación

DESVENTAJAS DE LA DELEGACIÓN:

1. Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria
2. La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que esta perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados; la delegación de tareas in justificación

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- ◆ Definir claramente la tarea de realizar, objetivos que se requieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- ◆ Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- ◆ Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.



⊕ AUTORIDAD Y TIPOS DE AUTORIDAD

La autoridad podría definirse como: “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”. Quien toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las toma no ejerza autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada; puede decirse que es **“la autoridad puesta en este caso”**. El origen de la autoridad en las empresas esta dado por tres factores:

1. El convenio
 2. La propiedad de los bienes productivos
 3. El régimen económico-social imperante
-

❖ TIPOS DE AUTORIDAD

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman mas bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

Autoridad formal: Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en el ultimo termino, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; Cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos:

- Autoridad lineal
- Autoridad Funcional

Ya sea que ejerza sobre una persona o un grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

Autoridad operativa: la que no ejerce directamente sobre las personas, si no que da facultad para decidir sobre determinadas acciones: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas.

Autoridad técnica: aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia, la capacidad que dan ciertos conocimientos, técnicos, prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesional, del técnico o del experto cuyas opiniones se admiten por reconocer capacidad y pericia.

Autoridad personal: la que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas, etc. Que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna.



⊕ 4.5.4 EL PODER

Poder: se le conoce como dominio, imperio, facultad y jurisdicción de la que dispone el individuo para mandar o ejecutar, capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros.

En este caso usemos la palabra poder en el sentido de la capacidad de dar o retener lo que otra persona quiere.

Una persona dentro de la organización, al conceder o negar favores aumenta en mucho. Consecuentemente, las fuentes del poder y la manera en que se usan dentro de una organización, merecen un examen cuidadoso.



⊕ RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es tal vez el método mas fundamental para canalizar la actividad de los individuos dentro de una organización.

La responsabilidad es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso auto asumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. El acto de aceptar el trabajo significa que la persona se ha obligado ante un superior para vigilar que las actividades asignadas sean exitosamente completadas.

SER RESPONSABLE

Los administradores pueden calificarse de responsables si ejecutan las actividades que están obligados a ejecutar.

El grado de responsabilidad que poseen los administradores puede determinarse analizando su:

- a) Actitud hacia sus subordinados
- b) Comportamiento para con la alta dirección
- c) Comportamiento con otros grupos
- d) Actitud y valores personales

- Comportamiento con los subordinados

1. Se hacen cargo por completo de sus grupos de trabajo
2. Dan la apreciación y el crédito a los subordinados
3. Permanecen cerca de los problemas y de las actividades
4. Realizan acciones para mantener la productividad y están dispuestos a despedir a los trabajadores con un desempeño pobre de ser necesario.

- Comportamiento con la administración superior

1. Aceptan críticas por los errores y protegen a sus grupos de una crítica excesiva
2. Se aseguran que sus grupos satisfacen las expectativas y los objetivos de la administración.

- Comportamiento con otros grupos

1. Los administradores responsables se aseguran de que las lagunas que existan entre sus áreas y las de otros administradores sean llenadas de manera confiable.

- Valores y actitudes personales

1. Se identifican con el grupo
 2. Ponen las metas organizacionales por delante de los deseos y actividades personales
 3. Ejecutan las tareas para las cuales no existe una recompensa inmediata pero que ayudarán a la compañía, los subordinados o ambos.
 4. Conservan los recursos corporativos como si fueran de su propiedad.
-

❖ OTORGAMIENTO DE AUTORIDAD SIN EXIGIR RESPONSABILIDAD

Una causa importante de la mala administración es otorgar responsabilidad a una persona. La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad; los superiores siguen siendo responsables del ejercicio apropiado de la autoridad a manos de sus subordinados. Cualquier otra relación conduciría al caos organizacional.

❖ DAR RESPONSABILIDAD A LOS QUE NO TIENEN AUTORIDAD

Una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables de los resultados sin darles la autoridad para lograrlos. Algunas de las quejas son injustificadas y se basan en malos entendidos del hecho de que los subordinados raras veces pueden tener autoridad limitada en cualquier área, pro que sus acciones deben estar coordinadas con las de los empleados en otros puestos y deben ajustarse a la política de la organización.

Los subordinados a menudo consideran que sus trabajos lo abarcan todo y olvidan que su autoridad debe estar limitada a sus propios departamentos y estar dentro del control de las políticas.

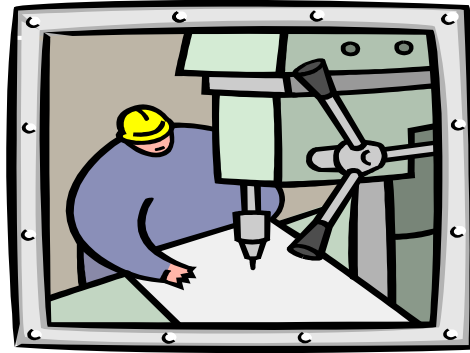


⊕ OBLIGACION

Cuando un subordinado acepta una tarea y la autoridad necesaria para llevarla a cabo, incurre en una obligación.

La obligación es el estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación con una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

Es el deber de realizar las actividades correspondientes a un determinado puesto dentro de la jerarquización de una organización, y de rendir cuenta de ello.



⊕ CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad que estas suponen, se plantea el problema de la centralización y descentralización administrativa.

La administración centralizada delega poco a poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en el que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores entre los que cabe destacar:

- A) Tamaño de la empresa. En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aun conveniente, mayor centralización, por que el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización por que el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel que se presentan los problemas.

La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta

- B) La cantidad de controles que puedan establecerse de hecho a cada grupo de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

□ VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles mas bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, por que:

- Los jefes están mas cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores.
- Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad.
- Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles mas bajos.
- Permite la formación de ejecutivos locales o regionales mas motivados y mas conscientes de sus resultados operacionales.

DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

- Falta de uniformidad en las decisiones
- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- Falta de jefes capacitados.



⊕ 4.6 TÉCNICAS DE ORGANIZACION

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización nacional: son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con la necesidad de cada grupo social.

Las principales son las siguientes:

- ORGANIGRAMAS:

- ◆ POR SU OBJETO
 - ♥ Estructurales
 - ♥ Funcionales
 - ♥ Especiales
 - ♥ Generales
- ◆ POR SU AREA
 - ♥ Departamentales
 - ♥ Estructurales
- ◆ Esquemáticos
 - ♥ Analíticos

- MANUALES

- ♥ De políticas
 - ♥ Departamentales
 - ♥ De bienvenida
 - ♥ De organización
 - ♥ De procedimientos
 - ♥ De contenido
 - ♥ Múltiple
 - ♥ De técnicas
-

- DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO

- ♥ Grafica de flujo de operaciones
- ♥ Grafica esquemática de flujo
- ♥ Grafica de ubicación de equipo
- ♥ Grafica de distribución de formas

- CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

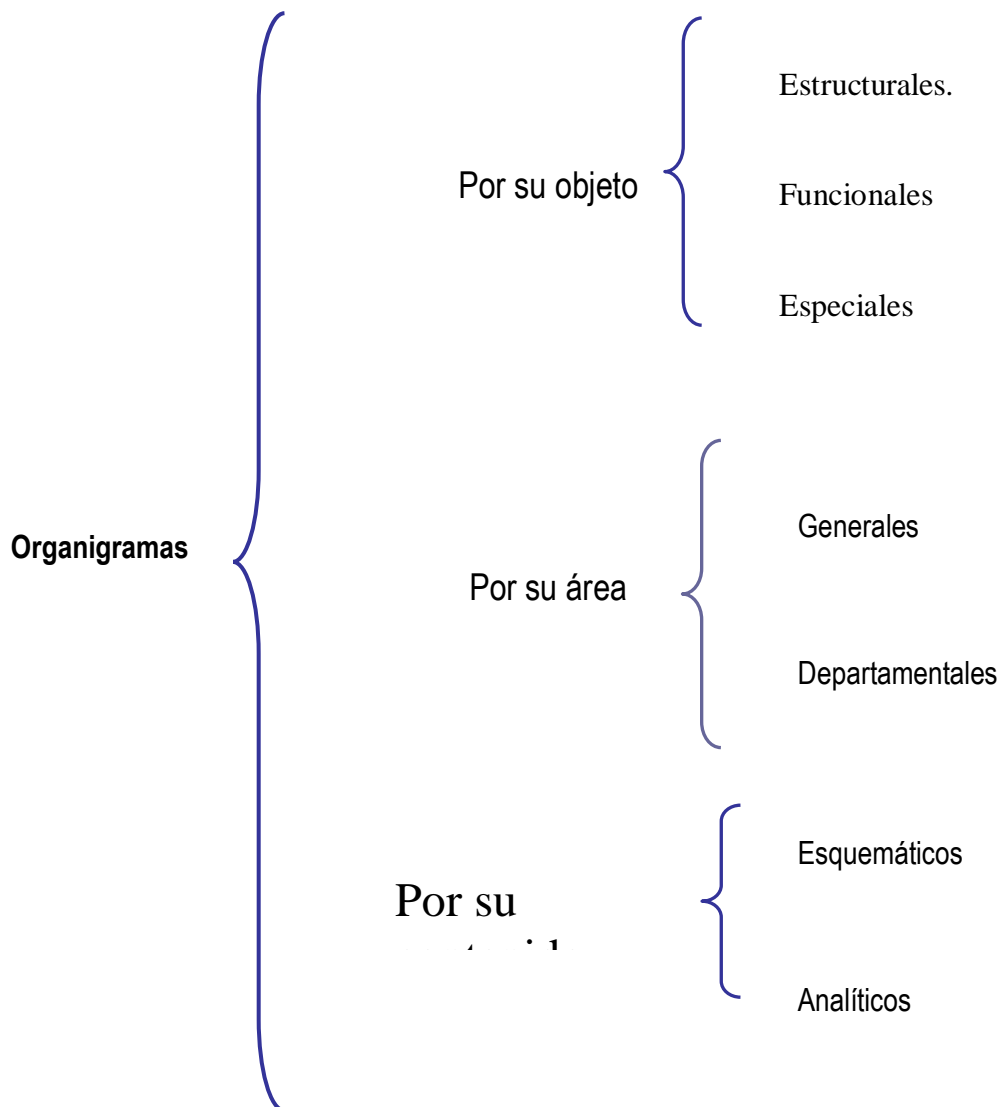
- ANÁLISIS DEL PUESTO



⊕ 4.6.1.ORGANIGRAMAS

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

Pueden clasificarse en:



Por su objeto:

- ESTRUCTURALES: Muestran sólo las estructuras administrativas de la empresa.
- FUNCIONALES: Indican el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- ESPECIALES: Se destaca alguna característica.

Por su área:

- GENERALES: Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- DEPARTAMENTALES: Representan la organización de un departamento o sección.

