



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración

Subtema

Proceso administrativo

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
empresas

Autores

Br. Erick Javier Avendaño Echevoyen

Br. Steven Alexander Cerna

Bra. Nathalya Paola Reyes Orozco

Tutor

Esp. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, noviembre 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capítulo uno: Generalidades	4
1.1. Concepto de administración.....	4
1.2. Características de la administración	5
1.3. Antecedentes históricos	5
1.3.1. Enfoque científico.....	7
1.3.2. Enfoque clásico	7
1.3.3. Enfoque humano relacionista	8
1.3.4. Enfoque estructuralista.....	9
1.3.5. Enfoque neo humano	10
1.3.6. Enfoque relacionista.....	10
1.3.7. Enfoque de sistemas.....	11
1.3.8. Enfoque del pensamiento.....	12
1.3.9. Nuevos enfoques	13
1.4. Ámbitos de aplicación de la administración	14
1.4.1. Recursos humanos	14
1.4.1.1. Principales funciones	14

1.4.2. Finanzas.....	15
1.4.2.1. Principales funciones	15
1.4.3. Mercadotecnia.....	16
1.4.3.1. Principales funciones	17
1.4.4. Operaciones.....	18
1.4.4.1. Principales funciones	18
Capítulo dos: Etapa de planeación.....	19
2.1. Concepto de planeación	19
2.2. Principios de la planeación	20
2.3. Elementos de la planeación	23
2.3.1. Misión.....	23
2.3.2. Visión	24
2.3.3. Objetivos	25
2.3.4. Estrategias	25
2.3.5. Políticas.....	26
2.3.6. Programa.....	26
2.3.7. Presupuesto	27
2.4. Niveles de la planeación	27
2.4.1. Planeación estratégica	27
2.4.2. Planeación táctica	28
2.4.3. Planeación operativa.....	29
2.4.4. Planeación normativa.....	29
2.5. Proceso de planeación.....	29
2.6. Importancia de la planeación	31
Capítulo tres: Etapa de organización.....	33

3.1.	Concepto de la organización.....	33
3.2.	Principios de la organización	34
3.3.	Elementos de la organización	35
3.4.	Proceso de organización.....	36
3.5.	Estructura organizacional.....	37
3.5.1.	Organización funcional.....	37
3.5.2.	Organización territorial	38
3.5.3.	Organización por producto	39
3.5.4.	Organización por cliente.....	40
3.5.5.	Organización por áreas de conocimiento	41
3.5.6.	Organización por proyectos.....	42
3.5.7.	Organización por procesos.....	43
3.5.8.	Organización por unidades de negocio	43
3.6.	Modelos organizacionales.....	44
3.6.1.	Mecanicista	45
3.6.2.	Orgánico.....	45
3.7.	Cultura organizacional	45
3.7.1.	Artefactos	46
3.7.2.	Tecnología.....	46
3.7.3.	Símbolos	47
3.7.4.	Valores	47
3.8.	Importancia de la organización	47
	Capítulo cuatro: Etapa de dirección.....	48
4.1.	Concepto de dirección	48
4.2.	Principios de dirección	49

4.3.	Elementos de dirección.....	50
4.3.1.	Liderazgo.....	51
4.3.1.1.	Estilos de liderazgo.....	51
4.3.2.	Motivación.....	53
4.3.3.	Comunicación.....	53
4.3.3.1.	Tipos de comunicación.....	54
4.3.4.	Toma de decisiones.....	55
4.3.5.	Supervisión.....	56
4.3.6.	Trabajo en equipo.....	57
4.4.	Proceso de decisión y resolución de problemas.....	57
4.4.1.	Identificación y selección del problema.....	59
4.4.2.	Análisis del problema.....	59
4.4.3.	Generación de soluciones potenciales.....	60
4.4.4.	Selección y planificación de la solución.....	61
4.4.5.	Aplicación de la solución.....	61
4.4.6.	Evaluación de la solución.....	62
4.5.	Importancia de la dirección.....	62
	Capítulo cinco: Etapa de control.....	63
5.1.	Concepto de control.....	63
5.2.	Principios del control.....	64
5.3.	Niveles de control.....	65
5.4.	Tipos de control.....	66
5.4.1.	Control preventivo.....	67
5.4.2.	Control concurrente.....	67
5.4.3.	Control de retroalimentación.....	68

5.5.	Proceso de control	68
5.5.1.	Establecimiento de estándares	69
5.5.2.	Medición	70
5.5.3.	Comparación	71
5.5.4.	Acción correctiva	71
5.5.5.	Retroalimentación	72
5.6.	Sistemas de control.....	72
5.6.1.	Presupuestal	73
5.6.2.	Auditoría	73
5.6.3.	Reportes e informes	74
5.6.4.	Indicadores o estándares	75
5.6.5.	Formas	75
5.6.6.	Sistemas de información	75
5.7.	Importancia	76
	Conclusiones	77
	Bibliografía.....	78
	Webgrafía	80

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación se lo dedico con mucho cariño a mis padres y a todas las personas quienes aportaron positivamente a mi formación académica.

Br. Erick Javier Avendaño Echevoyen

Dedicatoria

Dedico de manera especial a mi madre Rosa Irene Cerna González, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional; muchos de mis logros se los debo a ella, entre los que incluye este. Sentó en mi la base de responsabilidad y deseos de superación, me formo en valores y con mucho esfuerzo lo que me motivo constantemente para alcanzar mis anhelos y admirarla cada día más.

Su bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien. Gracias Madre.

Br. Steven Alexander Cerna

Dedicatoria

Le dedico este seminario de graduación a mi abuelo, Donald Orozco, el mejor contador que conocí en mi vida, quien por cuestiones de la vida no pudo estar conmigo en primera fila, viéndome alcanzar esta meta que tanto nos ha costado. Este logro es de él también, porque desde el día en que decidí que estudiaría esta carrera hasta el último de sus días estuvo haciendo todo lo que estaba en sus manos para asegurarse que yo fuera la excelente administradora que él siempre supo que iba a ser.

Yo sé que desde el cielo él me está viendo y quiero creer que lo hace con el mismo orgullo con el que me miraba llegar a su casa y me llamaba “licenciada”. Lo extraño mucho, abuelito, y daría muchas cosas por tenerlo de vuelta conmigo, pero yo sé que estará justo a mi lado el día que me entreguen mi título y sea por fin la Licenciada en Administración de Empresas que usted inspiró a ser. Le mando un fuerte abrazo hasta el cielo.

Bra. Nathalya Paola Reyes Orozco

Agradecimiento

Primeramente, le agradezco a Dios por darme fortalezas en mi día a día en el proceso de esta carrera, así mismo doy gracias a María Auxiliadora que me llevó de la mano en cada desliz y amparado a ellos me fortalecí en los momentos más difíciles.

Por otra parte, me es honroso agradecer a mis padres que me motivaron a iniciar la aventura de ser Administrador, por lo cual estoy plenamente satisfecho ejerciendo mi carrera en una empresa que me abrió las puertas con ningún tipo de experiencia laboral, dándome la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos prácticos, por lo cual también me siento en gratitud con ellos.

Br. Erick Javier Avendaño Echevoyen

Agradecimiento

El principal agradecimiento a Dios quien me ha guiado, por darme salud, bendiciones y la fortaleza para seguir adelante durante mi etapa estudiantil.

A mi mamá por su comprensión, estímulo constante, apoyo incondicional y por darme la mejor herencia, la educación.

Personas especiales en mi vida, compañeros de tesis y tutor, por su colaboración fundamental durante el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

Br. Steven Alexander Cerna

Agradecimiento

Agradezco a mi familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. Les agradezco porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida, lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

También quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado y que han creído en mí, por ayudarme a no rendirme y siempre darme palabras de aliento y estar a mi lado cuando más lo necesité. Los quiero mucho a todos.

Bra. Nathalya Paola Reyes Orozco



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **ADMINISTRACIÓN** hace constar que los bachilleres: **Erick Javier Avendaño Echegoyen, Carnet No. 18-20250-0, Steven Alexander Cerna, Carnet No. 18-20358-8 y Nathalya Paola Reyes Orozco, Carnet No. 18-20367-6** , han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **PROCESO ADMINISTRATIVO**, obteniendo el bachiller **Avendaño Echegoyen**, el bachiller **Cerna** y la bachillera **Reyes Orozco**, la calificación de 50 (**cincuenta**) **PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de noviembre del año 2022

Esp. Horacio Rafael Miranda Ríos
Tutor de seminario de graduación

Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema la administración y como subtema el proceso administrativo.

Tiene como objetivo general analizar el proceso administrativo y sus etapas a través de una revisión documental y su importancia para ayudar a hacer un mejor uso de los recursos y alcanzar los objetivos de forma eficiente de las empresas.

Este informe está estructurado por cinco capítulos, capítulo uno: generalidades de la administración, capítulo dos: etapa de planeación, capítulo tres: etapa de organización, capítulo cuatro: etapa de dirección y capítulo cinco: etapa de control.

La metodología empleada para el desarrollo de este informe bibliográfico fue la recopilación de información a través de libros y sitios web enfocados en la administración, y se rige bajo las normativas APA sexta edición, sirviendo como guía para demás estudiantes, así como para empresarios y público en general que quiera profundizar y consultar más del tema.

Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema la administración y como subtema el proceso administrativo.

Es importante resaltar el proceso administrativo como aquel que marcará los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales de las empresas, gracias a que este proceso provee los elementos y las estrategias necesarias para optimizar el proceso de toma de decisiones.

Tiene como objetivo general analizar el proceso administrativo y sus etapas a través de una revisión documental y su importancia para ayudar a hacer un mejor uso de los recursos y alcanzar los objetivos de forma eficiente de las empresas.

Través de este documento se detallarán cinco capítulos estructurados de la siguiente manera:

El capítulo uno abarca el concepto, las características, los antecedentes y los ámbitos de aplicación de la administración.

El capítulo dos conlleva lo que es el concepto, los principios, elementos, niveles, el proceso y la importancia de la planeación en el proceso administrativo.

El capítulo tres aborda el concepto, los principios, elementos y el proceso y la importancia de la organización en el proceso administrativo, así como las distintas estructuras y modelos organizacionales, y la cultura organizacional.

El capítulo cuatro desarrolla el concepto, los principios, elementos y la importancia de la dirección en el proceso administrativo, así como el proceso de decisión y resolución de problemas.

El capítulo cinco describe el concepto, los principios niveles, tipos, sistemas, el proceso y la importancia del control en el proceso administrativo.

Justificación

La presente investigación documental, permitirá profundizar y reforzar los conocimientos y teorías básicas de la administración, como lo son sus conceptos, características, antecedentes históricos, ámbitos de aplicación y todo lo que respecta al proceso administrativo, lo cual es un punto de partida fundamental para la creación y optimización del desempeño de las empresas.

Este documento servirá como guía tanto a empresas en desarrollo como a personas que tienen negocio propio o que quieren impulsar un proyecto para establecer las bases administrativas fundamentales y elaborar un plan de acción a seguir.

La metodología empleada se desarrolló a través de la revisión documental de fuentes secundarias, en donde se acudió a las revisiones bibliográficas de diferentes autores y páginas web. Asimismo, se hizo uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de administración de empresas UNAN – Managua. Dicha investigación servirá de referencia para todas aquellas áreas administrativas, estudiantes, maestros y público en general que desee consultar sobre el tema y proponer, crear y mejorar un negocio o emprendimiento.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso administrativo y sus etapas a través de una revisión documental, y su importancia en el logro de la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente de las empresas.

Objetivos específicos

1. Describir las generalidades de la administración como referencia para el esclarecimiento sobre los orígenes del proceso administrativo.
2. Comprender la etapa de planeación como un proceso para la toma de decisiones en las empresas.
3. Identificar la etapa de organización a través del concepto, los principios, elementos, el proceso e importancia, para la elaboración de la estructura, los modelos y la cultura organizacional.
4. Explicar el concepto, los principios, elementos, el proceso y la importancia de la etapa de dirección, así como el análisis del proceso de decisión y resolución de problemas en las empresas.
5. Reconocer la etapa de control como la retroalimentación necesaria para el funcionamiento cíclico del proceso administrativo.