Por su contenido:

- ESQUEMATICOS: Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- ANALITICOS: Más detallados y Técnicos

Existen tres formas de representar los organigramas:

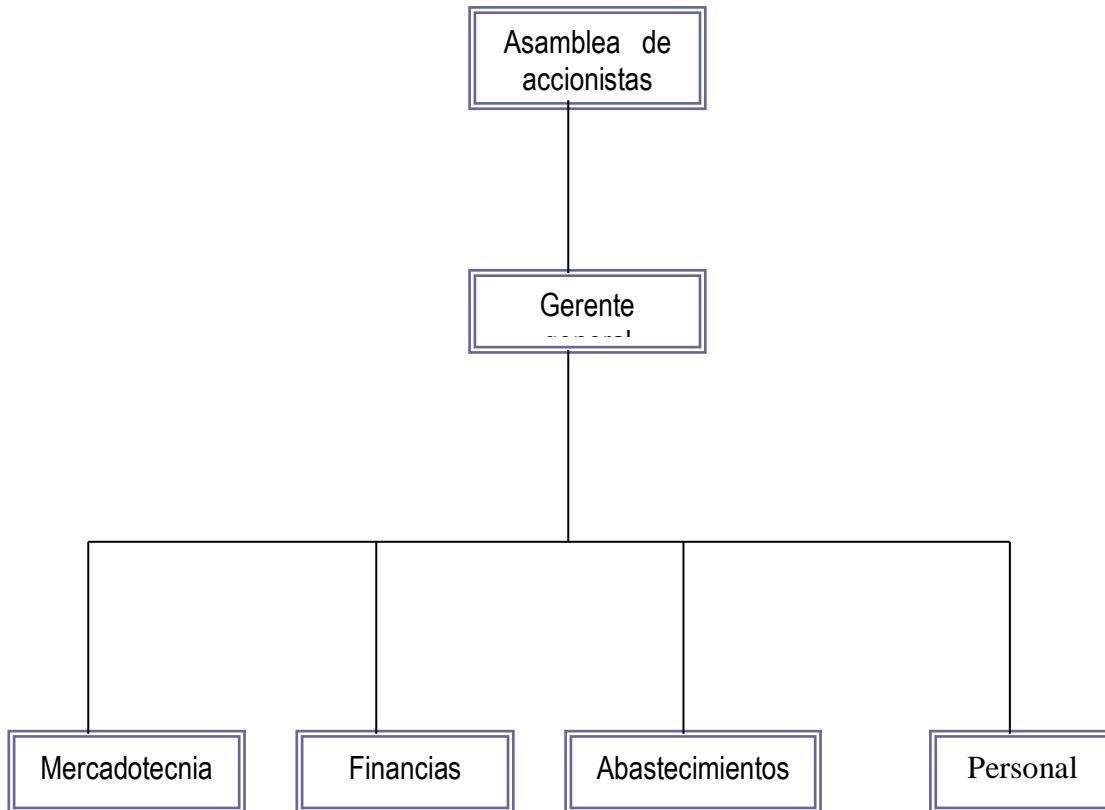
1.-VERTICAL: En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

2.-HORIZONTAL: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

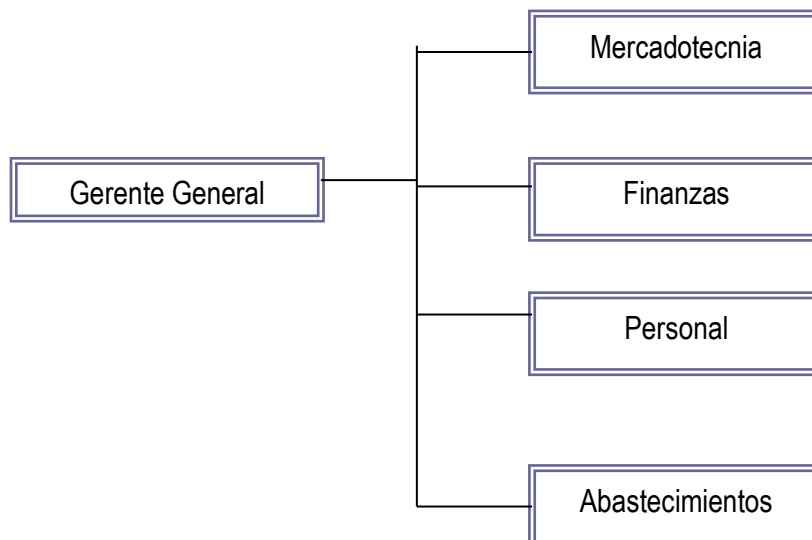
3.-CIRCULAR: Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia fuera.

4.-MIXTO: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

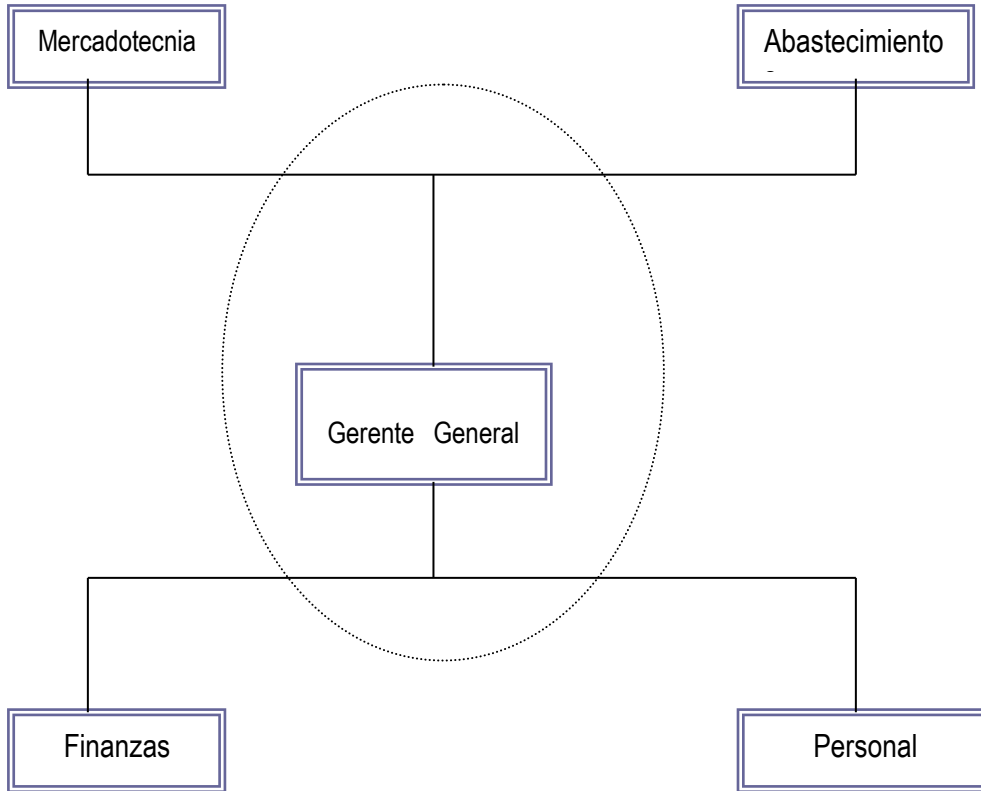
□ VERTICAL



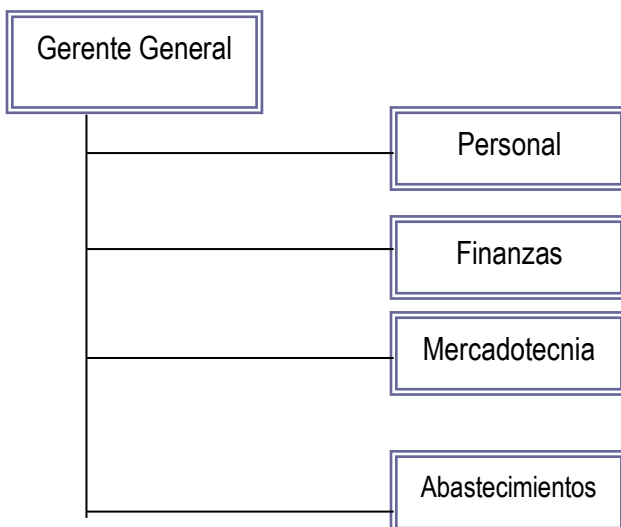
□ HORIZONTAL



CIRCULAR



□ MIXTO



⊕ 4.6.2.MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Los documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Tiene como objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar funciones y relaciones de cada unidad administrativa, deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de labores y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Existen distintas clasificaciones de manuales administrativos, algunas de las más importantes son:

Por su contenido:

- De políticas
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De técnicas
- De puesto

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
 - Delimitan, actividades responsabilidades y funciones.
 - Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
 - Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
 - Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
 - Son una base para el mejoramiento de sistemas.
 - Reducen costos al incrementar la eficiencia.
-

❖ Formato e índice de manuales

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

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

❖ Manuales de organización

Explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización.
- Declaración de funciones.
- Glosario de términos utilizados.

Contienen:

- Objetivos generales de la organización.
- Políticas generales.
- Glosario de términos administrativos.
- Nombres de áreas o departamentos y puestos.
- Procedimiento de organización
- Responsabilidades de los altos niveles.
- Funciones.
- Cartas de organización.
- Descripción de puestos.
- Descripción de actividades.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.

❖ Manuales departamentales

Contienen:

- a) Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus básicas.
- b) Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- c) Carta de organización general y departamental.
- d) Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- e) Análisis de puestos.
- f) Gráfica de proceso, y de flujo.

Ventajas:

- I. Describen el funcionamiento de un departamento.
- II. Se emplean para dar instrucciones en el departamento.
- III. Presentan el flujo de trabajo.
- IV. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- V. Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

❖ Manuales interdepartamentales

Son similares, en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información.

- Comprenden a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

⊕ 4.6.3 DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO

También se les conoce como fluxogramas. Geoge Terry los define como: la representación gráfica de que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

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

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento.

- Gráfica de flujo de operaciones.
- Gráficas esquemáticas de flujo.
- Gráfica de ubicación de equipo.
- Gráfica de flujo de formas.

□ Simbología

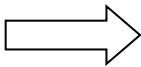
En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:



Operación: Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.



Inspección: Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.



Transporte: Acto de mover de un lugar u otro.



Espera o demora: Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.



Almacenamiento: cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

□ Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento.

Para la elaboración de un diagrama de procedimiento es conveniente seguir en forma ordenada la siguiente secuencia.

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
- c) Analizar el trabajo.
- d) Hacer una lista de la forma en que se va a realizar el trabajo.
- e) Establecer el procedimiento más factible.
- f) Presentar la proposición.
- g) Obtener la aprobación.
- h) Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- i) Implantar el nuevo procedimiento.
- j) Observar el procedimiento implantado.
- k) Preparar una guía de adelantos logrados.
- l) Llevar registros adecuados de realización.

□ Como interpretar un diagrama de flujo:

Existen dos niveles de interpretación, comprensión del proceso y mejora del mismo. La mejor manera de adquirir conocimiento sobre un proceso en curso es recorrer el proceso representando en el diagrama de flujo, paso a paso, siguiendo el flujo indicado por las flechas. Por esto, y dado que los equipos de mejora suelen estar constituidos por representantes de departamentos que sólo conocen en profundidad una de las partes del proceso, es recomendable planearse como primer objetivo el adquirir un mejor conocimiento común completo del proceso en su conjunto. El error más común es no documentar el proceso real o no actualizarlo.

⊕ 4.6.4 DIAGRAMAS DE PROCESO

❖ Administración de procesos

Introducción

De acuerdo con Voehl, el propósito de la administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en éstos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si éstas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales.

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. En el contexto de ésta investigación se utiliza dicho término para referirse a forma en que un trabajo se lleva a cabo en la institución educativa. Todo trabajo involucra procesos.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- *Entradas:* Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
 - *Procesos de Transformación:* Las actividades de trabajo que transforman las entradas, las salidas del subsistema.
 - *Salidas:* Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.
-

El uso de este modelo, ayuda a identificar tres fases principales del mejoramiento de procesos y sus objetivos.

- *FASE de diseño:* Mejorar el esfuerzo que se enfoca en:
 - I. Información acerca de las necesidades del cliente.
 - II. Pasos de diseño en la transformación de procesos.
 - III. Especificación de requerimientos de las entradas
 - IV. Planeación de desarrollo
 - V. Información de la capacidad de los proveedores.

- *Fase de producción:* Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y/o servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con:
 - I. Conformidad para diseñar especificaciones.
 - II. Efectividad y eficiencia por ejemplo errores, fracasos y trabajos dobles.
 - III. Producir en un tiempo oportuno.
 - IV. Costos
 - V. Conocer las necesidades de recursos de los empleados.
 - VI. Cumpliendo con requerimientos regulares.

- *Sistema de retroalimentación:* Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación:
 - I. Información del ambiente interno y efectividad y eficiencia de la fase de diseño.
 - II. Información desde el ambiente externo, o los clientes, basándose si el producto cumple con sus especificaciones de calidad.

□ Implantando Administración de Procesos

Las entradas apropiadas no son suficientes más si necesarias para producir salidas apropiadas. El diseño, proceso y salidas basadas en las necesidades de los beneficiarios, definen entradas apropiadas. Las entradas apropiadas maximizan el sistema, mientras las entradas inapropiadas, crean limitaciones en el sistema. Por consiguiente, es más fácil pensar en entradas apropiadas o inapropiadas, que en términos de calidad.

Los pasos para llevar a cabo la administración de procesos son:

Identificar los procesos principales

Análisis de procesos

- I. *Definición de límites.*
- II. *Recolección de datos.*
- III. *Listado de actividades secuenciales.*
- IV. *Estudio del diagrama de flujo.*

Identificar los problemas

Búsqueda de soluciones

Implementación

Evaluación.

❖ Carta de distribución del trabajo o de actividades:

A través de ésta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirven para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince, personas.

Ventajas:

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Normaliza y estandariza procedimientos.
- d) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e) Delimita funciones, enviando fugas de responsabilidad.

Formulación:

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo sección.
- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

❖ ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

□ ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS: perspectiva general.

Antes de la creación de un departamento de personal los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren por lo común sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa a medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

□ Obtención de la información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto los análisis estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y desempeño, se realizan los siguientes pasos:

1) Identificación de puestos

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o una investigación directa, con los empleados, supervisores y gerentes.

2) Desarrollo de cuestionario

Tiene como identificación de labores, responsabilidades, conocimientos habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- Identificación y actualización: Se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- Deberes y responsabilidades: Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Así mismo permite la planeación de programas de capacitación específica.
- Niveles de desempeño: Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores, los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

⊕ 5.1 FUNDAMENTO DE LA DIRECCIÓN:

❖ CONCEPTOS

La palabra dirección proviene del verbo dirigire éste se forma a su vez del prefijo di, intensivo, y regiré, de regir, gobernar. Este último se deriva del sánscrito raj, que significa preeminencia.

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración que no es extraño puesto que la dirección viene siendo el alma de la administración.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales.

□ Elementos del concepto:

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

□ **Importancia:**

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se reflejaba en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

❖ **PRINCIPIOS DE LA DIRECCION**

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

2. **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

3.

4. **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación, que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

5. **De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles

jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

6. **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.
7. **Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

⊕ 5.2.EL INDIVIDUO COMO EJE FUNDAMENTAL DEL PROCESO DE DIRECCION

CONCEPTO: la dirección de personal es las actividades de los responsables de los trabajadores en cualquier organización entre las que se encuentran supervisar la selección, gestión, formación y valoración de los empleados. La dirección de personal también se encarga de reclamaciones y quejas, excedentes de personal y despidos, estructuras de salarios, condiciones de empleo y de la negociación con los representantes de los sindicatos.

❖ FACTORES HUMANOS DE LA DIRECCION

La dirección es una actividad eminentemente social, es decir, se lleva a cabo en grupos humanos y organizaciones. No es posible pensar en la dirección como función de escritorio que el administrador puede realizar aislado de las demás personas que colaboran en una organización. Para realizar esta actividad el administrador requiere una serie de habilidades que le permitan interactuar con los demás y orientarlos hacia el logro de las metas organizacionales. Existen en general tres factores humanos involucrados en la dirección, y son la **MOTIVACIÓN**, **EL LIDERAZGO**, y **LA COMUNICACIÓN**. De su correcta aplicación y manejo, dependerá gran medida, el adecuado desempeño de los administradores.

□ **MOTIVACIÓN:**

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Son los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual.

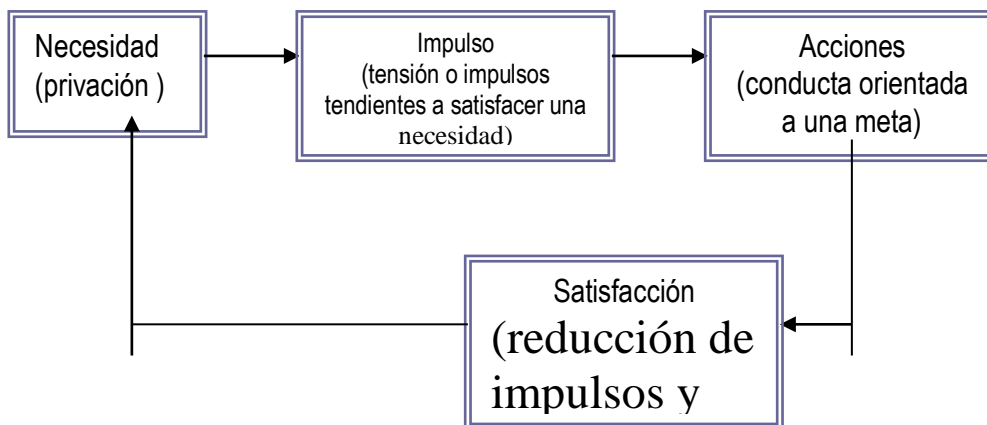
El administrador está encargado de mantener motivados a los empleados, hay dos casos en general.

- El empleado tiene dos altos niveles de capacidad y experiencia, pero no se esfuerza lo suficiente.
- El personal se esfuerza demasiado pero solo para cumplir sus objetivos personales.

Ninguno de estos casos es deseable, por ello es importante que los objetivos de la organización sean compatibles con los del trabajador en el sentido de ayudarles a satisfacer sus necesidades personales. Así que se generaron varias teorías desde los años 50's.

Teoría tradicional: Se quería implementar un modelo ideal, pero ya que una empresa se enfrenta a diferentes situaciones, y existen muchas diferencias entre cada persona, esto fue difícil. La administración científica decía que la motivación dependía de la cantidad de dinero que el trabajador percibía por sus servicios y en la teoría de las relaciones humanas.

Teoría de la Satisfacciones: Plantea que todos los individuos de manera instintiva busca la satisfacción de sus necesidades, entonces el administrador debe terminar las necesidades más fuertes del trabajador y facilitarle su satisfacción, a través de algún tipo de incentivos acordes a la naturaleza de la propia necesidad insatisfecha.



Teoría de Procesos: Este grupo de teorías de motivación estudian el proceso del pensamiento a través del cuál la gente se decide actuar, considerando las necesidades como parte del proceso que tiene otros elementos como la percepción del individuo sobre la conducta que deberá asumir para lograr sus objetivos y las expectativas respecto a los resultados.

Teoría de las Expectativas: Nos indica que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende la fuerza de una expectativa de que el acto se va seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo. Y se establece por tres relaciones.

- Relación Esfuerzo-Desempeño
- Relación Desempeño –Recompensa
- Relación Recompensa-Metas Personales.

Teoría de Reforzamiento: Esta señala que olvidar la motivación interior y considerar la forma como una conducta anterior afecta las acciones futuras, con la idea de que la conducta con consecuencias positivas tiende a repetirse, y la conducta con consecuencias negativas, no se repite

Estímulo >>>>Respuesta >>>>Consecuencia >>>>Respuesta Futura

□ LIDRERAZGO:

Es el proceso de dirigir e influir en los miembros de un grupo para que se motiven y dirijan su esfuerzo hacia el logro de los objetivos organizacionales. El liderazgo implica la influencia como actividad fundamental del administrador para ejercer influencia como actividad fundamental del administrador y la influencia in equitativa del poder.

El administrador tiene que influir en las personas que están a su cargo de manera que adopten un comportamiento o actitud adecuado para los fines de la organización. La capacidad del administrador para ejercer influencia se llama poder y tiene cinco funciones:

- ⊕ Poder Legítimo: Depende del puesto que ocupa una persona en la organización. Cualquier administrador tiene este tipo de poder por que su posición dentro de la estructura organizacional implica tener gente a su cargo y eso le confiere el poder para tomar decisiones.
- ⊕ Poder de Recompensa: Se deriva del legítimo y es la capacidad del administrador para premiar los buenos resultados y/o actitudes del personal a su cargo.
- ⊕ Poder Coercitivo: Se deriva del legítimo y es la capacidad del administrador para premiar los malos resultados y/o actitudes del personal a su cargo.
- ⊕ Poder de Experto: Este poder es otorgado al administrador por el grupo a su cargo y se basa en el convencimiento por parte de los miembros del grupo de que una persona influye en ellos porque posee conocimientos y/o experiencias superiores a los que tienen los demás miembros del grupo.
- ⊕ Poder de Referencia: Es aquel que consiste en el deseo de los miembros del grupo de parecerse al administrador en cuanto a su forma de ser , sus valores o sus hábitos de trabajo.

□ COMUNICACIÓN:

Es el proceso de transferencia de información por medio de mensajes simbólicos y canales adecuados a través del cuál las personas interactúan.

Funciones de la comunicación:

- ⊕ Control: La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros del un grupo.
- ⊕ Motivación: El personal debe de saber que se espera de el, cómo se esta desempeñando y cómo puede mejorar su actuación.

-
- ⊕ Expresión emocional: Se refiere a la comunicación como medio para la interacción social de los individuos, y así expresar sus sentimientos y emociones.
 - ⊕ Información: Consiste básicamente en la transmisión e intercambio de datos que permiten el correcto desarrollo del trabajo y la toma eficaz de decisiones.

Las disciplinas en las que se apoya la dirección son: la psicología, Matemáticas, Informática, Historia, Geografía, Religión, etc..

⊕ 5.3.PROCESO DE DIRECCION

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fijar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

Dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan en las metas de la organización y del grupo. Se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos estarían de acuerdo en que sus problemas más importantes son ocasionadas por la gente, sus deseos o actitudes, su comportamiento como personas individuales y en grupos y que los gerentes efectivos también necesitan ser dirigentes efectivos. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación.

Estas son las categorías en que se divide el conocimiento de la dirección:

- ⊖ Conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo.
- ⊖ El conocimiento de las personas que están haciendo el trabajo.

Pautas más importantes de la dirección:

□ **AUTORIDAD:**

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

Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Elementos:

-Mando. Ejercicio de la autoridad.

-Delegación. La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

□ **Tipos de autoridad:**

1. Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:

- Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

2. Técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

□ DELEGACIÓN

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es “hacer a través de otros”.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- a) Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- b) A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativas.
- c) Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- d) Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos necesarios para delegar:

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convertir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.

□ MANDO

El ejercicio de autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes.
- Instrucciones.

A. La orden es el ejercicio de la autoridad a través del cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores:

- a) Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
- b) Transmitirla adecuadamente.
 - Por escrito.
 - Con claridad y precisión.
- c) Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
- d) Oportunidad. Elegir el momento y lugar más apropiados para transmitir la orden.

B. Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convincentes para transmitir las son los instructivos y las circulares. Al emitir las, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

□ LIDERAZGO

Que es una relación en la cuál una persona (el líder) influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

- Son personas altamente motivadas que se esfuerzan por alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecer elevados estándares de desempeño para ellos mismos.
- Son curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos a su alrededor.
- Reúnen todas sus energías y recursos para superar cualquier barrera que estorbe en la realización del mismo.
- Proporcionar visión a sus seguidores, los estimulan para ejecutar el trabajo requerido y así llegar al objetivo.

Viene de una relación compleja entre: El líder, la organización y los valores sociales, económicos y políticos. Por lo que todo gerente debe de lograr cierto grado de integración de fuerzas viables y complejas, o de lo contrario habrá un vacío en el liderazgo del gerente, necesario para desempeñar con efectividad su puesto administrativo. Ser líder incluye cosas tales como valores que tiene esa persona, sus creencias y miembros del grupo. Tomar en cuenta el grado de participación en la toma de decisiones por los miembros del grupo. En cuanto a los seguidores, son las fuerzas internas que son conducidas a la solución de problemas de acuerdo con una identificación previa de los objetivos.

□ COMUNICACIÓN

Es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes lo que piensa, cree y sabe lo transmite y condiciona las realizaciones administrativas en la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

Propósitos de la comunicación:

- Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los subordinados.
- Obtener mayor dedicación a los objetos organizacionales.
- Clasificar las responsabilidades de tareas, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño.

□ TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de acción más óptimo.

Importancia de la toma de decisiones para los directivos y gerentes.

- La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental de la organización.
- Incluye la adquisición de información a cerca de la organización y medio ambiente externo, la detección de limitaciones o discrepancias y rendimiento esperado, en el análisis de eventos y alternativas y la implantación de nuevos cursos de acción.
- La toma de decisiones puede incluir la participación de los subordinados.
- Ayuda a la organización a aprender.

⊕ 5.4.1 PROCESO DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La integración de personal incluye cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral:

Realizar un inventario de las personas disponibles y seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear, remunerar y capacitar o de lo contrario desarrollar tanto a los candidatos a los trabajos como los que actualmente tienen esos puestos, para que cumplan con sus terapias en forma efectiva y eficiente.

La integración de personal no se realiza en un vacío, se tienen que considerar muchos factores, situaciones- tanto de internos como externos. Requiere cumplir con las leyes de oportunidades iguales de empleo para asegurarse de que las prácticas no discriminen a los grupos minoritarios. Por lo tanto, la integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente para ejecutar los planes.

□ Reglas:

- 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.
- 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.
- De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desarrollo y su eficiencia.

⊕ MOTIVACIÓN

La motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares. Cuando una persona motiva a otra persona se dice que esta persona hace aquellas cosas que espera satisfarán los impulsos y deseos de la otra persona, y que esto la induzca a actuar de una forma determinada.