Capítulo uno: Generalidades

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

1.1. Concepto de administración

“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”. (Chiavenato, 2006)

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz *et al.*, 2012).

“La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

George R. Terri, remitiéndose a Henry Fayol, define la Administración como, un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole”. Herbert A Simon, define la administración como “acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos”.

Robert McNamara. La Administración “es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos”.

Fritz Mostern Marx. La Administración es “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero”. (Ramírez, 2009).

1.2. Características de la administración

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas, y estas se podrían enumerar de la siguiente manera:

1. Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

2. Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

3. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

4. Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

5. Multidisciplinariedad. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

6. Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican. (Münch, 2007).

1.3. Antecedentes históricos

La historia de la administración es reciente. En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo xx, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación.

[...], a mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes [...]. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco tiempo. (Chiavenato, 2006).

En la medida que se desarrolló la civilización, el ser humano tuvo que crear sistemas de registro para controlar y administrar sus intercambios de productos en el comercio. Poco a poco evolucionaron los sistemas administrativos y mejoró la productividad, lo cual determinó la capacidad de una sociedad para dominar a otra mediante sus productos. Así, pronto se dio cuenta el hombre de que la gestión comercial y la producción de bienes y servicios constituyen un factor estratégico y son la base del desarrollo económico y social.

Durante la civilización grecorromana se formularon teorías y métodos administrativos más complejos. Apareció en el derecho de esa época el contrato de mandato (figura jurídica que permitía delegar los asuntos administrativos a un tercero capacitado para atender, en nombre de otro u otros, la gestión y administración de una propiedad, de un navío o de una caravana comercial). El mandato es el antecedente del management contemporáneo o del gestor de negocios español o francés.

Posteriormente, cuando la Revolución industrial hizo más complejos los sistemas de producción y comercialización, surgió el estudio de la administración como ciencia, sobre todo en los países más avanzados de la época: Inglaterra, Estados Unidos de América, Alemania y otros.

El desarrollo industrial favoreció la creación de las primeras escuelas de gestión de negocios y administración. En 1881, Joseph Warton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia patrocinó la fundación de la primera escuela de comercio, negocios y administración en Estados Unidos. En 1908, la Universidad de Harvard estableció la carrera de administración de empresas para el desarrollo del management directivo, equivalente a lo que en Francia y en España se llama actualmente gestión de negocios o gestión empresarial. (Hernández, 2006).

1.3.1. Enfoque científico

El enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración [...]. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo xx por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador de la moderna TGA. Taylor tuvo innumerables seguidores [...] y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Al comienzo esta escuela se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial. (Chiavenato, 2006).

1.3.2. Enfoque clásico

A COMIENZOS DEL SIGLO XX, DOS INGENIEROS desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. [...] el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos:

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes. El aumento del tamaño de las empresas condujo a sustituir las teorías totalizadoras y globales por teorías microindustrias de alcance medio y parcial, como se verá en los próximos capítulos. Con primera empresa de grandes dimensiones se dan las condiciones iniciales para la planeación de la producción a largo plazo, que reduce primera inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas. Entre 1880 y 1890, con la sustitución del capitalismo liberal por los monopolios, se estableció la producción en masa en Estados Unidos, lo cual originó el aumento del número de asalariados en las industrias e hizo necesario evitar el desperdicio y economizar mano de obra. Se inició así la división del trabajo entre quienes piensan (gerentes) y quienes ejecutan (trabajadores). (Chiavenato, 2006).

1.3.3. Enfoque humano relacionista

CON EL ENFOQUE HUMANISTA, LA TEORÍA DE LA Administración sufre una revolución conceptual: la transición del énfasis antes puesto en la tarea [...] y en la estructura organizacional [...] al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El Enfoque Humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales [...]. El Enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, de la Psicología del Trabajo.

La Psicología Industrial ayudó a mostrar la parcialidad de los principios de Administración adoptados por la Teoría Clásica. Más allá, los cambios ocurridos en el panorama social, económico, político y tecnológico introdujeron nuevas variables en el estudio de la Administración. Con la gran depresión económica que abrumó a todo el mundo alrededor de 1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Esa crisis mundial provocó indirectamente una reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios clásicos de administración hasta entonces aceptados, a pesar de su carácter dogmático y determinante. (Chiavenato, 2006).

1.3.4. Enfoque estructuralista

El primer teórico de las organizaciones fue indudablemente Max Weber, quien estudió las organizaciones bajo un enfoque estructuralista; se preocupó por su racionalidad, es decir, por la relación entre los medios y recursos utilizados y los objetivos que alcanzarían las organizaciones burocráticas. Para Weber la organización por excelencia es la burocracia.

Con el surgimiento, crecimiento y proliferación de las burocracias, la teoría administrativa [...] ganó una nueva dimensión por medio del enfoque estructuralista: además del enfoque intraorganizacional, surgió el enfoque interorganizacional. La visión estrecha y limitada hacia los aspectos internos de la organización se amplió y sustituyó por una más amplia, involucrando la organización y sus relaciones con otras organizaciones dentro de una sociedad más grande. A partir de este punto, el enfoque estructuralista se impone definitivamente sobre el enfoque clásico y el de las relaciones humanas. A pesar de que predomine el énfasis en la estructura, la visión teórica gana nuevas dimensiones y nuevas variables.

El enfoque estructuralista es un movimiento que provocó el surgimiento de la sociología de las organizaciones y que criticaría y reorientaría los caminos de la teoría administrativa. La década de 1940 fue particularmente tumultuosa debido a la Segunda Guerra Mundial que surgió en Europa y que impulsó todos los esfuerzos de los países en ella involucrados, y también de las organizaciones. (Chiavenato, 2006).

1.3.5. Enfoque neo humano

La Teoría del comportamiento [...] de la administración trajo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta [...] el abandono de las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores [...] y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional más amplio.

La Teoría del comportamiento surge en el final de la década de 1940 con la redefinición total de conceptos administrativos: al criticar las teorías anteriores, el conductismo en la administración no solamente reacomoda los enfoques anteriores, amplía su contenido y diversifica su naturaleza. (Chiavenato, 2006).

1.3.6. Enfoque relacionista

Las diferentes formas de racionalización utilizadas en la administración [...] son el resultado de hacer pasar por “político-económico” un discurso que finalmente sólo está sustentado en los negocios [...] y el dinero. La administración racionalista se interesa más por la generación de recursos financieros que por contribuir a una vida más justa, digna y mejor para el conjunto de la humanidad. [...], se hace alusión a lo que Max Weber consideró como racionalidad instrumental, regulada por la acción humana y justificada por la relación entre medios y fines. Este tipo de racionalidad se concentra en la “utilidad” y la eficacia que se pueda generar con los procesos productivos. (Aktouf, 2004)

Como Hoyos. indica: [...] Una concepción descontextualizada de la ciencia y la tecnología puede terminar privilegiando un tipo determinado de saber, de teorías y de métodos, que se desarrollan para promover la reproducción material del mundo de la vida, sin tener en cuenta las necesidades de su reproducción simbólica, y no pocas veces en contra de ella, tal como ocurre cada vez con más frecuencia y más brutalmente en la frontera ecológica ambiental. (Hoyos, 2000).

1.3.7. Enfoque de sistemas

La teoría de sistemas se configura como un modelo conceptual que trata de comprender todos los fenómenos de la realidad como interrelacionados entre sí. [...] se enfoca en la interacción entre las piezas y no en sus partes mismas o individualidades. [...] plantea una reacción profunda a diversos conceptos que han dominado al pensamiento occidental durante siglos, tales como el de sustancia, ente o, incluso, el de sujeto. Ninguna cosa puede ser vista como algo separado, como algo que es en sí mismo; todo está interrelacionado; todo está conectado. La teoría general de sistemas puede ser considerada una teoría totalizante, ya que los sistemas no se pueden entender plenamente sino sólo mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes sin perder de vista la visión del todo mayor al que pertenecen.

La empresa es un sistema compuesto de subsistemas en el que cada parte (los trabajadores) juega un papel esencial; ninguna de estas partes puede ser considerada por separado, pues lo que es la interacción entre estas es lo que crea a la empresa. Y es la compleja labor del administrador liderar este sistema, verlo en su totalidad, como una estructura sistémica en la que el todo es más grande que sus partes.

El concepto de sistema se vincula a la idea de una unidad compleja integrada por varias partes que sirven a un fin común. Si bien la palabra sistema puede tener muchas connotaciones, todas ellas se acercan a un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado será mayor que el resultado de las unidades o partes si funcionaran en forma independiente. (Boland, 2007).

1.3.8. Enfoque del pensamiento

La evolución del pensamiento administrativo a lo largo del siglo XX, puede plantearse a través del estudio y aportes realizados por diferentes autores que, agrupados por su forma de entender a la administración, identifican un modo de pensamiento administrativo en particular. Este reagrupamiento se inicia a finales de 1800 con la denominada escuela clásica donde los principales exponentes son Frederick Taylor y Henry Fayol. Taylor (1856-1915), aplicó las ciencias exactas en forma metódica para resolver los problemas de la fábrica y producto de sus experiencias y análisis, desarrolló una serie de principios, los cuales fueron denominados Principios de la Administración Científica. De esta manera propuso que:

En casi todas las artes mecánicas, la ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente incapacidad mental de comprender plenamente esta ciencia sin la ayuda de sus jefes o camaradas, debiendo ser efectuado el trabajo de acuerdo con leyes científicas, es necesario que haya una división más equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros que la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración. (Taylor, 1975).

Los aportes de Taylor a la administración fueron indiscutibles por cuanto se convirtieron en la base de la primera teoría administrativa. De esta manera, la administración científica se inicia dejando de lado la administración empírica. (Viloria y Luciani, 2015).

1.3.9. Nuevos enfoques

LA TEORÍA ADMINISTRATIVA ESTÁ PASANDO por un periodo de intensa y profunda revisión y crítica. Desde los tiempos de la teoría estructuralista no se veía un periodo tan grande de revisionismo. El mundo cambió y también la teoría administrativa está cambiando. Pero, ¿hacia dónde? ¿Cuáles son los caminos? Se pueden ofrecer algunas sugerencias sobre lo que sucede con la ciencia moderna que también está pasando por una fuerte revisión en sus conceptos. Después de todo, la teoría administrativa no queda incólume o distante de ese movimiento de crítica y renovación.

Las ciencias siempre guardaron una íntima relación entre sí. Principalmente después de la revolución sistémica y cibernética: lo que ocurre en un área científica inmediatamente se disemina en las demás provocando un desarrollo que, si no es homogéneo, por lo menos se hace relativamente concomitante o con relativo retraso. Un acontecimiento en la biología en el siglo XIX y otros cinco acontecimientos en la física en el inicio del siglo XX están produciendo intensa influencia en la teoría administrativa en el inicio del siglo XXI.

Todas esas contribuciones, el darwinismo organizacional, la Teoría cuántica, la Teoría de la relatividad, el principio de la incertidumbre, la Teoría del caos y la Teoría de la complejidad, aportaron un nuevo concepto de la ciencia y de la realidad en que vivimos. En suma, la ciencia moderna no está únicamente descubriendo nuevos campos científicos, sino redefiniendo el propio sentido de lo que es ciencia, como:

La ciencia abandona el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre, inherentes al hombre y a sus sociedades.

La ciencia abandona la idea de una simplicidad inherente a los fenómenos del mundo natural y abraza la complejidad también inherente al hombre y sus sociedades.

La ciencia abandona el ideal de objetividad como; única manera válida de conocimiento y asume la subjetividad, principal característica de la condición humana. (Chiavenato, 2006).

1.4. Ámbitos de aplicación de la administración

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y varían esta nomenclatura de acuerdo con el tamaño de la empresa. En las empresas se agrupan las labores en áreas funcionales a través de la aplicación de técnicas de organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. (Münch, 2007).

1.4.1. Recursos humanos

En esta área a la que también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. (Münch, 2007).

1.4.1.1. Principales funciones

La función de reclutamiento y selección es también conocida como contratación y empleo. A través de ésta se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización.

La selección de personal para que sea válida debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección.

Otras funciones importantes del área de personal son la promoción y las transferencias. La promoción consiste en ascender al empleado a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo, o incrementar el sueldo en el mismo puesto.

La transferencia consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña.

La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades.

La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal.

La higiene y seguridad industrial, a la que también se le denomina salud organizacional, tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal. (Münch, 2007).

1.4.2. Finanzas

La finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales. (Münch, 2007).

1.4.2.1. Principales funciones

Las principales funciones del área de finanzas incluyen: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar.

Una de las funciones básicas del área de contabilidad es la elaboración de los estados financieros; en éstos se plasma la situación financiera y el desempeño financiero

de la empresa; sirven para analizar los resultados financieros de la organización y asegurarse del adecuado manejo de las transacciones financieras.

Los presupuestos sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico, y expresarlas en dinero y volúmenes, controlar los ingresos y egresos, así como efectuar el seguimiento del logro de los planes y evaluar los resultados.

Una de las actividades más importantes del área de finanzas es el manejo de las inversiones. Cuando se toman las decisiones de inversión se debe considerar la relación del riesgo y la incertidumbre que implica la inversión en relación al rendimiento esperado.

[...] uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información.

La caja general es el área que se encarga del manejo físico del dinero de la empresa, recibiendo pagos de clientes o empleados, así como entregando cheques o efectivo.

Otra de las funciones del área de finanzas es el cálculo correcto y el pago puntual y oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales. (Münch, 2007).

1.4.3. Mercadotecnia

La mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente. (Münch, 2007)

1.4.3.1. Principales funciones

Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas.

La mezcla comercial o de mercadotecnia comprende todas las variables o factores controlables para atraer al mercado meta. Mediante ésta se definen los atributos que debe reunir el producto o servicio que la organización ofrece a sus clientes potenciales, por lo que constituye un factor clave en el éxito o el fracaso.

Crear un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente incluye la planeación, diseño, introducción y desarrollo del mismo.

La política de precios debe permitir la recuperación de los costos y obtención de rendimientos.

Los precios están condicionados por diversos factores: la demanda del producto, el tipo de cliente, la competencia y los costos que resultan de su fabricación.

El propósito de la distribución consiste en posicionar el producto en el lugar y momento más adecuados para que el producto y servicio estén disponibles.

La mezcla promocional implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de los beneficios y motivar la compra.

La promoción de ventas incluye una serie de técnicas que se utilizan para estimular las preferencias de los consumidores, con el propósito de inducir las ventas.

El objetivo de la publicidad es influir en aquellos grupos de población cuyas decisiones y preferencias determinan el éxito del producto. Para lograrlo se requiere crear y establecer en la mente del consumidor una percepción permanente de la calidad y beneficios del producto. (Münch, 2007).

1.4.4. Operaciones

Al área de producción también se le denomina *administración de operaciones*, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina *operación*. (Münch, 2007).

1.4.4.1. Principales funciones

El control de la producción consiste en vigilar la actividad de la fabricación de un producto. Una de las actividades más importantes consiste en asegurarse de que la capacidad de los equipos esté disponible para ejecutar los planes de producción.

Una de las aplicaciones más útiles en el diseño y desarrollo del producto es el diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés). En estos sistemas, a través de la computadora se diseñan y manipulan los factores de la producción.

Una de las técnicas más utilizadas en el control de la producción es el MRP y los presupuestos, ambos instrumentos de planeación y control para las operaciones, y comprenden la estimación de gastos, ingresos, ventas y costos de distribución, así como la cantidad de materia prima necesaria y las unidades producidas al concluir determinado periodo.

Tradicionalmente se considera al control de calidad como una función específica del área de producción cuyo objetivo es verificar la calidad del producto terminado. (Münch, 2007).

Capítulo dos: Etapa de planeación

Podría pensar que la planeación no es algo importante para usted en este momento. Pero cuando piensa en el horario para su siguiente curso o cuando decide qué tiene que hacer para concluir a tiempo un proyecto de clase, está planeando. Planear es algo que todos los gerentes tienen que hacer, como Trudy Dai. Aunque lo que ellos planean y cómo lo hacen puede variar, aun es importante que lo hagan. (Robbins y Coulter, 2010).

2.1. Concepto de planeación

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. (Scanlan, 1973)

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Ponce, 2007).

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (Robbins y Coulter, 2010).

Es la selección y relación de hechos, así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados. (Terry, 1956).

2.2. Principios de la planeación

Los principios de la planeación administrativa son puntos que deben ser recordados para asegurarse que la administración pueda trabajar correctamente. Son universales, pueden cambiar con el tiempo, pero incluso estos cambios serán universales.

Los principios de la planeación son muy importantes para manejar exitosamente una institución o una organización. También funcionan como guías que ayudan a los gestores a simplificar el proceso de administración. (Cajal, 2020). Párr. 2.

Los principios de la planeación administrativa son los siguientes:

1. Flexibilidad. Se refiere a que un sistema debería ser capaz de adaptarse a los cambios en la compañía basados en sus necesidades, operaciones y gerencia. De acuerdo con este principio, debe haber una flexibilidad en los planes.

Esto es importante porque la flexibilidad permite que los planes se adapten a las contingencias que se puedan desarrollar en el futuro.

De esta manera, los planes deberían ser ajustados para que puedan adaptarse a los cambios que puedan desarrollarse después de que los planes hayan sido formulados.

Sin embargo, existe cierto grado de peligro asociado con la flexibilidad: los encargados deben ser conscientes de que los cambios pueden influenciar decisiones tomadas previamente.

Por ese motivo, los encargados deben comparar el costo de realizar cambios en contra de los beneficios provistos por la flexibilidad. (Cajal, 2020). Párr. 10.

"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 prevención" (Bueno, Ramos, y Berrellaza, 2015).

2. Universalidad. El proceso de planeación debe tener una cantidad de elementos necesarios (como tiempo, personal, presupuesto, materia prima, etc.) para que al diseñar el plan, todo pueda unificarse. Todos estos elementos van a influir en el proceso.

De esta manera, cuando se termine dicho proceso de planeación, la administración puede ponerse en marcha enseguida.

3. Racionalidad. La racionalidad es el proceso de entendimiento de un problema, seguido por el establecimiento y evaluación de los criterios de formulación de planes, la formulación de alternativas y su implementación.

Todas las decisiones deben estar basadas en la razón y la lógica, con poco o ningún énfasis en los valores y emociones.

El encargado debe aprender de la experiencia para definir el método correcto o procedimiento a seguir para obtener el resultado correcto.

4. Precisión. La precisión es el alma de la planeación. Esto provee al planeamiento de un significado exacto, definitivo y apropiado en su contenido y magnitud.

Cualquier error en la planeación afecta las otras funciones de la administración. Por lo tanto, la precisión es la importancia última de cada clase de planeamiento.

Por ese motivo, todos los planes deben ser precisos. Mientras las metas se fijan con mayor precisión, habrá una mayor probabilidad de lograrlas con éxito. Según este principio, los planes nunca deberían realizarse con afirmaciones vagas. (Cajal, 2020). Párr. 21.

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas". (Bueno et al., 2015).

5. Unidad. Este principio se refiere a que todos los individuos que tienen el mismo objetivo deben ser dirigidos hacia el logro de una meta común.

En una organización debe haber solo un plan para cada función. Estos planes deben estar conectados e integrados, por lo que al final debe haber solo un plan principal.

Gracias a este principio se puede lograr eficientemente un objetivo organizacional, habrá una mejor coordinación y los esfuerzos estarán dirigidos a lograr la meta de la mejor manera posible. (Cajal, 2020). Párr. 25.

"Un plan por función, y una coordinación tal, que integrados formen un solo plan general". (Bueno et al., 2015).

6. Factibilidad. La planeación debe estar basada en hechos y en la experiencia. Por lo tanto, debe ser realista por naturaleza. Debe representar un programa que sea posible ejecutar con más o menos los recursos existentes.

La planeación siempre debe de estar basada en lo que se puede lograr de manera realista. No se pueden realizar planes que no se puedan lograr a partir de los medios que se tienen disponibles.

7. Compromiso. Cada plan incluye el compromiso de recursos, y el cumplimiento de estos compromisos involucra tiempo.

Si se quiere que un plan sea exitoso, los recursos deben ser comprometidos durante el periodo de tiempo que sea necesario para su logro.

8. Factor limitante. La planeación es escoger el mejor curso entre un número de cursos alternativos de acción. La clave de tomar dichas decisiones se encuentra en definir el factor limitante (ya sea escaso o limitado) que puede impedir lograr las metas.

El factor limitante es algún factor, fuerza o efecto en la situación que limita la habilidad de la organización para lograr un objetivo en particular. Por lo tanto, al momento de decidir sobre un plan, el encargado debe concentrarse principalmente en el factor limitante.

Otorgar mucha importancia a los factores que no son importantes es un error común en la planeación.

9. Inherencia. El proceso de planificar metas es algo implícito en las organizaciones. Por lo tanto, los encargados deben encontrar la mejor manera de lograr los objetivos que se quieren lograr. Esto debe realizarse poco a poco, al ir colocando objetivos inmediatos.

La planificación lleva a un resultado eficiente; esta permite encontrar soluciones reales a los problemas enfrentados. (Cajal, 2020). Párr. 38.

2.3.Elementos de la planeación

Según Lourdes Munch y José García (1985, p. 64), los elementos involucrados en los conceptos anteriores distinguen:

1. Clarificar el objetivo: estipular que es lo que se persigue.
 2. Determinar el sendero a seguir, acciones, actividades, estrategias.
 3. Establecer cómo será la toma de decisiones, esta última como pilar importante de la planeación.
 4. Tomar medidas para contingencias y situaciones de incertidumbre.
- (“UNIDAD 2. PLANEACIÓN”, SF). Párr. 29.

2.3.1. Misión

El propósito de la firma. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 22.

Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica tanto a los agentes internos como a los externos sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera

La misión de una empresa describe el motivo por el cual fue creada, hace referencia a la problemática o necesidad que atiende, los objetivos que persigue, en pocas palabras, representa su razón de ser.

Mediante la definición y comunicación de la Misión, las organizaciones pretenden transmitir tanto de manera interna como externa aquellos aspectos que la distinguen de otras empresas y que le dan identidad propia, única.

La Misión debe ser definida por el mayor número de trabajadores y no solo por los propietarios de la empresa; se sugiere realizar esta actividad mediante un ejercicio en el cual participe la planta laboral ya que esto genera motivación y compromiso para alcanzar los propósitos establecidos. (Bueno *et al.*, 2015).

2.3.2. Visión

Lo que la firma proyecta ser en el largo plazo. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 21.

Mediante la declaración de Visión se plantea el tipo de empresa a la que se pretende llegar. La Visión responde a la pregunta ¿qué tipo de empresa queremos ser? por lo que la definición de la misma sirve como referencia para trazar las estrategias necesarias para lograrlo.

La visión se convierte en el faro que ilumina el camino de la empresa, sin embargo, al igual que la Misión, debe ser definida con la participación de los trabajadores y no mediante la imposición del propietario o directivo. Debe existir apertura plena para que todos o la mayor parte de los miembros de la organización participen con confianza y entusiasmo.

La Visión se construye mediante un proceso en el cual se generan fotografías a futuro de lo que será la empresa. Definirla resulta motivante para los miembros de la organización ya que por un lado se sienten atraídos al participar en su construcción, y por otro, hacen suyos los compromisos representados en ella.

Una Visión debe ser realista y flexible, es decir, plantear objetivos que comprometan al esfuerzo pero que sean factibles de alcanzar, de la misma manera, capaz de replantearse considerando los cambios vertiginosos en el mundo actual. (Bueno *et al.*, 2015).

2.3.3. Objetivos

Los resultados que la compañía se propone alcanzar. Siempre se deben detallar los plazos y las acciones necesarias, además de los objetivos de cada empleado para enfocar sus tareas a ese fin. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 23.