⊕ 5.5.1 CONCEPTO

Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

Para crear un entorno motivacional, todo lo que se puede hacer, es crear un entorno en el cual cualquier motivación innata que existe en el individuo puede expresarse en forma de trabajo efectivo. Por lo que el gerente va a hacer un creador de entorno. Por medio de los siguientes diez conceptos que los debe de considerar.

-
1. Enriquecimiento de puesto y rotación.
 2. Participación.
 3. Administración por resultados.
 4. Gerente multiplicador.
 5. Poder mental.
 6. Relaciones humanitarias realistas.
 7. Entorno para el desempeño del trabajo.
 8. Horarios flexibles de trabajo.
 9. Críticas efectivas.
 10. Cero defectos.

⊕ 5.5.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

❖ TEORIA DE MASLOW:

Las necesidades básicas humanas, identificadas por Maslow, son las siguientes:

1. Psicológicas. Estas son las básicas para mantener por sí la vida humana: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que estas no estuvieran satisfechas, en la medida necesaria para mantener la vida, otras necesidades no motivarían a la gente.
2. De Seguridad. Estos son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder un trabajo, propiedad, alimentos, vestido o habitación.
3. De afiliación o aceptación. Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
4. De estimación. Según Maslow, una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una auto-estimación y un aprecio proveniente de los demás. Esta producen satisfacción como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
5. De auto-realización. Maslow considera a esta como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quién considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno y lograrlo.

❖ TEORIA DE HERBERG.

Las investigaciones de Herzberg se propusieron una explicación de la motivación basándose en dos factores.

En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Herzberg y asociados encontraron que estos eran solo satisfactores y no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia sin embargo, produciría falta de satisfacción.

En el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos motivadores los cuales estaban todos relacionados con el contenido de trabajo. Estos incluían los factores de largo, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso en el trabajo. Su presencia producirá efectos de satisfacción o de no satisfacción (pero no de insatisfacción).

❖ *TEORIA DE McCLEAND*

David C: McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras:

- Necesidad de poder. David C. McClelland descubrió que las personas que poseen una alta necesidad de poder un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir con argumentos; son enérgicos, tercos y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.
- Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una gran necesidad de afiliación, suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa que tienen con los demás.
- Necesidad de realización. Las personas que poseen esta necesidad, poseen un intenso deseo por el éxito, pero un temor igual al fracaso. Quiere ser desafiada, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar por largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si este ocurre, y tienden a gustar de dirigir sus propios espectáculos.

❖ *TEORIA DE SKINNER*

El psicólogo de la universidad de Harvard B.F. Skinner creó la teoría llamada "refuerzo positivo" o "modificación de la conducta", la cual mantiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado medio de su trabajo y a través de la apreciación de su labor, y que el castigo por un desempeño ineficiente produce resultados negativos.

Skinner hace algo que va más allá de apreciar el buen desempeño. Analiza la situación de trabajo para determinar que causa que los empleados actúen en la forma que lo hacen, y entonces inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y obstrucciones, luego se establece metas específicas con la participación de los empleados y su asistencia.

⊕ 5.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

❖ Teoría de Maslow.

Las necesidades básicas humanas, identificadas por Maslow son las siguientes:

- ❑ Psicológicas: Son las básicas para el ser humano: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual.
- ❑ De seguridad: Es la necesidad de encontrarse libre de peligro físico y del temor de perder un trabajo, propiedad, alimentos, vestido o habitación.
- ❑ De afiliación o aceptación. Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
- ❑ De estimación: Según Maslow una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una autoestima y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacción como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
- ❑ De autorrealización. Maslow considera a ésta como de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno y lograrlo.

❖ Teoría de Herzberg.

Las investigaciones de Herzberg nos dan una explicación de la motivación basándose en 2 factores:

- ❑ En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Herzberg encontró que éstos eran sólo satisfactores y no motivadores, es decir que al contar con éstos elementos no se produciría descontento; su carencia sin embargo produciría falta de satisfacción.
- ❑ En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos motivadores que estaban relacionados con el contenido del trabajo. Estos incluían los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso en el trabajo.

❖ Teoría de McClelland.

David C McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando 3 tipos de necesidades básicas motivadoras:

- ❑ **Necesidad de Poder.** McClelland descubrió que las personas que poseen una alta necesidad de poder, tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir con argumentos; son enérgicos, tercos y exigentes y disfrutan de enseñar y de hablar en público.
- ❑ **Necesidad de afiliación.** Las personas que tienen una gran necesidad de afiliación, suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa que tienen con los demás.
- ❑ **Necesidad de realización.** Las personas que poseen ésta necesidad, poseen un intenso deseo por el éxito, pero un temor igual al fracaso. Quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles, dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidades para ver que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuan bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar por largas horas, y no se preocupan indebidamente por el fracaso si éste ocurre.

❖ Teoría de Skinner

Skinner creó la teoría llamada “refuerzo positivo” o “modificación de la conducta”, la cual mantiene que los individuos pueden ser motivados a través de la apreciación de su trabajo y que el castigo por un desempeño ineficiente produce resultados negativos.

Skinner hace algo más que va más allá de apreciar el buen desempeño. analiza la situación de trabajo para determinar qué causa que los empleados actúen en la forma en que lo hacen, y entonces inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y obstrucciones, luego se establecen metas específicas con la participación de los empleados

⊕ 5.6 LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos hacia otras personas. Esto le da un alma común a las organizaciones.

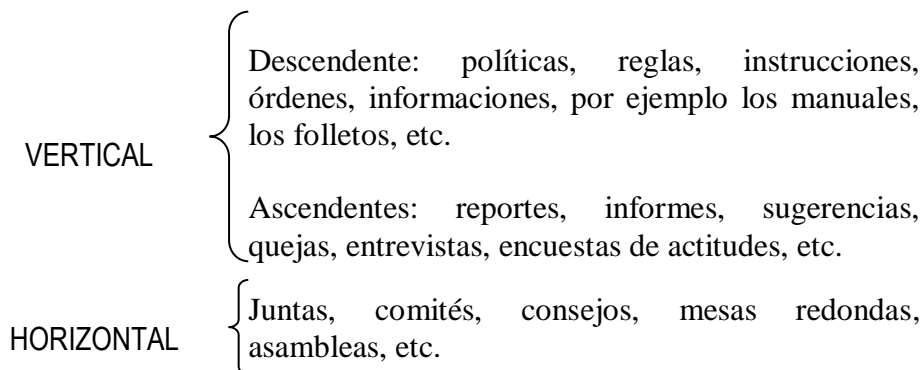
Sus elementos son:

- a) Fuente de la comunicación (emisor).
- b) Destino de la comunicación (receptor).
- c) Canal de la comunicación (medio).
- d) Contenido de la comunicación (mensaje)
- e) Respuesta
- f) Ambiente de la comunicación (la forma)

⊕ 5.6.1. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

- **FORMAL E INFORMAL**, la primera es la que lleva el contenido dado por la organización a través de los canales señalados por la misma, así, es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las ordenes, la de una queja presentada dentro de un sistema. La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la organización desea se comuniquen, no sigue los canales fijados, es más rápida, más enérgica y más amplia que la formal, son ejemplos de ésta los comentarios, los chismes, murmuraciones, etc.
- **INDIVIDUAL Y GENERAL**, según que vaya dirigida a una persona concreta o en general a un grupo sin precisar el nombre de la persona.
- **IPERATIVA EXHORTATIVA E INFORMATIVA**, la primera exige una respuesta precisa: una acción, una omisión. La segunda implica convencimiento, sin imponerla obligatoriamente. La tercera simplemente comunica algo.
- **ORAL, ESCRITA Y GRÁFICA**. La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc., la segunda por oficio, memorándum y cualquier otro medio legible y la tercera se vale de los medios impresos y electrónicos para transmitir su mensaje.

❖ 5.6.2 EN CUANTO A SUS NIVELES,



⊕ 5.7 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación. Los gerentes tienen que hacer selecciones sobre la base de una racionalidad limitada o circunscrita. Es decir, tienen que tomar decisiones de acuerdo con todo lo que pueden aprender de una situación, aunque quizá esto no sea todo lo que debieran conocer.

⊕ 5.7.1 PROCESO

El proceso que conduce a tomar una decisión es: elaboración de premisas, identificación de alternativas, evaluación de las alternativas en términos de la meta que se desea alcanzar y la selección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

- ❑ *Factor limitante.* Un factor limitante es algo que se interpone en el camino de lograr un objetivo deseado. El reconocer los factores limitantes en una determinada situación hace posible reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que superarán los factores limitantes.
- ❑ *El principio del factor limitante es el siguiente:* reconocer y superar aquellos factores que se interponen en forma crítica en el camino de una meta, se puede seleccionar el mejor curso alternativo de acción.
- ❑ *Factores cuantitativos y cualitativos.* Al comparar planes alternativos para lograr un objetivo, es probable que se piense exclusivamente en los factores cuantitativos. Estos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos y de operación. Los factores cualitativos, o intangibles, son aquellos que resultan difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores intangibles en un problema de planeación y tomar decisiones, el gerente primero tiene que reconocer estos factores y después, determinar si se les puede aplicar una medida cuantitativa razonable.

- ❑ *Análisis marginal.* Es una de las evaluaciones alternativas para comparar los ingresos adicionales con los costos adicionales, así también se puede utilizar para comparar factores que no sean los costos y los ingresos.

Por ejemplo, para determinar la mejor producción para una máquina, los insumos se podrían variar en comparación con las producciones hasta que el insumo adicional sea igual a la producción adicional. Este sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina, o el número de subordinados que dependen de un gerente se podría aumentar de un modo imaginable hasta el punto en el que los ahorros adicionales en costos, mejor comunicación, moral y otros factores iguales a las pérdidas adicionales en efectividad del control, liderazgo y factores similares.

- ❑ **Análisis de efectividad en costos.** El análisis de efectividad en costos busca la mejor relación de beneficios y costos; esto significa, encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor para unos gastos determinados.

Las principales características del análisis de efectividad en costos son que centran su atención en los resultados de un programa, ayuda a ponderar los posibles beneficios de cada alternativa contra su costo probable e incluye una comparación de las alternativas en términos de las ventajas globales.³

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden usar tres enfoques básicos:

1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis.

- ❑ *Experiencia.*
- ❑ Hasta un cierto grado, la experiencia es el mejor maestro. El simple hecho de que los gerentes hayan llegado hasta sus puestos parece justificar sus decisiones en el pasado. Más aún, el proceso de pensar en los problemas, tomar decisiones y ver cómo los programas tienen éxito o fracasan requieren de un buen criterio. Sin embargo, muchas personas no sacan provecho de sus errores y existen gerentes que parece que nunca pueden lograr el criterio maduro que se requiere para la empresa moderna.
- ❑ *Experimentación.*
- ❑ Una forma obvia de decidir entre las alternativas es probar con una de ellas y ver qué ocurre. La experimentación se usa a menudo en la investigación científica.
- ❑ Es probable que la técnica experimental sea la más costosa de todas, en especial si el programa requiere de fuertes gastos en capital y personal y si la empresa no puede permitirse ensayar vigorosamente varias alternativas.
- ❑ *Investigación y análisis.*
- ❑ Este enfoque significa solucionar un problema comprendiéndolo primero. Por lo tanto, incluye la búsqueda de relaciones entre las variables, limitantes y premisas más críticas que se relacionan con la meta buscada.
- ❑ La solución de un problema de planeación requiere dividirlo en sus partes y estudiar los diversos factores cualitativos y cuantitativos. Es probable que el estudio y el análisis sean mucho más baratos que la experimentación.

❖ Decisiones programadas y no programadas.

Las decisiones programadas son apropiadas para problemas estructurados y decisiones de rutina. Esta clase de decisiones las toman especialmente los gerentes de niveles inferiores y los no gerentes. Por otra parte, las decisiones no programadas se usan para problemas no estructurados y decisiones no rutinarias y las toman principalmente los gerentes de niveles más altos.

Entre las más importantes técnicas modernas para la toma de decisiones existen:

El análisis de riesgo.

Los árboles de decisión.

La teoría de la preferencia.

❖ El análisis de riesgos:

Cada vez que se desea tomar una decisión se quisiera conocer la naturaleza y tamaño del riesgo y en la investigación de operaciones los datos utilizados en los modelos son solamente estimaciones o probabilidades, sin embargo se han desarrollado nuevas técnicas que proporcionan una visión más precisa del riesgo.