Las metas contribuyen al logro de los objetivos y son cuantificables, mientras que los objetivos son referencias para evaluar el cumplimiento de la Misión y Visión. (Bueno *et al.*, 2015).

Los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta. (Alcaraz, 2011).

Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras (...) marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales del trabajo. (Robbins y Coulter, 2010).

Son propósitos Estratégia concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado. (Hernández, 2006).

2.3.4. Estrategias

La descripción de la forma en la que se canalizarán los esfuerzos para alcanzar los objetivos. Aquí se incluyen los de la organización en su conjunto y los de cada individuo. Un buen plan siempre incluye una serie de alternativas para optar por la más adecuada en cada circunstancia. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 24.

2.3.5. Políticas

La guía que se diseña para tomar las decisiones de cada una de las áreas de la compañía. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 25.

Como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que corresponda tomar; sirven por ello, para formular interpretar o suplir las normas concretas (Reyes, 2014).

Como guías-orientaciones de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio. (Hernández, 2006).

Las políticas son propias para el funcionamiento de las organizaciones, es decir cada una de ellas las establece en función de sus objetivos y metas.

Por su parte, las normas son de aplicación general y relativamente permanentes, es decir, una misma norma aplica a diferentes organizaciones y son menos propensas a modificaciones. (Bueno *et al.*, 2015).

2.3.6. Programa

La serie de acciones que deberán llevarse a cabo para ejecutar cada parte del plan. Debe detallar el tiempo que llevará concretar cada una de las partes. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 26.

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales, o sea, referirse a toda la empresa, o pueden ser particulares, es decir, relacionados a un área o departamento, en función de su vigencia pueden ser a corto plazo los que no exceden de un año, y los que exceden de estos tiempos denominan programas a largo plazo. (Reyes, 2014).

2.3.7. Presupuesto

Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos. (Münch, 2007).

El detalle financiero de lo que costará la implementación de un plan. Ayuda a llevar un control de su implementación ya que detalla costos, ingresos, egresos, etc. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 27.

2.4. Niveles de la planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice la planeación, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda, puede ser estratégica, táctica o funcional y operativa. (Münch, 2007).

2.4.1. Planeación estratégica

Son formulados por los niveles superiores de la empresa, cubren a toda la organización, son a largo plazo por lo que buscan colocar a la organización de acuerdo a su visión y buscan establecer el origen y la asignación de los recursos de la empresa. (Robbins y Coulter, 2010).

La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal. [...] son objetivos mayúsculos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento de largo plazo de la organización. (Snell, 2009)

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa.

La realizan los altos directivos para establecerlos planes generales de la organización.

Generalmente es a mediano y a largo plazo.

Abarca toda la organización. (Münch, 2007).

2.4.2. Planeación táctica

Son utilizados en los departamentos de la empresa y formulados por los administradores de segundo nivel, en el nivel medio, estos planes son a mediano plazo. (Robbins y Coulter, 2010).

La planeación táctica traduce las metas y los grandes planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para definir una porción de la organización, a menudo una funcional, como el área de mercadotecnia o de recursos humanos [...].

Los planes tácticos se enfocan en las acciones más importantes que una unidad debe realizar para cumplir con su función dentro del plan estratégico. (Snell, 2009).

Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos.

Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. (Münch, 2007).

2.4.3. Planeación operativa

Los cuales tienen por objetivo apoyar a los planes estratégicos, ya que ayudan a su aplicación en el corto plazo. Son utilizados por las unidades de cada empresa; se refieren a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación. (Robbins y Coulter, 2010).

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica.

Se realiza en los niveles de sección u operación.

Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (Münch, 2007).

2.4.4. Planeación normativa

Consiste en un conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la organización puertas adentro. En este plan se incluyen jornadas laborales, horario de descanso, vacaciones y uniforme para el personal. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 19.

2.5. Proceso de planeación

El proceso de planeación consiste en las etapas por medio de las que se orientan las acciones que ha de ejecutar, un individuo, un grupo o una organización, hacia el logro de ciertos objetivos que pueden ser de carácter inmediato o distante, pero que siempre están ubicados en el futuro.

Entre los propósitos de un proceso de planeación se encuentran, además de la consecución final de los objetivos, la optimización de los recursos empleados, la reducción de la incertidumbre y la prevención de errores. (Gestiopolis Aportes, 2022).

Párr. 2

Los pasos que conforman el proceso de planeación son los siguientes:

1. Evaluar la situación actual. En primer lugar, la evaluación de la situación debe incluir un análisis de los factores más importantes para la empresa. Estos factores pueden ser indicadores económicos, las tendencias del mercado, la competencia y los recursos con los que cuenta la empresa.

Es decir, la planificación parte del entorno de la organización. Con ello se determina la finalidad de la empresa y se definen los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se esperan alcanzar. Buscando sacar provecho a las oportunidades y evitando las amenazas del entorno

2. Definición de metas y objetivos. En segundo lugar, las metas y objetivos definen lo más importante que una organización espera alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben estar claramente definidos, por ello deben ser realistas, medibles y relevantes para la organización.

Claro que, los objetivos son los puntos comunes por los que todos los empleados de una empresa deben trabajar. Convirtiéndose en puntos claves que guían las acciones y las actividades de las personas.

3. Elaborar el plan de acción. En tercer lugar, si se quieren alcanzar los objetivos es necesario definir un plan de acción. El plan de acción indica las actividades concretas que se tienen que realizar para cumplir con los objetivos. También, estas acciones concretas pueden ser estrategias o tácticas que se tienen que realizar para cumplir con los propósitos del plan.

4. Asignación de recursos. En cuarto lugar, los recursos que se necesitan para llevar a cabo el plan pueden ser humanos, financieros, físicos y materiales. Estos recursos deben ser asignados de acuerdo con las acciones o actividades plasmadas en la planificación.

Sin duda, estos recursos deberán estar organizados de manera eficiente en el proceso de planificación. Así mismo, se debe mantener un proceso de control a lo largo de la ejecución del plan.

5. Ejecutar el plan. En quinto lugar, la ejecución implica poner en marcha el plan de acción. Para ello es necesario delegar autoridad, de igual modo asignar tareas y responsabilidades para alcanzar las metas del plan. A lo largo de la ejecución del plan se puede dar retroalimentación cuando sea necesario.

6. Control. Finalmente, el control es necesario en el proceso de planificación para que se logre cumplir con los objetivos. Por ello se debe dar un seguimiento de cómo se están llevando a cabo las actividades y cómo se están alcanzando los objetivos. (Quiroa, 2021). Párr. 14.

2.6. Importancia de la planeación

Su importancia reside en la necesidad de organizar el trabajo de una manera coherente, prever de una situación que se pueda presentar ya sea de forma positiva o negativa. Es importante reflexionar que la planificación didáctica es comprometida y flexible. Permite fijar prioridades como metas y objetivos dentro de un sistema educativo, permite minimizar las dificultades que se puedan presentar, también influye en la elevación de éxitos de las metas planteadas, anticipándose a la toma de decisiones, mediante un proceso de previsión y visualizando hacia el futuro. (Colectivo de participantes, 2019).

En administración, un plan bien diseñado se traduce en beneficios para la compañía. Por un lado, ayuda a asignar recursos en forma eficiente, sobre todo para aquellas actividades que habilitarán el alcance de los objetivos preestablecidos.

La planeación es clave para focalizar los esfuerzos y ayuda a identificar cuáles serán las tareas de cada área y empleado para concretar los objetivos en forma eficiente. (Equipo editorial, Etecé, 2021). Párr. 29.

La planeación es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito de toda empresa; por lo que se convierte en una actividad necesaria para iniciar un proyecto, sea de tipo social, cultural, de ciencias, deportivo, tecnológico o emprendedor.

En la planeación se establecen acciones orientadas a lograr un buen uso y aprovechamiento de los recursos. De la misma manera, se intenta identificar problemas o escenarios futuros que pueden afectar los planteamientos iniciales.

Parte de la importancia de la planeación radica en que se convierte en un elemento relevante para el cumplimiento de las metas planteadas. Su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa. Adicionalmente se utiliza como un referente básico de cualquier trabajador que desempeñe tareas directivas, ya que a través de ella se tiene una visión más amplia de la organización.

Se planea para reducir riesgos, aprovechar oportunidades y minimizar los efectos de la improvisación. (Bueno *et al.*, 2015).

Capítulo tres: Etapa de organización

En el caso de la especialización del trabajo, el trabajo se divide en varios pasos y solo una persona realiza cada paso.

La especialización del trabajo hace uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los trabajadores. En casi todas las organizaciones algunas tareas requieren habilidades muy desarrolladas, otras las pueden desempeñar personas que poseen menores niveles de habilidad. (DeCenzo, Robbins y Moon, 2009)

3.1. Concepto de la organización

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2007).

Una organización es un patrón de relaciones -muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes [...] necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde le presente hasta bien entrado el futuro. (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996).

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa [...], pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. (Koontz *et al.*, 2012)

3.2. Principios de la organización

Para que un negocio progrese adecuadamente, resulta fundamental tener muy claros cuáles son los principios de la organización empresarial. No en vano, toda organización necesita ordenar sus recursos y funciones en orden a satisfacer una serie de objetivos. Y para llevarlo a cabo con verdadero éxito, manejar todos estos principios es un punto de partida clave. (“Principios de la dirección administrativa”, 2021). Párr. 1.

Los principios de la organización administrativa son los siguientes:

1. Especialización. En este principio se deben orientar los esfuerzos encaminados a definir con claridad las actitudes y aptitudes de los miembros del equipo de trabajo, teniendo en cuenta que todos no somos buenos para todo, pero si todos somos buenos para algo. Por tal motivo, la organización deberá fundamentarse en división del trabajo, lo que conlleva a que se asignen las tareas adecuadas a cada persona, conllevándonos a lo que se conoce como la especialización, que de seguro incrementará los resultados en la ejecución de los planes o tareas.

2. Definición funcional. El trabajo que realice cada persona, la actividad de cada organismo y las diferentes relaciones de autoridad y responsabilidad, son situaciones que deben estar muy bien definidos en la empresa de forma escrita. Generalmente, en la empresa se utiliza el organigrama, la descripción de cargos, el manual de funciones para aplicar este principio. Lo más importante, es que quede claro cuál es la posición de cada persona en la conformación de la estructura de la empresa, su nivel de responsabilidad frente al desempeño y realización de las actividades.

3. Igualdad de responsabilidad y autoridad. Es un principio que proviene de los principios generales de la administración, el cual define la autoridad como la capacidad que se tiene para dar órdenes y exigir obediencia de las mismas, por otro lado, la responsabilidad es el deber de dar cuentas a algún superior sobre las daciones tomadas en el proceso. El principio referente a la igualdad, destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de autoridad y la responsabilidad atribuida a cada persona u organismo.

4. Gradación. Este principio está orientado a que cada persona debe tener claro, saber a quién da cuentas y de quién debe recibir órdenes, está relacionado con la línea directa de autoridad establecida en la empresa.

5. Funciones de línea y staff. Se debe definir de la manera más clara posible, no sólo en lo referido a la cantidad de autoridad que se ha dado a cada persona u organismo, sino también la naturaleza de la misma. Este principio está orientado a tener clara la diferencia entre autoridad de línea y de staff dentro la empresa. Se puede definir la función de línea a las actividades que están directamente relacionadas con los objetivos generales y principales de la empresa, en tanto que las funciones de línea staff no están ligadas a los objetivos principales de la empresa. (Asturias Corporación Universitaria, SF). Párr. 15.

3.3. Elementos de la organización

Los elementos básicos que inciden en el desarrollo de un proceso de organización eficiente son:

1. Insumos. Forman parte de los recursos totales con los que cuenta la empresa, y los podemos definir como: Recurso Humano, capital, materias primas e insumos, maquinaria y equipo y, la infraestructura de la empresa.

2. El proceso. Está dado por el manejo adecuado de los recursos, mediante la utilización de reglamentos y procedimientos, con el fin de que se permita la realización de las actividades empresariales, y que se desarrollen y se cumplan eficientemente.

3. El producto. Es el resultado de la sinergia de cada componente que integran la empresa. El producto es el esfuerzo por el cual, la empresa desarrolla toda la gestión administrativa en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos. (Asturias Corporación Universitaria, SF). Párr. 30.

3.4. Proceso de organización

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son:

1. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
2. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
3. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
4. Definir los niveles de autoridad.
5. Diseñar la estructura organizacional.

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama *cargo*. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, [...]. (Amaru, 2009).

3.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos [...]. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins y Coulter, 2010).

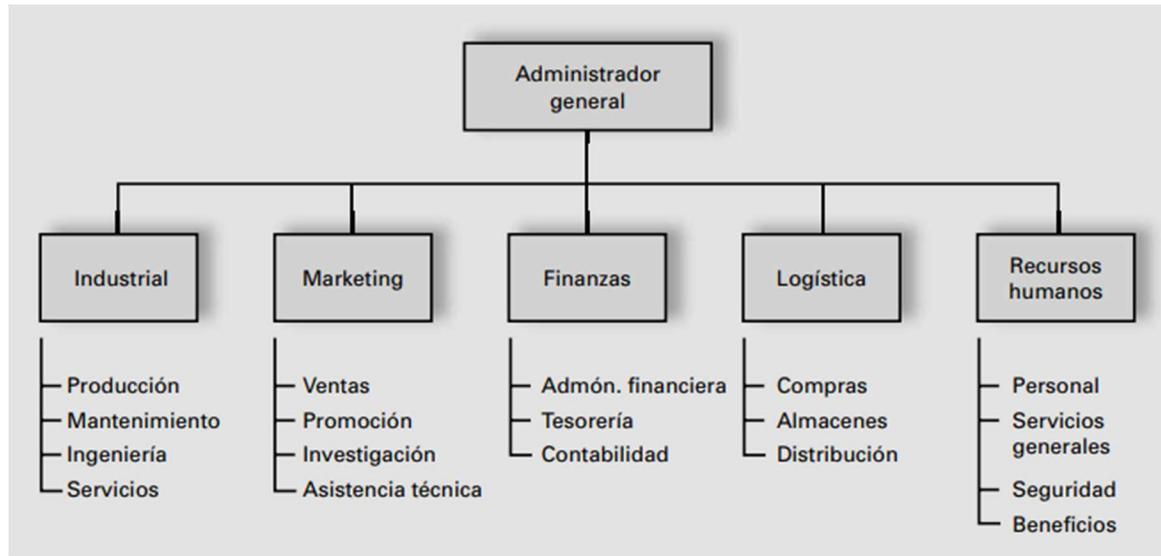
El proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La elección de dichas tareas se basa en los criterios de departamentalización. Un criterio de departamentalización es una forma de atribuir tareas y dividir los bloques de trabajo de la empresa por especialización. (Amaru, 2009).

3.5.1. Organización funcional

La departamentalización funcional consiste en atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.

En una estructura organizacional dividida según el criterio funcional, un administrador principal dirige todo el conjunto y, en orden descendente, cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica: producción, ventas, finanzas, etc. El criterio funcional también se utiliza de manera sucesiva dentro de los departamentos. (Ver figura 1). (Amaru, 2009).

Figura 1.

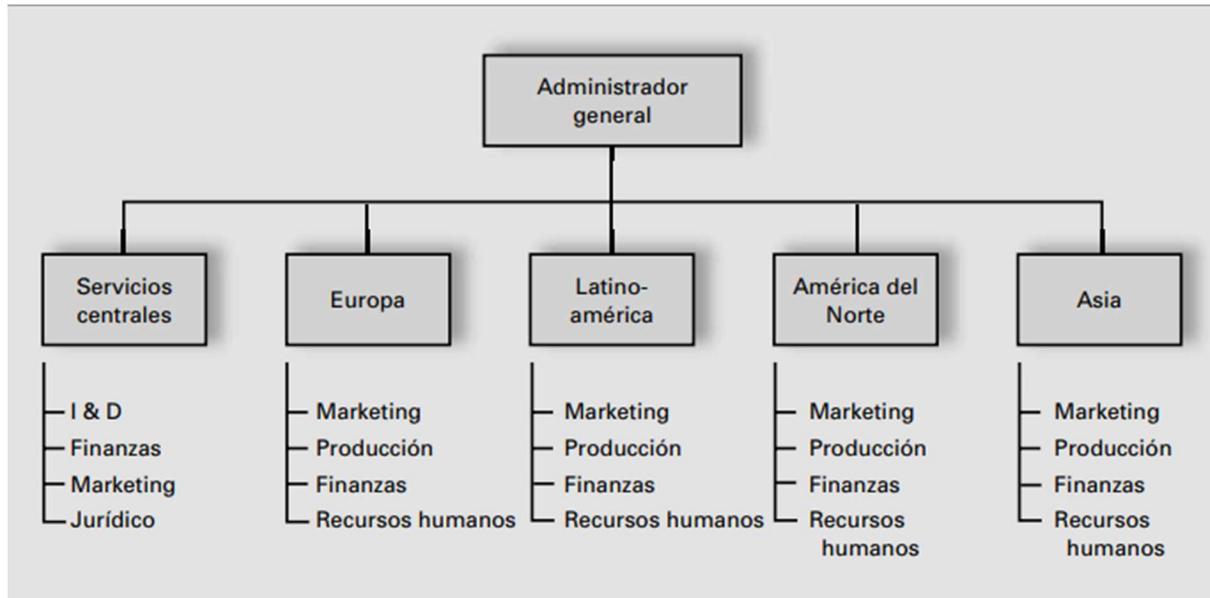
Organización funcional

Fuente: (Amaru, 2009, p. 239)

3.5.2. Organización territorial

El criterio geográfico (también llamado regional) consiste en atribuir a cada unidad de trabajo un territorio o “parte del mapa”. Este criterio lo utilizan las empresas que operan en áreas grandes o en lugares diferentes, y en cada sitio es necesario asignar recursos o autonomía. Es lo que sucede cuando los clientes o fuentes de recursos están dispersos. (Ver figura 2). (Amaru, 2009).

Figura 2.

Organización territorial

Fuente: (Amaru, 2009, p. 241).

3.5.3. Organización por producto

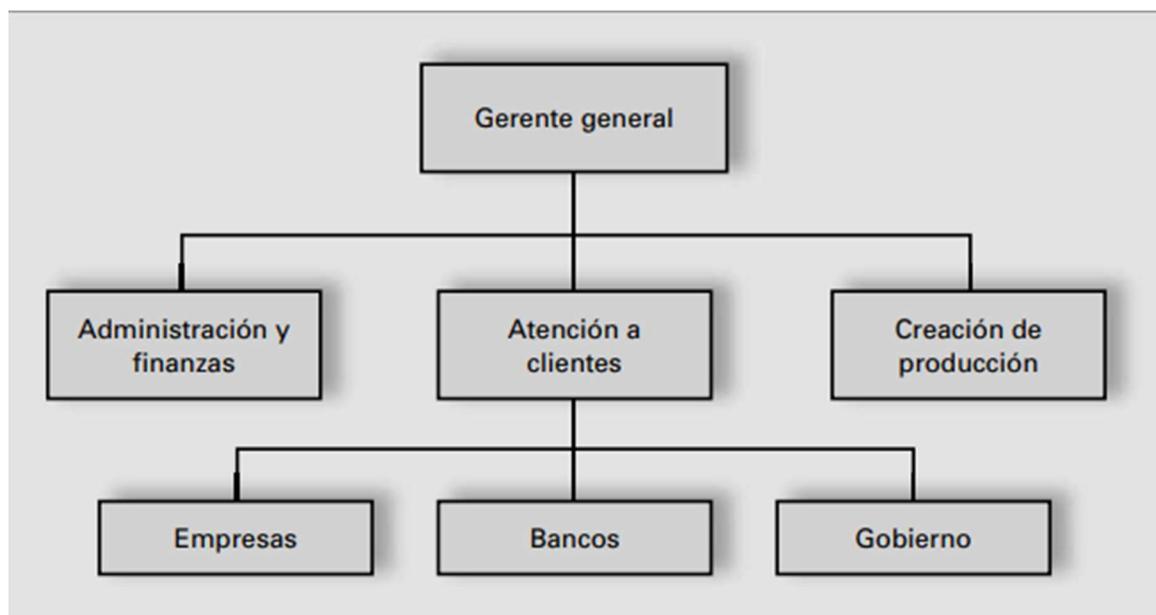
Cuando la empresa trabaja con varios productos o servicios que tienen importantes diferencias entre sí, es adecuado administrar cada uno en forma individual. Esta elección deriva en una estructura organizacional donde la responsabilidad se divide usando el producto o servicio como criterio. En consecuencia, cada unidad de trabajo tiene responsabilidad y autoridad sobre un grupo de operaciones o sobre todas las operaciones relacionadas con un producto o servicio. (Amaru, 2009).

3.5.4. Organización por cliente

El criterio del cliente es apropiado cuando la organización atiende a diferentes tipos de clientes con necesidades muy distintas, o cuando los clientes son iguales, pero tienen necesidades diversas. (Ver figura 3). (Amaru, 2009).

Figura 3.

Organización por cliente



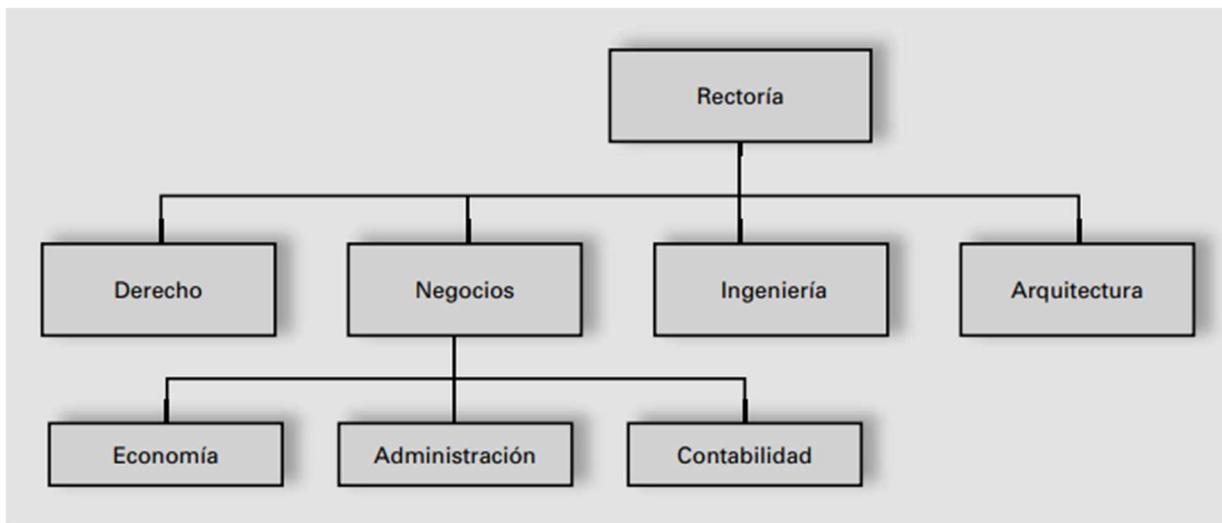
Fuente: (Amaru, 2009, p. 244).

3.5.5. Organización por áreas de conocimiento

Las escuelas, los laboratorios y los institutos de investigación trabajan con diferentes áreas de conocimiento, que son sus líneas de productos. En esas organizaciones, los departamentos se crean para realizar actividades especializadas en las diversas áreas. [...] promueve la concentración de personas con las mismas competencias y normalmente con intereses de estudio y preparación similares. Por eso facilita el desarrollo de la competencia técnica y la acumulación de conocimientos. (Ver figura 4). (Amaru, 2009).

Figura 4.