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes con un grado bastante alto de probabilidad. Por lo tanto la sensatez de lanzar un nuevo producto podría depender de varias variables críticas: el costo de introducir el producto, el costo de producirlo, la inversión, el precio a fijar, etc.

❖ Los árboles de decisión:

Presentan bajo la forma de un árbol los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos que se podrían seguir.

❖ Teoría de la preferencia:

A esta técnica también se le conoce como teoría de la utilidad y se basa en la idea de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variarán: algunas personas sólo están dispuestas a correr riesgos más pequeños (personas con aversión al riesgo) y otras están dispuestas a correr mayores riesgos (apostadores).

⊕ 5.8.1. CONCEPTO

Se define como la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

⊕ 5.8.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO

a) Enfoque de los rasgos de la personalidad.

Rasgos de la personalidad. Esta dice que “los líderes nacen, no se hacen”. Sus estudios los enfocan en los rasgos personales de los líderes e identifican un grupo de características y rasgos individuales que distinguen a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados. La comparación se llevó a cabo observando los rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros.

Stogdill realizó una encuesta y concluyó que existen patrones persistentes de rasgos que caracterizan a los líderes en todas las situaciones.

- 1) Inteligencia y erudición. Los líderes son más inteligentes y se desempeñan mejor en áreas académicas y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones.
 - 2) Rasgos físicos. Los rasgos físicos de los líderes son independientes y no hay indicación de que tanto debe tener una persona de un rasgo para ser líder efectivo.
 - 3) Personalidad. Parecen tener una personalidad caracterizada por: confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa, es decir los líderes poseen una personalidad distintiva.
 - 4) Condición social y experiencia. Los líderes parecen poseer habilidades para interpretación personal y pueden inspirar y motivar el trabajo en equipo. Actualmente, los líderes tienen una mejor educación y como consecuencia una condición socioeconómica elevada.
 - 5) Orientación a la tarea. Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas, siempre están motivados para fijar objetivos y alcanzarlos de forma persistente.
-

b) Enfoque del comportamiento

- **Teoría X y Y**
- Douglas McGregor (teoría X y Y)

➤ Teoría X

El proceso organizacional dirigido hacia el trabajo es conocido como teoría X.

Supuestos:

1. El trabajo si no es completamente desagradable, es una tarea molesta que se hace para sobrevivir.
2. El ser humano promedio tiene un disgusto hacia el trabajo y lo evitará si puede.
3. Debido a las características de disgusto del ser humano, éste debe ser controlado, dirigido y tratado con dureza para cumplir con los objetivos de la organización.
4. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición, quiere seguridad sobre todo.

En la teoría X están las llamadas organizaciones autoritarias, porque están basadas en el concepto de autoridad, la teoría X puede parecer exagerada, sin embargo hay muchas organizaciones que actualmente tienen este estilo.

➤ Teoría Y

El proceso organizacional dirigido a la gente o que tiene un enfoque centralizado en la gente es conocido como teoría Y. Es la antítesis de la teoría X.

Supuestos:

1. Al ser humano promedio no le es completamente desagradable el trabajo.
2. Ejercerá una autodirección y un autocontrol en el alcance de los objetivos en los que está comprometido.
3. El compromiso hacia los objetivos está en función de los reconocimientos otorgados a sus logros.
4. El ser humano aprende bajo condiciones apropiadas, acepta y busca responsabilidades.
5. La capacidad para resolver problemas es debida a un grado de imaginación y creatividad
6. Bajo condiciones industriales modernas el ser humano promedio es utilizado parcialmente.

La teoría Y está enfocada hacia la naturaleza humana y sus relaciones. Enfatiza el trabajo hacia las relaciones interpersonales, reemplaza el poder por la persuasión y la oportunidad de participar, da a sus miembros libertad para desarrollar sus capacidades.

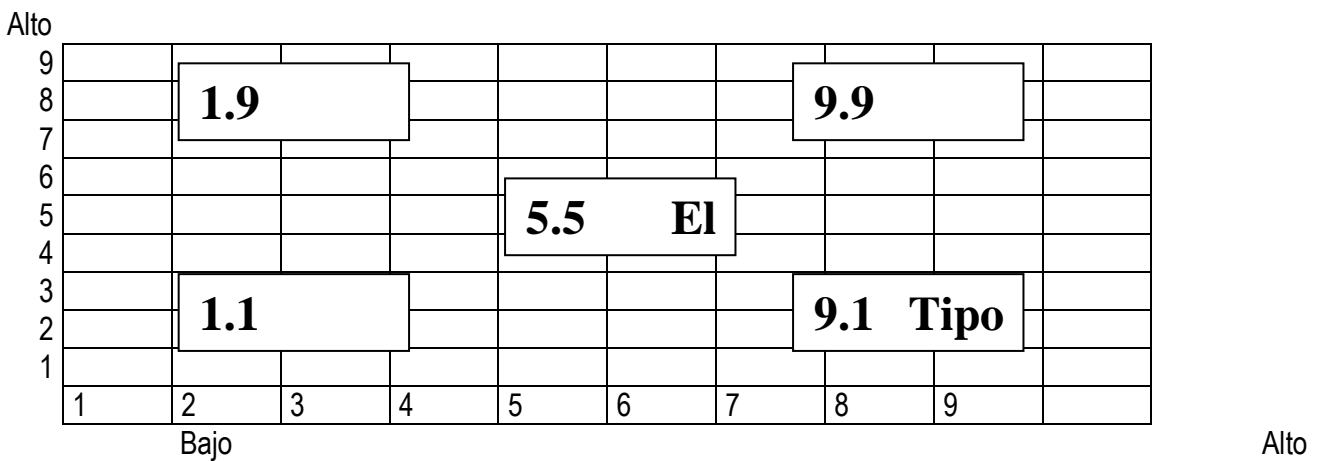
➤ Grid Gerencial

Fue creado por los psicólogos industriales Blake y Mouton y proporciona un enfoque útil para estudiar los estilos administrativos. Trazando horizontalmente el interés por la producción en una gráfica y el interés por las personas en forma vertical, se pueden mostrar los estilos de liderazgo expresados por estas 2 variables. La siguiente figura muestra la gráfica con el número 1 en el eje horizontal representando el ínfimo y el nueve, el máximo interés por la producción. En el eje vertical, el 1 representa el extremo más bajo, y el 9 el más alto interés por las personas. Una ubicación de 9.1 en la gráfica indica un tipo de liderazgo caracterizado por un alto interés en la producción y el interés más bajo en las personas. De igual manera el punto 1.9 indica el interés más bajo por la producción y el

interés más alto para las personas. En el plan de identificación, el primer dígito representa el interés por la producción, el segundo dígito el interés por las personas.

Los 5 principales estilos de liderazgo serían:

	Descripción	Estilo de líder	Efectividad
1.1	Poco interés por la producción y por la gente.	Tipo empobrecido	El peor estilo de liderazgo.
1.9	El más bajo interés por la producción, el más alto por las personas.	Tipo club campestre	Estilo orientado a las personas.
9.1	El más alto interés por la producción el más bajo para las personas.	Tipo autócrata	Estilo orientado a la producción.
5.5	Cómodo interés tanto para la producción como para las personas.	Tipo intermedio	Mantiene el estilo actual de equilibrio.
9.9	El interés más elevado tanto por la producción como para las personas	Tipo equipo	Lo máximo en los estilos de Liderazgo.



Likert catalogó 4 estilos o “sistemas” de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. cada estilo o sistema de liderazgo define por lo menos 7 características operativas que incluyen:

1. Carácter de las fuerzas motivacionales
2. Carácter del proceso de la comunicación
3. Carácter del proceso de interacción- influencia
4. Carácter del proceso de toma de decisiones
5. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo
6. Carácter del proceso de control
7. Características del desempeño

Los sistemas de liderazgo de Likert son:

- Sistema 1. Explotador-autoritario, es análogo al estilo autócrata. El temor se usa como motivo, se experimenta poca interacción y comunicación; las decisiones y órdenes son emitidas por el líder.
- Sistema 2. Benevolente-autoritario, se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales; aquí la productividad oscila entre regular y buena.
- Sistema 3. Consultativo, se caracteriza por tener buena productividad; los objetivos y las decisiones se fijan y se toman después de discutirlos con los subordinados.
- Sistema 4. Grupo participativo, en éste hay una extensa interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuo, la productividad es excelente bajo este sistema.

c) Enfoque situacional

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderato más efectivo, bajo circunstancias variables.

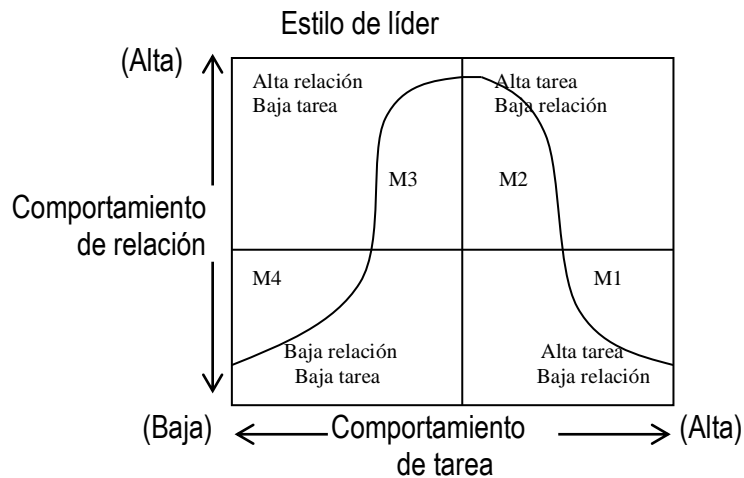
Paul Hersey y Keneth Blanchard han formado una teoría de liderazgo, su tesis básica es que el estilo de liderazgo más efectivo, debe variar con el nivel de madurez de los subordinados. Identifican las 2 principales direcciones del interés del líder como comportamiento de dirección. El comportamiento de tarea es el grado hasta el cual los líderes tienen con los subordinados una comunicación unidireccional, explicando lo que cada seguidor debe hacer, cómo hacerlo, y dónde y cómo deben desempeñarse las tareas.

El comportamiento de relación, se refiere a la manera en la cual los líderes se dedica a una comunicación bidireccional con los subordinados proporcionando apoyo socioemocional.

La siguiente figura indica los diferentes estilos de liderazgo que son útiles para hacer criterios rápidos de diagnóstico en la determinación del estilo. El estilo delegador, no significa que el trabajo de los subordinados tenga menos dirección o apoyo; mas bien la dirección, el apoyo y el refuerzo deben resultar impuestos internamente y

expresado por los seguidores en vez de ser impuesto y controlado externamente por el líder. Si los seguidores comienzan a invertir de nuevo al comportamiento inmaduro por cualquier razón, los líderes deben ajustar adecuadamente su estilo hacia atrás por la curva en forma de campana para cubrir el nivel actual de madurez de los subordinados.

Modelo del líder situacional



Madurez de los seguidores			
Alta	Moderada		Baja
M4	M3	M2	M1

⊕ FUNDAMENTACIÓN DEL CONTROL

Concepto:

El control consiste en evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Como complementación se darán unas de las definiciones más aceptadas:

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

Robert C. Appleby. Consiste en medir y corregir lo realizado por los subordinados tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

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

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Robert Bucéele. Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

❖ Principios.

- ❑ Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se relega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
 - ❑ De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por ello la efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares que permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.
 - ❑ De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación, de manera contraria (cuando no es oportuno) carece de validez y reduce la consecución de los objetivos al mínimo.
 - ❑ 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 evitarlas en lo futuro. Se debe hacer un análisis para establecer medidas preventivas y correctivas.
 - ❑ 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 éste reporte. Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implementación.
 - ❑ De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
 - ❑ De la función controlada. La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.
-

❖ Importancia y fines.