Organización por áreas de conocimiento



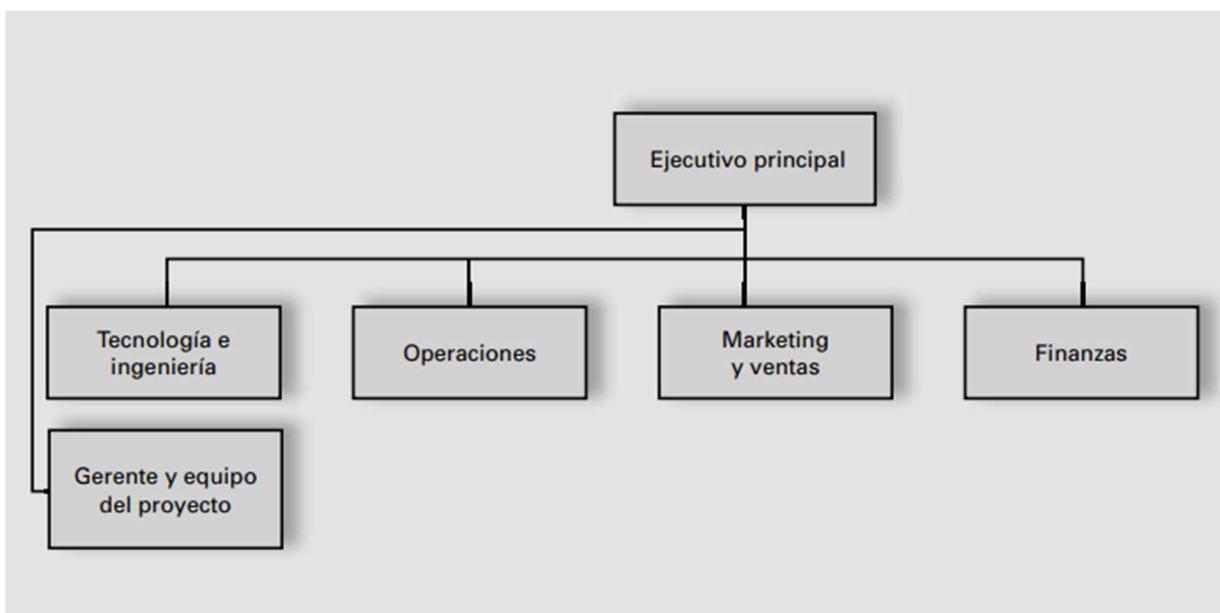
Fuente: (Amaru, 2009, p. 245).

3.5.6. Organización por proyectos

Los proyectos son actividades temporales (o finitas) cuyo objetivo es ofrecer un producto o servicio singular, a fin de atender una solicitud en especial. Para desarrollar proyectos es necesario crear organizaciones temporales, que se alojan dentro de la estructura funcional permanente. A una organización temporal, creada para realizar un proyecto, se le llama organización de proyecto. (Ver figura 5). (Amaru, 2009).

Figura 5.

Organización por proyectos



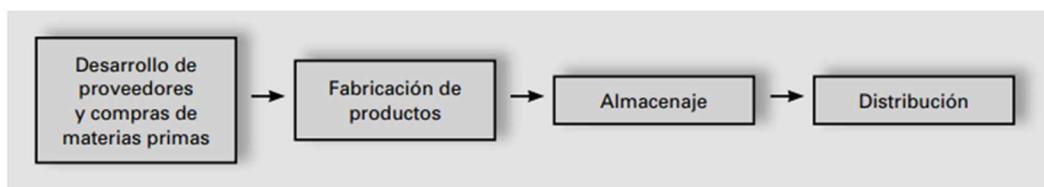
Fuente: (Amaru, 2009, p. 246).

3.5.7. Organización por procesos

La administración por procesos (u organización por procesos) consiste en administrar las funciones permanentes de la empresa como eslabones de una cadena —o procesos interconectados— y no como departamentos aislados unos de otros. El resultado es una estructura horizontal, en lugar de la estructura vertical creada por la cadena de mando. La horizontalización reformula el modo de administrar las funciones, dirigidas hacia la atención de las necesidades de los clientes. (Ver figura 6). (Amaru, 2009).

Figura 6.

Organización por procesos

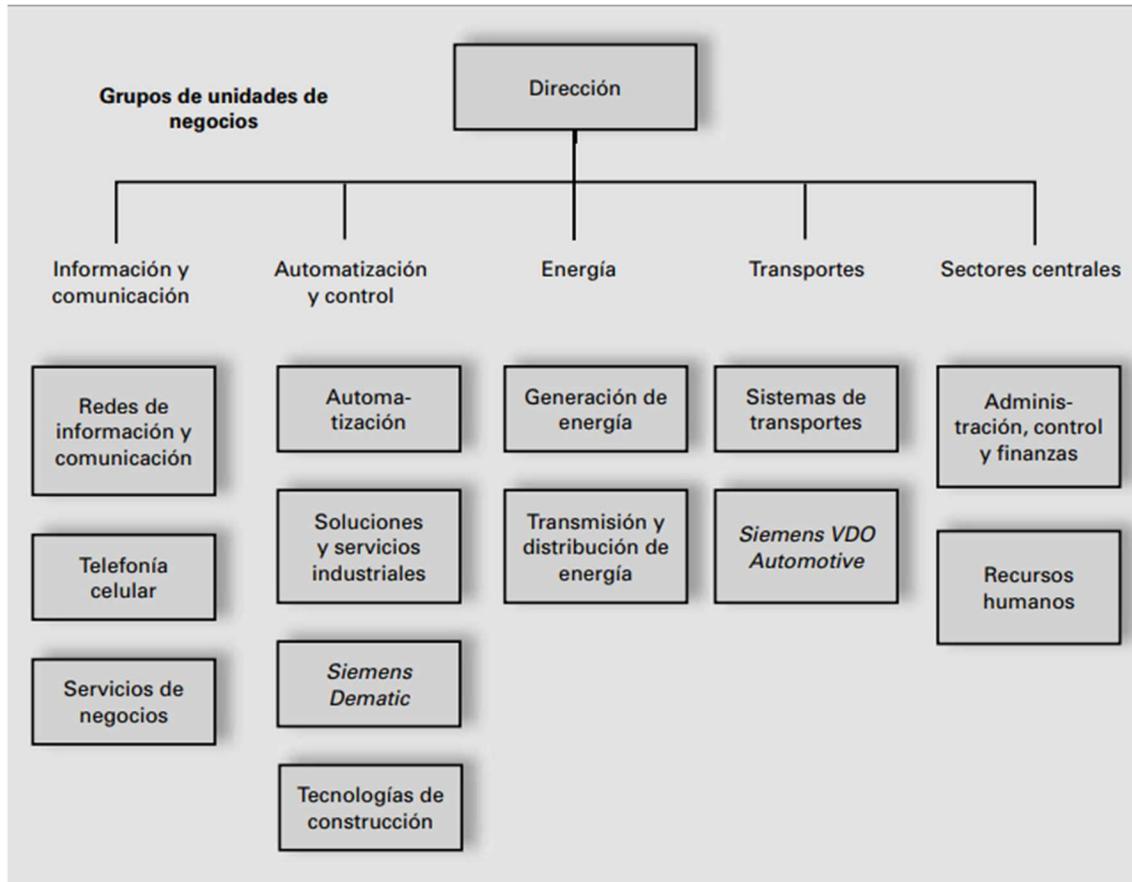


Fuente: (Amaru, 2009, p. 249).

3.5.8. Organización por unidades de negocio

Conforme las organizaciones crecen, sus negocios (o áreas de actuación) tienden a diversificarse, aumentando así la necesidad de descentralizar las actividades y la autoridad. Cuando eso ocurre, algunas empresas adoptan el modelo de las unidades de negocios, o unidades estratégicas de negocios. (Ver figura 7). (Amaru, 2009).

Figura 7.

Organización por unidades de negocio

Fuente: (Amaru, 2009, p. 251).

3.6. Modelos organizacionales

Las organizaciones difieren entre sí y al mismo tiempo comparten similitudes.

Es un conjunto de características que explican la estructura organizacional y el comportamiento de las personas. Existen dos modelos principales: el mecanicista y el orgánico. (Amaru, 2009).

3.6.1. Mecanicista

La organización mecanicista o burocratizada hace énfasis en las reglas e intenta imitar el funcionamiento estandarizado de una máquina. Las personas tienen poca autonomía y no hay espacio para improvisar. Las organizaciones que siguen este modelo tienden a ser impersonales, rígidas, y a estar reglamentadas. Dan importancia a la jerarquía y al cumplimiento de las normas. (Amaru, 2009).

3.6.2. Orgánico

Las organizaciones que siguen este modelo intentan reducir el grado de formalidad e impersonalidad. Hacen hincapié en el sistema social y la iniciativa de las personas. La jerarquía y la especialización son menos importantes que en el modelo mecanicista. Se alienta la comunicación informal. (Amaru, 2009).

3.7. Cultura organizacional

Todas las organizaciones desarrollan una cultura, cuyo contenido específico depende del aprendizaje adquirido en el proceso de resolver problemas de adaptación al medio ambiente y de convivencia interna. El elemento más simple y explícito de la cultura, que ejemplifica este proceso, es el lenguaje. Todos los grupos desarrollan un lenguaje, así como las sociedades crean idiomas. El lenguaje integra el “juego de herramientas de supervivencia” de cualquier persona en cualquier organización. Del vocabulario de un estudiante de administración forman parte palabras como *cronograma*, *organigrama*, *débito*, *crédito* y *rendimiento de la inversión*. Cuando usted reconoce esas palabras inconscientemente, es señal de que está aculturado. Para un alumno de otra disciplina, es probable que esos términos no tengan ningún significado, lo que ejemplifica el contraste entre culturas.

Las culturas organizacionales se dividen en subculturas. A medida que crecen, las organizaciones crean departamentos que se diferencian en términos de la misión y del tipo de empleados. La ingeniería, el marketing y la gestión de personas son áreas diferentes, con especialistas distintos, que desarrollan su propia *cultura ocupacional*.

La cultura organizacional define la forma en que los integrantes de la organización deben interactuar entre sí y con el mundo externo. La cultura estandariza el modo en que tienen que resolver estos dos aspectos y reduce la incertidumbre. En el día a día, las personas saben que basta seguir las reglas dictadas por la cultura para no equivocarse. (Amaru, 2009).

3.7.1. Artefactos

Los componentes más visibles de una cultura organizacional son sus artefactos. Éstos comprenden la arquitectura, los vehículos, la ropa y los productos que las personas utilizan. (Amaru, 2009).

3.7.2. Tecnología

Las organizaciones (y todos los tipos de grupos sociales) transforman el conocimiento y la experiencia en recursos, productos y servicios, desde la elaboración de pan hasta la exploración del código genético humano. La tecnología es el conjunto de conocimientos que las personas y las organizaciones utilizan para resolver problemas. (Amaru, 2009).

3.7.3. Símbolos

Los símbolos comprenden comportamientos y objetos que transmiten mensajes y significados dentro de una cultura organizacional. Son elementos como ceremonias, rituales, imágenes, hábitos y lenguaje. En ciertas empresas ese componente de la cultura es de gran importancia, porque refuerza los valores organizacionales y el sentido de identidad colectiva. Toda firma tiene símbolos, pero en algunas éstos son muy sólidos. (Amaru, 2009).

3.7.4. Valores

Los valores son la parte más íntima de la cultura organizacional. Comprenden creencias, prejuicios, ideología y todas las actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo. Algunos autores distinguen los valores declarados (o discurso oficial) de los valores reales, que son los que guían el comportamiento de las personas en la organización. Las creencias, los valores y los prejuicios forman la base de las normas de conducta e influyen en numerosos aspectos del comportamiento de las personas en las organizaciones. (Amaru, 2009).

3.8. Importancia de la organización

La organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

1. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
2. Reduce los costos e incrementa la productividad.
3. Reduce o elimina la duplicidad. (Münch, 2007).

Capítulo cuatro: Etapa de dirección

Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; [...], incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración, [...]; sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados. (Koontz et al., 2012).

4.1. Concepto de dirección

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. (Koontz et al., 2012).

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa. (Münch, 2007).

Para Chiavenato (2001), “La función de la dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización” (p. 279). (Bueno *et al.*, 2015).