El control fundamenta su importancia en:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden generar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información sobre la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Tiene como fin:

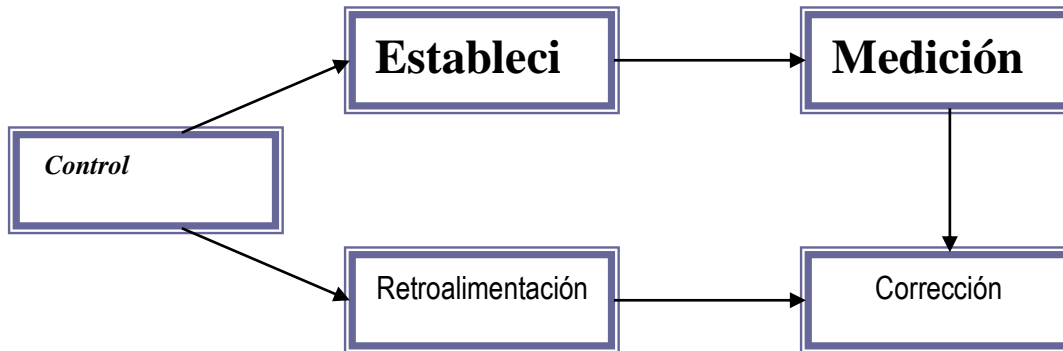
Señalar las debilidades y errores a fin de rectificar e impedir que se produzcan nuevamente

6.2 LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL

En el control los sistemas de información comprenden todos los medios a través de los cuales el administrador se allega los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implementación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede generar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

⊕ 6.3 PROCESOS DEL CONTROL

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control aparecen en el siguiente esquema



❖ 6.3.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas claves de resultados:

1. **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
 2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado y la efectividad de las técnicas mercado lógicas.
 3. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
 4. **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
 5. **Desarrollo del personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
 6. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.
-

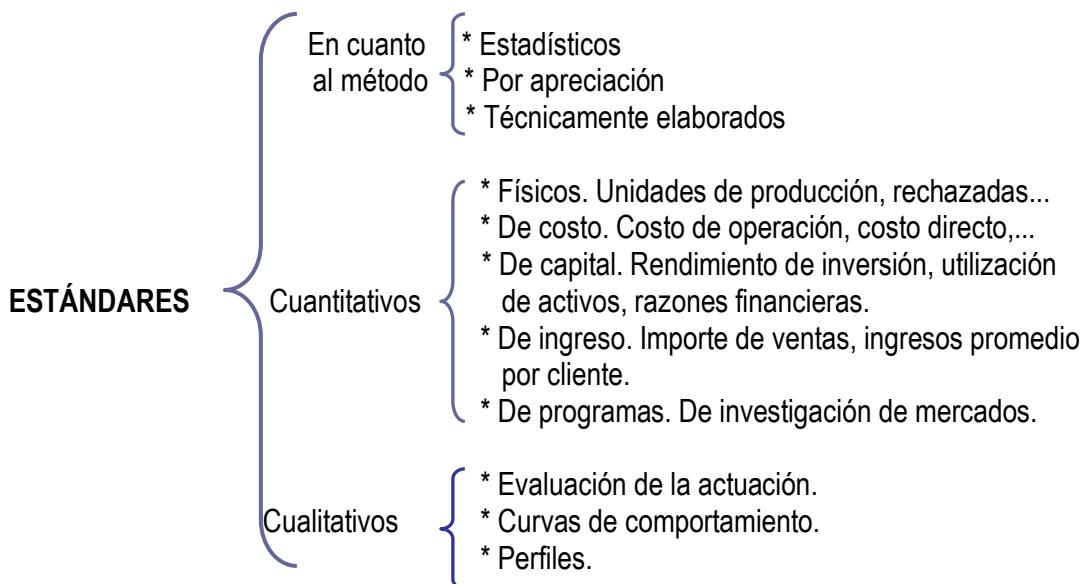
❖ TIPOS DE ESTÁNDARES

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

- 1) *Estándares estadísticos*. Llamados también históricos, se elaboran con bases en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado en relación con el pasado; por tanto al establecerse la información estadística debe ser completada con el criterio.
- 2) *Estándares fijados por apreciación*. Son esencialmente juicios de valor resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tal vez como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital su fijación como ya se dijo es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
- 3) *Estándares técnicamente elaborados*. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Por otra parte, los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: **cuantitativos**, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o **cualitativos**, cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

Una clasificación de los estándares más usuales, se presentan en el siguiente cuadro sinóptico:



Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

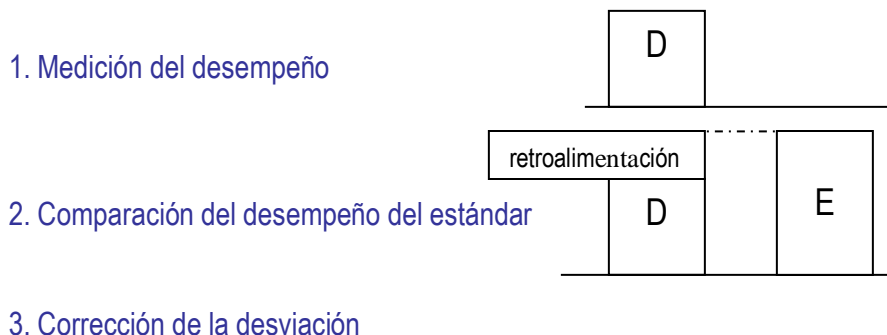
Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles a aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.

❖ 6.3.3.COMPARACIÓN

El control consiste en averiguar lo que se esta haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en el último caso, las medidas correctivas necesarias que deben agregarse.

En otras palabras, se mide el desempeño, luego se hace una comparación entre el desempeño real y el estándar, el cual se fija en la planeación. A partir de esta comparación se determina si el desempeño real esta arriba, abajo o al nivel del estándar, se determina la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se espera, a lo cual se le llama retroalimentación, lo que establece la cantidad de corrección necesaria para que se obtenga un desempeño satisfactorio. El último paso es corregir la desviación por la acción que el gerente considere adecuada.



❖ 6.3.4.CORRECCIÓN

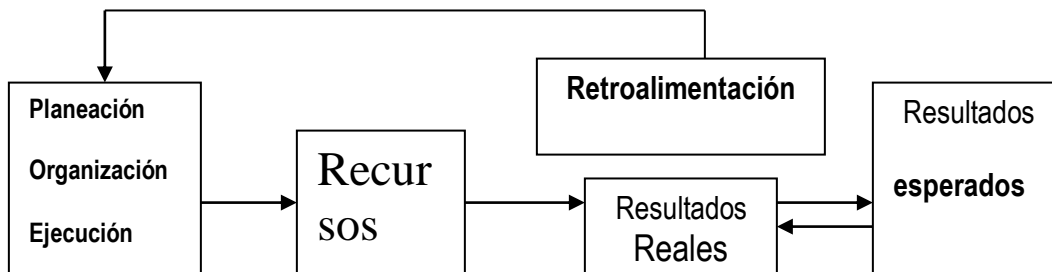
La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

❖ 6.3.5.RETROALIMENTACIÓN

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.



- Implantación de un sistema de control

Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos.

❖ CARACTERÍSTICAS

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia; como ya se dijo, la función del control no puede suplir una organización precaria.

- Oportunidad

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

- Accesibilidad

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

- Ubicación estratégica

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

❖ FACTORES QUE COMPRENEN EL CONTROL

Existen 4 factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor **cantidad** se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor **tiempo** se controlan las fechas programadas; el **costo** es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la **calidad** se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. La tabla 6.1 muestra algunos de los controles utilizados con más frecuencia en los campos o factores del control. Se puede lograr una comprensión más clara de la aplicación de los factores del control, a través del análisis del siguiente ejemplo:

Una de las funciones del departamento de compras de una empresa, consiste en atender la solicitud de material hecha por el departamento de producción. Se aplica el factor calidad al especificar las cualidades del material, haciendo referencia a las propiedades que debe reunir el material en aspectos tales como: composición, volumen, estructura, peso y otros datos técnicos; si ambos departamentos no verifican que se reúnan dichas especificaciones se originarán problemas.

La cantidad solicitada debe servir como guía, puesto que estipula las unidades indispensables que se deben solicitar al proveedor con base en la programación de la producción; el tiempo es un factor importante que el departamento de compras debe considerar, ya que de la oportuna fecha de entrega dependerá el que la producción cumpla con sus objetivos; por último, debe considerarse el factor costo comparando cotizaciones de precios de diversos proveedores y eligiendo la mejor.

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	programas	Costo estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coefficientes
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

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, verbigracia, el control de inventarios utilizará los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material. Los otros factores pasarán a segundo término en importancia.

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. Se estudiarán las más usuales.

- Control de producción

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones:

- Control de calidad

Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a: color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo.

Cabe indicar que, cualquiera que sea el proceso de fabricación, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y, por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias; éstas, a su vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles.

Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como: control estadístico y control por muestreo, mismas que se utilizarán en la empresa dependiendo de su tamaño y características.

- Control de inventarios

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen sistema de control de inventarios permite:

- a) Disponer de cantidades adecuadas de materias y / o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- b) Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- c) Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- d) Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- e) Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc.

Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

□ Clases de inventarios

1. **Materias primas.** Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
2. **Materiales en proceso.** Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.
3. **Productos terminados.** Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
4. **Partes de la maquinaria y / o herramientas.** No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan: desde métodos muy sencillos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y de reposición, kárdex de entradas y salidas, hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.

○ Control de la producción

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo al tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos
- Reducción de costos
- Evita demoras en la producción
- Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes
- Incrementa la productividad

En la planeación y en el control de producción se utilizan: desde técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos; hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

- Control de compras

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y la calidad especificadas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y de reorden.
- e) Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.
- b) Adquirir materiales de baja calidad.
- c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

❖ CONTROL DE MERCADOTECNIA

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no.

Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para:

- a) Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- b) Desarrollo de planes a corto plazo y mediano plazo.
- c) Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- d) Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:
 - Planeación de producción.
 - Inventarios.
 - Compras.
 - Investigación y desarrollo.
 - Tráfico.
 - Innovaciones en planta y equipo.
 - Finanzas: expansiones, fusiones, etc.
 - Determinación de las necesidades de efectivo.
 - Necesidades de planta y de recursos humanos.

○ CONTROL DE VENTAS

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

❖ CONTROL DE FINANZAS

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que se integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas:

○ CONTROL PRESUPUESTAL

Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestado debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

○ CONTROL CONTABLE

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El control contable debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados financieros, y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

○ **Costos**

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incosteables, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

○ **Auditoria**

La auditoria contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, la auditoria es el “control” aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

❖ **CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la *auditoria de recursos humanos*.

- ***Auditoria de recursos humanos***

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

- ***Evaluación de la actuación***

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas, por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

Los anteriores factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven, a su vez, como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminándose, así, conflictos y apreciaciones subjetivas.

- ***Evaluación de reclutamiento y de selección***

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

- ***Evaluación de capacitación y desarrollo***

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también, más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.

- ***Evaluación de la motivación***

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

- ***Evaluación de sueldos y salarios***

Responde a la pregunta “¿son los salarios de la empresa equitativos y justos?”. Algunas de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

- **Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones**

La medida de la efectividad de estos programas se obtienen a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cuál departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas variarán de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