4.2. Principios de dirección

Ahora, existen diferentes tipos de dirección administrativa [...], cada una con sus particularidades, sin embargo, sea cual sea el tipo de dirección que cada negocio decida incorporar, el ejercicio correcto de la dirección administrativa deberá regirse en todo momento por los siguientes principios fundamentales.

Los principios de la dirección administrativa son los siguientes:

1. Coordinación de intereses. Aunque el éxito de los objetivos planteados por una empresa se logra con trabajo en conjunto, la eficiencia de la dirección administrativa determinará, en gran medida, su realización.

La dirección administrativa deberá lograr la unificación de los objetivos individuales o sectoriales para un proyecto en donde confluyan todos los implicados en el bien común de la empresa.

2. Impersonalidad de mando. En toda organización existen jerarquías y estructuras específicas que deben desempeñarse de forma impersonal y con la mayor objetividad posible. Esto exige que la dirección administrativa se conduzca de forma imparcial. Además, debe garantizar que sus actos y decisiones se rijan por la integridad y estén libres de cualquier preferencia o prejuicio. Esto, sin duda, beneficiará la organización interna de la empresa.

3. Supervisión directa e indirecta. La dirección administrativa no podría llevarse a cabo sin la vinculación y el trabajo de todos los subordinados. Por esto, es imprescindible una estrecha y clara comunicación con todo el equipo, ya sea de manera directa o indirecta, es decir, que sea canalizada de forma jerárquica, a través del organigrama interno.

Este principio tiene la finalidad de transmitir las directrices e información de la empresa de manera precisa y, con ello, llegar a una oportuna toma de decisiones. Además, se deberá tomar en cuenta que toda decisión importante derivará de la aprobación plena de su gerencia.

4. Resolución de conflictos. Si algo está garantizado en el camino del emprendimiento es que cualquier negocio u organización se enfrentará a múltiples

conflictos e imprevistos. Ante esta constante, la dirección administrativa deberá estar preparada para poder enfrentar los retos, dar solución y convertir los problemas en áreas de oportunidad. Deberá gestionar de forma estratégica sus recursos y, desde luego, desarrollar la habilidad para resolver conflictos de forma atinada.

En resumen, una buena dirección administrativa deberá llevar a cabo los lineamientos proyectados durante la planeación y organización, en la búsqueda de una estructura organizacional que facilite el desempeño de toda la plantilla involucrada. (“Principios de la dirección administrativa”, 2022). Párr. 16.

4.3. Elementos de dirección

Mediante la dirección, los gerentes interactúan con las personas que conforman la organización, toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, eligen los canales y formas de comunicación que consideran más adecuados, establecen mecanismos de supervisión, y asumen el rol de liderazgo que la empresa y las condiciones del contexto demandan.

En su desempeño, los gerentes intentan encontrar el equilibrio entre estos elementos, anteponiendo el buen trato y el respeto hacia la dignidad de la persona, y si bien es cierto no se asumen propiamente como psicólogos, es necesario que en las organizaciones modernas actuales, los supervisores de niveles inferiores y medios así como los altos directivos, conozcan y apliquen teorías de motivación y liderazgo que respondan a las exigencias de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de unos clientes cada día más exigentes por la calidad de los productos y servicios. (Bueno *et al.*, 2015).

4.3.1. Liderazgo

Mientras que otro autor de temas de administración, Idalberto Chiavenato (2009, p. 342), define el liderazgo como “una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos”.

Robbins (2004, p. 314), define el liderazgo “como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. (Bueno *et al.*, 2015).

4.3.1.1. Estilos de liderazgo

En el año de 1993, Kurt Lewin dirigió unos trabajos de investigación los cuales pretendían verificar cómo se comportaba un grupo de niños bajo la influencia de tres estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal (*laissez faire*).

Como resultado del estudio, los niños que interactuaron con un líder democrático presentaron mejores desempeños. Lo anterior ha sido uno de los fundamentos para que en las organizaciones se promueva el liderazgo democrático; sin embargo, en la práctica real los líderes efectivos utilizan una combinación de ellos, aunque generalmente predomina un estilo. A continuación, se muestra una tabla en la cual se distinguen algunas características de los estilos de liderazgo mencionados. (ver Tabla 1). (Bueno *et al.*, 2015).

Tabla 1.

Estilos de liderazgo

Características de los estilos de liderazgo		
Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
<p>Predomina la imposición.</p> <p>El líder determina qué hacer y cómo.</p> <p>Las decisiones están centralizadas solamente en el líder.</p> <p>Se observa disciplina, pero el ambiente es de tensión.</p> <p>El subordinado es obediente, no cuestiona.</p> <p>Supervisión alta.</p>	<p>Es incluyente.</p> <p>Se comparten tareas y se asumen responsabilidades.</p> <p>Consideran las opiniones de los subordinados.</p> <p>La disciplina se asume responsablemente, no como imposición.</p> <p>Se promueve la discusión de ideas.</p> <p>Analizan conjuntamente el desarrollo y resultado de las tareas.</p>	<p>Predomina la libertad.</p> <p>Se delegan tareas importantes.</p> <p>Predomina libertad para que el subordinado decida.</p> <p>Cada quien hace las tareas que quiere y como quiere.</p> <p>El líder se convierte en un espectador.</p> <p>Mínima o nula supervisión de tareas.</p>

Fuente: (Bueno *et al.*, 2015, p. 142).

4.3.2. Motivación

Chiavenato (2007), afirma que “definir exactamente el concepto de motivaciones difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos” (p. 47). Sin embargo, consideramos conveniente analizar conceptos centrales de ciertas definiciones de autores reconocidos en la administración de organizaciones, para orientar el concepto a nuestro ámbito de interés.

La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos. (Münch, 2007).

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. (Robbins y Coulter, 2010).

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo. (Amaru, 2009).

4.3.3. Comunicación

Davis (citado en Chiavenato, 2001, p. 324) define la comunicación como el “proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”.

Por su parte, Koontz et al. (2012, p. 456), afirman que “la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (Bueno *et al.*, 2015).

4.3.3.1. Tipos de comunicación

La comunicación es una actividad básica en las relaciones humanas y adquiere una amplia relevancia en el funcionamiento de los grupos sociales que tienen como propósito el cumplimiento oportuno de objetivos estratégicos. Durante la operación de las empresas, los gerentes, supervisores, jefes de área y trabajadores en general, intentan desarrollar una comunicación efectiva con la finalidad de cumplir de manera eficiente las tareas asignadas.

Uno de los mayores retos para los gerentes del ecosistema empresarial es obtener y transmitir de manera oportuna, información relevante para el funcionamiento y rentabilidad de las empresas. De la misma manera, se hace necesario obtener retroalimentación o feedback de parte de sus colaboradores.

Las organizaciones cuentan con dos características básicas: requieren personas para su creación y comunicación para su funcionamiento.

En este sentido, una empresa interesada en un proceso de comunicación efectivo debe promover el desarrollo de un flujo comunicativo en todos los sentidos. (Bueno *et al.*, 2015).

1. Comunicación formal: cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
2. Comunicación informal: cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización. (Münch, 2007).
3. Comunicación ascendente: [...] la *comunicación ascendente* se reconoce como aquella que se presenta entre subordinados y superiores. Como ejemplo de este tipo de comunicación se pueden mencionar los reportes de producción, ventas y finanzas, por mencionar algunos. Sin embargo, una de las ventajas principales de este flujo de comunicación es que mediante ella el trabajador puede exponer sus inconformidades y aspiraciones personales, a la vez que puede plantear acciones para la mejora en la empresa.

4. Comunicación descendente: la *comunicación descendente* puede ser oral o escrita y se utiliza con mayor regularidad y consistencia, en empresas en las que laboran líderes autoritarios. En este tipo de comunicación el mensaje fluye de arriba hacia abajo y como ejemplos podemos mencionar las instrucciones, políticas, manuales, cartas, circulares, entre otros. Uno de los mayores cuestionamientos a este tipo de comunicación radica en la alta probabilidad de distorsión del mensaje original.

5. Comunicación horizontal: [...] la *comunicación horizontal* se considera una de las formas de comunicación más importante ya que se refiere al intercambio de información entre miembros de una misma área o departamento, orientándose predominantemente hacia fines productivos, sin descartar del todo aspectos personales. Este flujo comunicativo es más rápido y en él predomina la comunicación informal. Como ejemplo se pueden citar las reuniones interdepartamentales, proyectos en equipo y reuniones durante la comida. (Bueno *et al.*, 2015).

4.3.4. Toma de decisiones

En el ámbito empresarial, la capacidad para tomar decisiones es una de las características que más se requieren entre los trabajadores de una empresa; sin embargo, por la responsabilidad conferida, la atención se centra en las decisiones que toma el personal de los niveles medio y alto. Puesto que una buena o mala decisión impacta en los resultados de una empresa, tomar decisiones con base en un proceso y no solo de manera intuitiva, es una práctica muy utilizada y altamente recomendada por quienes dirigen organizaciones.

La toma de decisiones es una de las funciones más importantes de un gerente, por lo que, algunos autores y miembros del sector empresarial afirman que a estos directivos se les contrata específicamente para ese fin, tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre extrema.

Si bien es cierto que estos líderes constantemente están tomando decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas, se destaca la adhesión de las organizaciones modernas a un estilo de administración en el cual se otorgan mayores facultades para tomar decisiones a trabajadores de diferentes niveles. (Bueno *et al.*, 2015).

4.3.5. Supervisión

De acuerdo a Chiavenato (2001, p. 336), "El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos". En este sentido, quien realiza tareas de supervisión debe contar con dos características elementales: *conocimiento de la tarea y habilidades para interactuar con el personal*.

La actividad de supervisión es altamente inherente al ejercicio de la función gerencial ya que no se puede concebir esta última sin el ejercicio de la primera. Sin embargo, es importante precisar que, por lo general, en las empresas medianas y grandes los gerentes delegan esta actividad en los niveles operacionales para enfocarse en actividades estratégicas que requieren de su participación directa, ya que el ejercicio de la supervisión requiere mucho tiempo y se enfoca en actividades específicas.

No sucede así para el caso de las micro y pequeñas empresas, en las cuales el gerente o propietario realiza múltiples funciones dentro y fuera de ellas. De tal forma que la supervisión se convierte en una función estratégica para la consolidación y crecimiento de la organización, y en tanto se pueda delegar esta actividad, se asume de manera directa. (Bueno *et al.*, 2015).

4.3.6. Trabajo en equipo

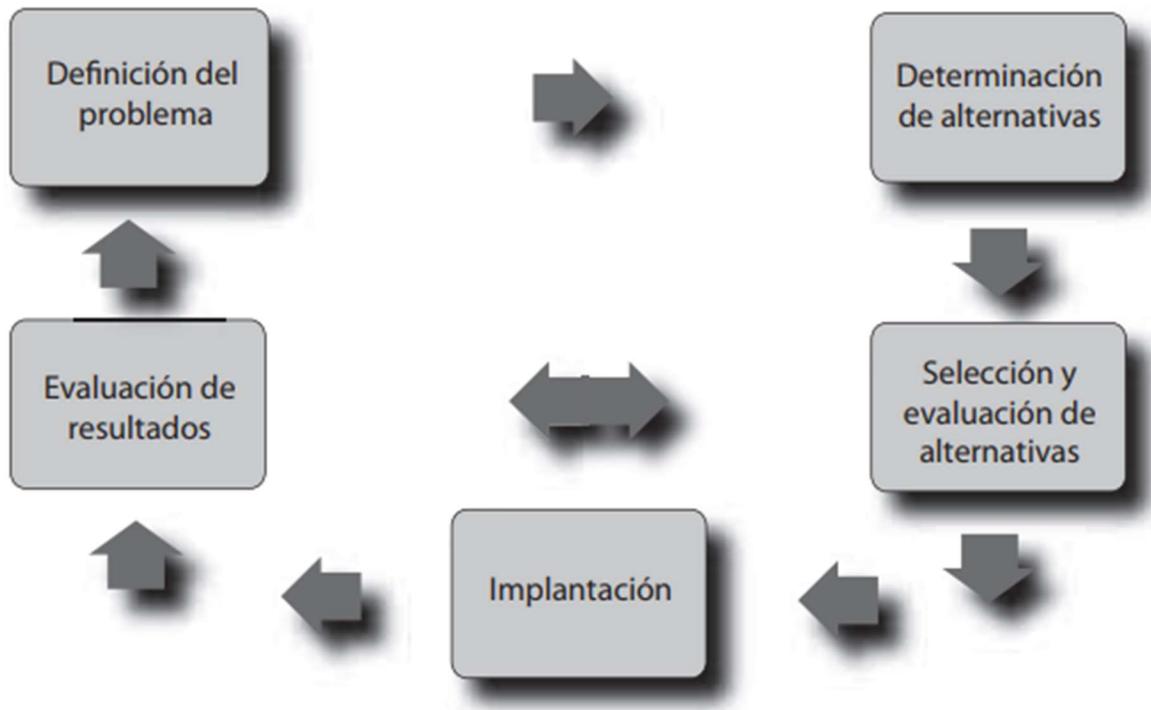
Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo.