⊕ 6.5. EL CONTROL Y SU PERIODICIDAD

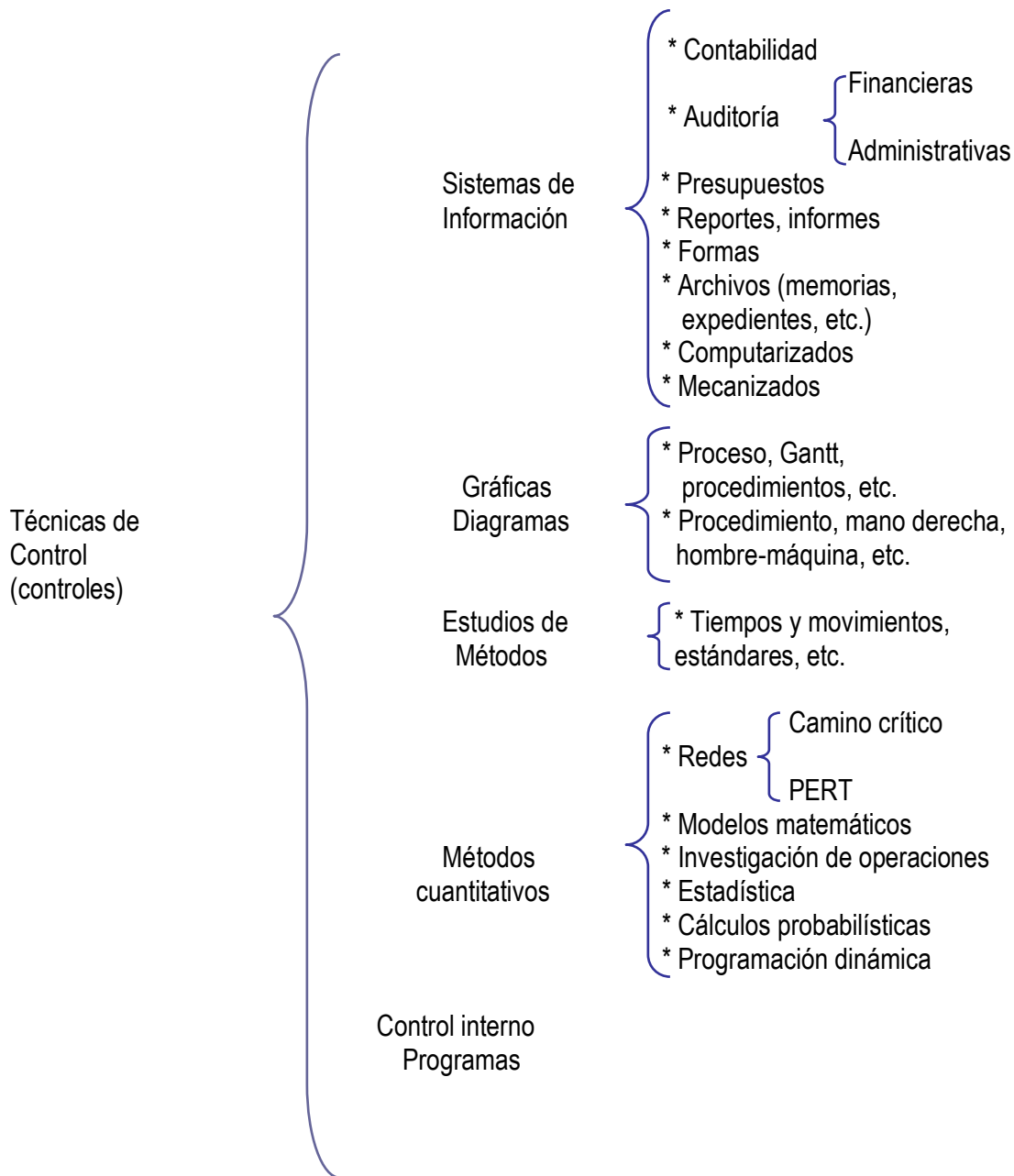
Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- B. Control preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- C. Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.
- D. Control posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

⊕ 6.6. TÉCNICAS DE CONTROL (CONTROLES)

Son las herramientas de las que se auxilie el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

Tal y como se enunció, muchas de las técnicas de la planeación son, a su vez, de control y, en esencia, los controles no son más que *sistemas de información*; el siguiente cuadro (6.2) muestra las técnicas de control más usuales.



Debido a que es virtualmente imposible estudiar cada una de estas técnicas en este texto, se mencionan de manera informativa las más relacionadas con la administración; es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondiente, cada una de estas técnicas.

- **Sistemas de información**

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implantación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

- **Control interno**

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura
- b) La protección de los activos de la empresa
- c) La promoción de la eficiencia en la operación

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, como ya se dijo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.

❖ LA TÉCNICA PERT

Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Review Technique: Técnica de Evaluación y Revisión de Problemas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para esa fecha determinada.

El método PERT fue ideado en 1958 por Willard Fazard de la oficina de proyectos especiales de la oficina naval de ordenanza de la marina norteamericana, con el objeto de controlar el proyecto de lanzamiento del proyectil "Polaris" de la NASA.

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	semanas				semanas				semanas				semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulacion de los proyectos de presupuestos en cada departamento	—	—	—													
preparacion de las formas para concentrar los proyectos departamentales	—	—	—													
concentracion de los proyectos departamentales				—	—	—	—									
Estudio del presupuesto general por la gerencia								—	—	—	—					
estudio en cada departamento del presupuesto presentado por la gerencia								—	—	—	—					
diseño y edicion de formas generales para el control presupuestal			—	—	—	—	—	—	—	—	—					
resolucion de los problemas que pueden surgir.											—	—	—	—	—	

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se le conoció como PERT / tiempo, posteriormente se han introducido en ella los costos de las actividades para efectos de control presupuestal, y aún para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT / costo. Con todo, esto último suele medirse más eficientemente por la técnica que a continuación se describe.

- **Operación de la Técnica PERT**

Los pasos que comprenden son fundamentalmente los siguientes:

1. *Formación de una lista de las actividades que integran el proyecto.*

Lo primero que se requiere es que personas que conozcan con todo detalle los trabajos que se desea controlar, formulen una lista en la que anoten todas las actividades que se requiere llevar a cabo, sin importar el orden en que se consignen. Se entiende por Actividad todo trabajo de cualquier orden que sea (manual, intelectual, administrativo, etc.) que habrá de requerir determinado tiempo para su ejecución, representado determinado costo porque consume recursos materiales y humanos, toda actividad se representa mediante una flecha:



2. *Determinación de la secuencia u orden de las actividades.*

El siguiente paso consiste en precisar, respecto de cada actividad, cuál debe ir primero que ella, y cuál debe ir después; la primera constituye un requisito previo de la que esté considerado, mientras que la segunda no puede darse si no se ha terminado la que se está ordenando. Puede existir actividades simultáneas, o sea aquellas que no constituyen un requisito anterior ni posterior respecto de la que se está tomando en cuenta para su ordenación.

El medio más práctico y fácil para determinar esta secuencia consiste quizá en usar tarjetas, en cada una de las cuales se anota una actividad; después dichas tarjetas se colocan en el orden adecuado, anotando números cuando están ordenadas, cuidando de asignar el mismo número a las actividades simultáneas.

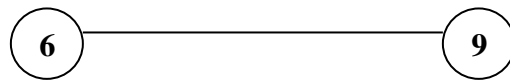
3. *Trazo de la red*

Es lo más típico no sólo de este método, sino de los tres de Trayectoria Crítica. Una red es un diagrama o gráfica integrada por las flechas que representan las actividades, y por círculos, que representan los eventos, unidos de forma que puedan indicar su relación de dependencia cronológica y de secuencia. Los eventos son "puntos identificables en el tiempo, en lo que algo ha acontecido, o alguna situación se ha originado", según la definición de Codier. Son los hechos administrativos que dan origen a una actividad. Cuando varias flechas concurren en el mismo evento o arrancan de él, se llama nodo.

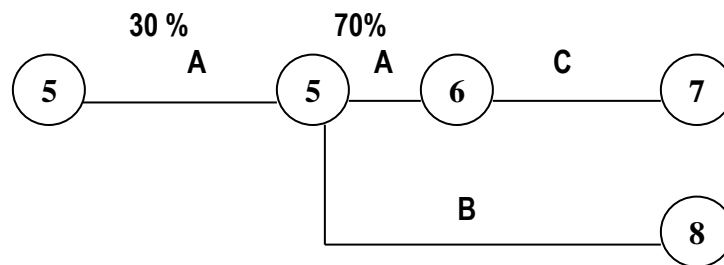
- a) Cada actividad tiene en el diagrama un evento por punto de origen y otro por punto de terminación.



- b) Los eventos deben numerarse, procurando en lo posible que los números sigan el mismo orden que las actividades que limitan tienen dentro del proceso.
- c) Las actividades se indican mediante los números de los eventos en los que comienzan y terminan; así, la actividad 6-9 es una que comenzó en el evento 6 y terminó en el 9.



- d) De un mismo evento pueden salir una o varias actividades, y a un mismo evento pueden llegar varias de estas, con tal de que las flechas no salgan de la mitad de la actividad, ya que no se puede dar comienzo a una actividad en tanto no termine por completo la inmediata anterior. Si una actividad se puede iniciar antes de que la anterior esté terminada, se indica el % de la curación que requiere, pero indicando de algún modo que las dos partes del % forman la misma actividad.

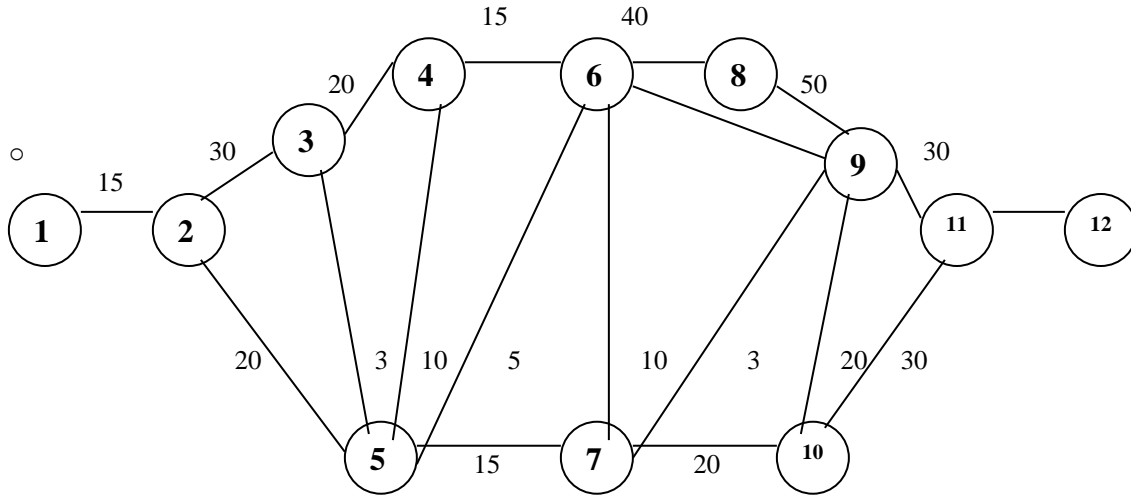


- e) Las flechas pueden ser ascendentes o descendentes, trazarse en líneas continuas o quebradas, etc., para ayudarse a hacer indicaciones y distinciones. Lo segundo suele usarse para indicarse sólo que un evento tiene relación con otros sin que exista dependencia, lo cual impide que un evento quede suelto, lo que haría la malla incompleta, así como para distinguir las rutas mayores de la trayectoria, o ruta crítica, que se marca siempre con la línea llena y aun más gruesa.

Se llama **ruta crítica** el conjunto de actividades cuya duración resulta la más larga, porque, sin importar que las actividades simultáneas a ella puedan ser más cortas, lo que condicionará la duración de todo el programa será la ruta crítica.

Para explicarlo se ilustra el siguiente ejemplo.

RED PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO



NO. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	DÍAS
1-2	Planeación financiera inicial	15
2-3	Investigación cuantitativa del mercado	30
2-5	Investigación motivacional	20
3-4	Planeación de la producción	20
5-4	Estudio de la presentación y tamaño del producto	10
3-5	Conjuntación de los resultados de la investigación de mercado	1
4-6	Estudio del costo de producción	15
5-6	Diseño del envase, marca, etc.	5
6-7	Estudio de los costos de distribución	10
5-7	Selección del personal de ventas	15
6-8	Adquisición del nuevo equipo de producción necesario	40
8-9	Entrenamiento de los vendedores en técnica de ventas	50
6-9	Adquisición de la materia prima necesaria	20
7-10	Entrenamiento de los vendedores en técnica de ventas	20
7-9	Adiestramiento del personal en manejo del producto	30
9-10	Fabricación y distribución de prueba	20
10-11	Campaña de publicidad de introducción	30
9-11	Producción inicial	30
11-12	Operación de ventas	

- **Beneficios de la técnica PERT**

1. Ante todo, permite conocer las fases críticas de un proyecto, señalando de esa manera aquellas actividades que deben cuidarse con máxima atención, ya que, al alargarse ellas aunque se acortan todas las demás todo el proyecto se alargaría.
2. Permite analizar cómo pueden reducirse las rutas críticas, con lo que el proyecto puede reducirse.
3. Constituye una representación gráfica de todo un proyecto, con su estimación de tiempos y relaciones, muy apta para explicar a todos el momento en que se encuentra su desarrollo.
4. Permite tener un esquema no sólo de la magnitud del trabajo, sino de cada una de sus partes y, sobre todo, de su interrelación, lo cual no permiten métodos como las gráficas de Gantt.
5. Puede emplearse en toda clase de programas, ya que todo lo estudia sobre la base de un mismo patrón: actividades estimadas en el tiempo que cada una requiere, y eventos o nodos, que se consideran atemporales. Así, es aplicable en programas de mercadotecnia, instalación de maquinaria, desarrollo de programas de adiestramiento de personal, realización de pedidos especiales, etc.
6. Fuerza a los administradores a planear, ya que es imposible desarrollar sin afirmar de algún modo los planes.
7. Permite ver a la mitad de un proyecto si lo pasado se ha cumplido, y en caso de haberse retrasado u omitido algo, tratar de recobrar tiempos, reconstruir lo que faltó.

- **Sus limitaciones**

Tiene, como se comprende, evidentes limitaciones:

- a) No tiene aplicación para operaciones rutinarias, sino más bien sirve para procesos que son de suyo únicos y no repetitivos.
- b) Cuando la mayor parte de los eventos están ligados por actividades sucesivas, que producen un diagrama lineal, es también inaplicable.
- c) Lo mismo ocurre cuando es imposible o muy aleatorio el cálculo de tiempos para cada actividad.

A este último respecto, debe advertirse que el PERT trabaja normalmente con tres tiempos: tiempo óptimo (t_o) tiempo normal (t_n) y tiempo pesimista (t_p). En forma estadística suele establecerse el tiempo estimado por la combinación de estos tres tiempos mediante la medición de la varianza respectiva.

La fórmula básica usada es

$$TE = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6}$$

❖ 6.6.1.1.GRÁFICA DE GANTT

Uno de los elementos más importantes que se debe controlar es el desarrollo de la realización de actividades, tanto por el tiempo que cada una de ellas implica como por la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin. Henry L. Gantt inventó para este efecto las cartas o gráficas que toman su nombre, y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella.

Son un esquema que representa el tiempo requerido para la realización de una tarea. Son seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 7) Lista de actividades,
- 8) Orden cronológico de las actividades,
- 9) Determinación de tiempos,
- 10) Elaboración del esquema,
- 11) Colocación de barras en el esquema y,
- 12) Determinación de tiempos totales.

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar el examen												
Mecanografiar el examen												
Fotocopiar el examen												
Resolver el examen												
Calificar el examen												
Tiempo total												

❖ RUTA CRÍTICA

Ruta critica:

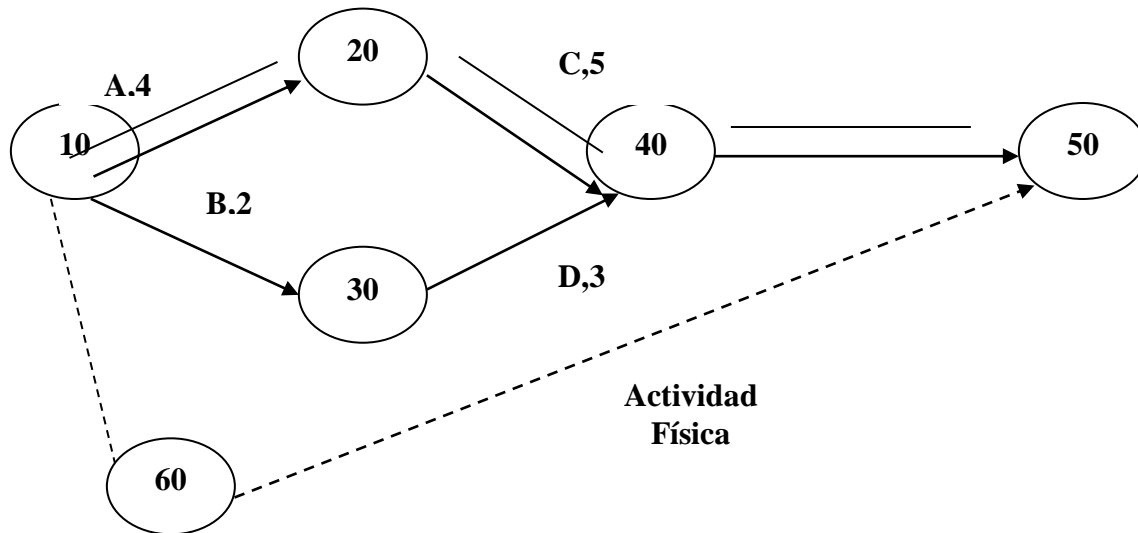
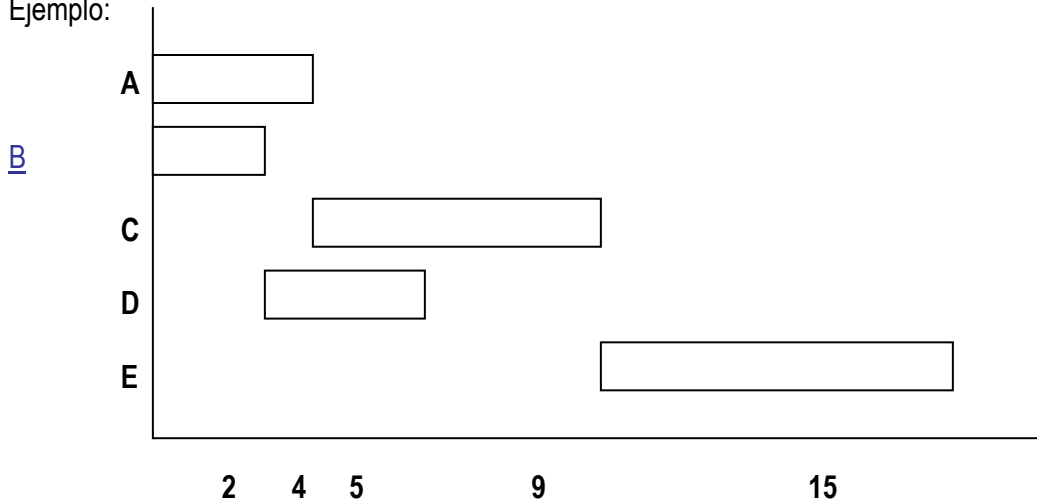
Es una cadena de actividades críticas, es una ruta que identifica todas las actividades críticas del proyecto.

Cada actividad del proyecto de se identifica con una letra, se indican las actividades precedentes y las consecuentes de dicha actividad y por ultimo también se indica la duración en días de cada actividad.

Las actividades se representan mediante flechas, cuya longitud no tiene relación con la duración de las actividades.

Los nodos circulares se denominan eventos y pueden contener números, letras o cualquier designación arbitraria. Los nodos sirven para reconocer que una actividad terminó, y representar que actividades necesitan concluirse antes de iniciar otra (precedencia).

Ejemplo:



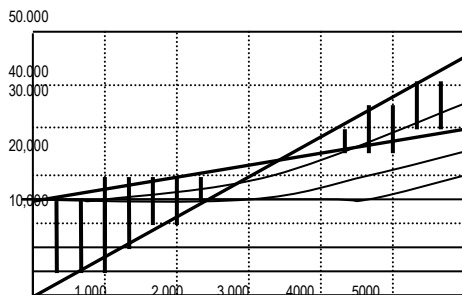
En este gráfico, la actividad C no puede realizarse hasta que concluya la A. En un Gantt, la precedencia no es explícita, por lo tanto no puede saberse si la actividad C fue programada para el día 15 por algún motivo o fue coincidencia.

❖ 6.6.1.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta se utiliza para mostrar gráficamente la relación entre el volumen de actividades y su utilidad. Las gráficas del punto de equilibrio se usan para describir gráficamente la relación de volumen de operación y utilidades. Específicamente, el punto de equilibrio es el punto en el que los ingresos por ventas igualan exactamente a los gastos. Las ventas totales bajo el punto de equilibrio (BEP) resultan en pérdidas, y las que están sobre el BEP resultan en utilidades.

En la siguiente gráfica, el eje horizontal representa la producción total; el vertical los gastos e ingresos. Aunque sin ser un requisito, la mayoría de las gráficas de punto de equilibrio suponen que hay una relación lineal y que todos los costos son fijos o variables. Los costos fijos son aquellos que no varían con la producción total, por lo menos a corto plazo. Los costos variables son aquellos que no varían con la producción o venta a corto plazo.

El punto de equilibrio (BEP) se define como el nivel de producción total o de ventas en el que la utilidad es igual a 0 (cero). Este también es el mismo punto en el que el ingreso total es igual al costo total.



Graficas de punto de equilibrio.

❖ LAS TÉCNICAS DE TRAYECTORIA CRÍTICA

Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación se encuentran a no dudarlo, las llamadas de trayectoria crítica. Aunque son métodos diversos, surgidos separadamente, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común.

El término METRA (métodos de evaluación de trayectorias en redes de actividades), constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc., pero como ya se afirmó en la planeación, también pueden estudiarse dentro de ese elemento; al respecto, recuérdese lo señalado sobre las relaciones entre planeación y control.

- **6.6.1.3.La técnica CPM**

Permite resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos para lograr un costo mínimo, podría definirse como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto para lograr el mínimo costo posible.

- **La técnica RAMPS**

Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y CPM introduce conceptos de competencia entre varias actividades que utilizan los mismos recursos a la vez y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades.

De estas tres técnicas se citan tan solo las bases del PERT /tiempo ya que las otras dos son objeto de estudios especializados.

⊕ **6.6.2.CUALITATIVAS**

❖ **LA TÉCNICA DELFOS**

La Técnica Delfos es un método de emisión de opiniones de grupos de expertos que protagonizan una lluvia de ideas alrededor de un tema en particular con el objeto de obtener visualizaciones de posibilidades futuras. Después de un par de horas de esta lluvia de ideas se integran las ideas expresadas, se les resume y se les hace circular entre los miembros de cada grupo.

En una segunda reunión cada grupo discute las ideas de los otros grupos. Después se resumen también los resultados de estas discusiones. A estas alturas, uno o dos representantes de cada grupo conforman un último grupo que afina las ideas generadas durante las dos primeras reuniones.

Los tres factores críticos para emplear con éxito la Técnica Delfos son escoger a personas que de verdad sean expertas en el campo que está siendo estudiado, realizar una lluvia de ideas en lugar de analizar críticamente las propuestas durante las sesiones iniciales, y limitar el contacto entre los grupos para evitar la formación de un consenso apresurado y el de un pensamiento grupal ya que inhibe el disenso así como la generación de ideas frescas.

❖ ANÁLISIS DE CRITERIOS MÚLTIPLES.

Técnica de pronósticos cualitativos.

Es en la que un jurado de expertos evalúa distintas alternativas mediante la asignación de valores numéricos a criterios clave identificados por medio de un consenso. Al formar decisiones la tendencia natural del hombre es la de concentrarse en una alternativa que tenga significado emocional, ignorando otras opciones que cuentan con mayores meritos cuantitativos o cualitativos.

El análisis de criterios múltiples se puede utilizar para ayudar en una amplia gama de decisiones, entre las que están incluidas: la selección de personal para un puesto, la fijación de una política de abastecimiento de agua, la selección de sitios para ubicar instalaciones nucleares, y la evaluación de programas para la prevención del crimen. Inclusive los grupos divergentes han descubierto que el logro de un consenso no es muy difícil cuando se emplea esta técnica.

⊕ 6.6.3.HEURÍSTICAS

Métodos de toma de decisiones en el que se procede según líneas empíricas, empleando reglas elementales para la identificación de soluciones o respuestas.

Amos Tversky y Daniel Kahneman, han demostrado en sus trabajos que la gente se apoya en principios neurísticos, o reglas de procedimiento, con el fin de simplificar el proceso de toma de decisiones. La heurística puede acelerar el proceso de toma de decisiones, mas resultan factibles si se siguen tales procedimientos en exceso o si se les modifica con prejuicios personales. Tres procesos heurísticos aparecen repetidamente en la toma de decisiones. No se trata de reglas específicas; más bien, son estrategias cognoscitivas generales que la gente emplea debido a que tienen sentido de modo intuitivo.

DISPONIBILIDAD. Este supuesto se basa en las experiencias de toda la vida, y parece ser suficiente razonable. Sin embargo, a la memoria humana la afecta asimismo lo reciente que haya ocurrido un suceso y cuán vívida haya sido la experiencia en cuestión.

REPRESENTATIVA. Los administradores de productos pueden prever el desempeño de un nuevo producto mediante su compilación con otros productos cuyos registros se conocen. Sin embargo, cada individuo o producto es un nuevo elemento, y no solamente el representante de un grupo, y como tal se le debe juzgar.

ANCLAJE Y AJUSTE. La gente no saca sus decisiones de la nada. Por lo general, las decisiones parten de un valor inicial –inclusive si se le selecciona al azar- y después se hacen ajustes a ese valor con el fin de llegar a una decisión final. Las decisiones salariales, por ejemplo, se calculan normalmente suponiendo que el salario del año pasado es un valor inicial al cual se le debe aplicar un ajuste.