No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso sería trabajar “individualmente en compañía”, como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común. Las diferentes aptitudes y posiciones afloran, pero no se relacionan eficazmente entre sí en aras de la meta común. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse caso de existir una coordinación eficaz. (Cardona y Wilkinson, 2006)

4.4. Proceso de decisión y resolución de problemas

El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos: (ver Figura 8). (Münch, 2010)

Figura 8.

Etapas del proceso de toma de decisiones

Fuente: (Münch, 2010, p. 106)

Las personas tienden a bloquearse ante la resolución de problemas difíciles. Cuanto más difícil es el problema, y más cambios entran en las posibles soluciones, más se bloquean y más se paralizan. Es como si tuvieses la esperanza de que el problema se va a resolver por sí solo.

Lo más importante para resolver un problema es vencer la inmovilidad mental, la estancamiento del cerebro que te impide ponerte a pensar fluidamente en el problema. (Pena, SF)

No existe un método correcto para solucionar problemas, la solución de los problemas humanos es siempre una prueba, no existe un sistema que siempre tenga éxito, son posibles muchas soluciones, algunas mejores que otras. Es importante como solucionador de problemas, estar conscientes de las variadas estrategias existentes para resolver problemas, con el fin de que pueda evitar sentir pánico cuando se atasque, analizar lo que ha estado haciendo y seleccionar conscientemente otra vía alternativa.

La habilidad como solucionador de problemas depende del repertorio de herramientas que se posean, así como del conocimiento de cómo usarlas. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.4.1. Identificación y selección del problema

Para identificar un problema debe pasar primeramente por la fase de percepción del problema y lo más probable es que se pregunte: ¿hay realmente un problema?, ¿de quién es?, ¿cómo se ve?, ¿cómo se siente? Esta es la fase de husmear, tantear, asir. Incluye todo lo que se hace para agarrar el problema y microlocalizar el área del mismo. A veces la única indicación de que hay problemas es una sensación extraña. Lo primero que se percibe es un síntoma: las personas no parecen satisfechas, nadie está comprando, hemos decrecido. Es por esta razón que hay que averiguar cuál es el problema. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.4.2. Análisis del problema

Después de haber identificado, seleccionado y definido el problema, el grupo identifica la(s) causa(s) principal(es) del mismo. En esta fase el objetivo es analizar el problema y dividirlo en sus partes componentes, examinando cómo es que van juntas. Es necesario comprender el contexto del problema y como unas partes afectan a otras.

Esta es una etapa preparatoria para la generación de soluciones potenciales y elaboración de planes de acción, pero se sabe que las decisiones no son mejores que la información sobre la que se basan. Por lo que es necesario verificar continuamente si se poseen los datos necesarios para continuar, de no ser así es mejor parar y pensar en cómo obtener los datos antes del siguiente paso. Es necesario separar las suposiciones de los hechos. La confianza en los datos – en oposición a las opiniones es uno de los fundamentales pilares en que se sustenta el proceso de solución de problemas. Los datos deben constituir la base de las acciones del grupo. La tarea de hallar hechos e investigarlos debe partir de una lista de información necesaria sobre la que es necesario investigar y presentar hallazgos. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.4.3. Generación de soluciones potenciales

Esta es la fase de meditación. El objetivo fundamental de este paso es que el grupo genere tantas vías de solución como sea posible. Es el puente entre la percepción, la definición y el análisis del problema, así como la evaluación de las posibles soluciones finales.

La búsqueda de soluciones debe comenzar revisando la definición del problema, la condición deseada y las causas claves que lo determinan. Es el momento para la creatividad y la originalidad y bajo condiciones adecuadas el grupo puede alcanzar sinergia y producir más ideas creativas.

Para la generación de soluciones potenciales se emplean métodos de consulta individual y colectiva utilizando un conjunto de instrumentos entre los que se encuentran: la encuesta, las mesas redondas, los grupos nominales, la tormenta de ideas, el método Delphi, el método 635, Philips 66 y otros. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.4.4. Selección y planificación de la solución

El objetivo de este paso es que el grupo decida cuál del conjunto de soluciones generadas para la solución del problema constituye la óptima para lo que debe sopesar las ventajas y desventajas de cada una. Esta decisión determina la acción posterior. ¿Por qué se selecciona una alternativa sobre otra? Cuando se juzga algo se está consultando consciente o subconscientemente un grupo de criterios de lo que es bueno o malo.

Es muy importante en este paso que el grupo se apoye en criterios de otras personas que participarán o se verán afectados por la puesta en práctica de la solución. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.4.5. Aplicación de la solución

La solución debe ser aplicada para alcanzar el estado deseado del problema que se presente eliminar por lo que es necesario establecer objetivos que sean consistentes con dicha meta. Estos objetivos deben estar acompañados de una lista de criterios que se utilizarán para evaluar la consecución de estos objetivos.

Después que los criterios hayan sido desarrollados y aceptados hay que comprobar los objetivos con ellos. Es necesario señalar que en el trayecto entre el planeamiento y la puesta en práctica de la solución es donde fracasan muchas aparentes “buenas” soluciones. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.4.6. Evaluación de la solución

La retroalimentación es el vínculo de regreso hacia el proceso de solución de problemas. Ella cierra el lazo. Se resuelve un problema, se toma la decisión, se pone en práctica y, entonces, en dependencia de la retroalimentación, ya vez tenga más trabajo que hacer. Solamente se puede “cerrar el círculo” del proceso global del proceso de solución de problemas al evaluar los resultados por lo que el objetivo de este paso es que el grupo conozca con qué eficiencia la solución implantada resolvió el problema. La retroalimentación es la información que se recibe de regreso luego de la comprobación o puesta en práctica. Los criterios que se utilizaron para seleccionar alternativas pueden utilizarse ahora como especificaciones de funcionamiento o de ejecución. (García Vidal y Zayas Miranda, SF).

4.5. Importancia de la dirección

En este proceso, quien dirige juega un papel muy importante ya que las decisiones que toma y las acciones que realiza, impactan de forma positiva o negativa en los resultados esperados.

Por medio de la dirección se ejecuta lo planeado, se integran recursos a la empresa y se establecen, implementan y evalúan, los controles dentro de una organización. Al referirse a la importancia de la dirección, Reyes menciona que “este elemento de la administración es el más real y humano” (2013, p. 307).

Al desempeñar funciones de dirección, el gerente de una empresa está en constante interacción con sus compañeros tratando de cumplir las metas organizacionales a través del desempeño de los trabajadores. En esta relación “su función “no es de realizaciones personales, sino de ayudar a los demás a hacer sus trabajos y a conseguir logros” (Robbins y Coulter 2005, p. 5). (Bueno *et al.*, 2015).

Capítulo cinco: Etapa de control

El control ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando. Aunque el control es la cuarta de las cuatro funciones de la administración [...], no por ello tiene menos importancia.

LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN a los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. (Stoner *et al.*, 1996).

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. . (Münch, 2007).

5.1. Concepto de control

Según una definición, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. (Stoner *et al.*, 1996).

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2007).

[...] se utilizará el concepto de *Control* para hacer mención a una etapa de la fase dinámica del proceso administrativo y para referirnos a la “*acción realizada con la finalidad de medir, comparar y en su caso corregir, actividades o procesos al interior y exterior de la empresa*”. (Bueno et al., 2015).

5.2. Principios del control

Un sistema de control produce información sobre el desempeño de un sistema para que alguien pueda tomar decisiones. Montar un sistema de control implica definir los procedimientos y las herramientas para producción, procesamiento y presentación de información.

1. Enfoque en los puntos estratégicos. Una forma de detectar los puntos estratégicos de control consiste en localizar las actividades de transformación. Es lo que ocurre cuando un producto en existencias se desplaza para su expedición y se transforma en un artículo de las existencias de un cliente, o cuando ese artículo, que ya forma parte de nuevas existencias, es solicitado para formar parte de otro producto.

2. Precisión. La información debe tener la precisión necesaria para permitir la decisión adecuada. Por ejemplo, en la ejecución de un presupuesto es importante saber cuánto se gastó y cuánto queda disponible. Las variaciones son difíciles de evitar y la finalidad del control es hacerlas evidentes por medio de la información. Si ésta es imprecisa, tomar las decisiones podría ser extremadamente difícil o imposible.

3. Rapidez. La información producida por un sistema de control debe enviarse a la brevedad al encargado de tomar decisiones, de modo que la acción correctiva o de refuerzo se ponga en práctica a tiempo para producir los efectos esperados. En caso contrario, es posible que quien toma decisiones actúe cuando ya sea demasiado tarde.

4. Objetividad. Otra característica de un sistema de control eficaz es la objetividad de la información. Este sistema produce información clara sobre el desempeño e indica cuál es el desvío en relación con el objetivo. El informe de control más famoso de todos los tiempos sólo tiene tres palabras. Es el paradigma de la objetividad: “Llegué, vi, vencí” (Julio César).

5. Economía. Un sistema de control eficaz tiene costo menor que sus beneficios. Un caso clásico de control antieconómico es el sistema de fiscalización que cuesta más caro que la recaudación que propicia.

6. Aceptación de las personas. Las personas tienen a resistirse al control y a sabotear los sistemas de control, a menos que: entiendan por qué se les está controlando, perciban el control como un proceso importante para su trabajo o su seguridad y perciban el control como evidencia de su importancia como individuos.

7. Énfasis en la excepción. Como es imposible controlar todo, debe ponerse énfasis en las excepciones. Un sistema de excepciones intenta enfocar la atención de la administración en lo que es esencial. Por ejemplo, si un equipo tiene autonomía para gastar cierto valor, sólo los desvíos mayores que ese valor deben merecer atención. (Amaru, 2009).

5.3. Niveles de control

El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégicos, administrativo (o funcional) y operativo (ver Figura 9). (Amaru, 2009).

Figura 9.

Niveles de control den las organizaciones.

CONTROL ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos. • Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo. • Desempeño global de la organización. • Competencia y otros factores externos. • Eficiencia de los recursos.
CONTROL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y calidad de los productos y servicios. • Índices de desempeño de los recursos humanos. • Eficiencia del esfuerzo promocional. • Desempeño de los proveedores.
CONTROL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de las actividades. • Consumo de recursos

(Amaru, 2009, p. 377).

5.4. Tipos de control

Hoy día, es usual que las organizaciones diseñen e implementen indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominando “control anticipado o preventivo”, “control durante o concurrente” y “control posterior o de retroalimentación”, y se desarrollan a continuación: (Bernal y Sierra, 2008).

5.4.1. Control preventivo

Es el tipo de control más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.

De acuerdo con Robbins y Coulter, “la clave para el control preventivo es la toma de medidas administrativas antes de implementar acciones, y, para ello, es importante contar con información oportuna y confiable sobre el entorno específico y general que permita prever cambios de que ocurran los hechos. (Bernal y Sierra, 2008).

Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades. (Münch, 2010).

5.4.2. Control concurrente

Es el control que se realiza durante el tiempo que se está ejecutando una determinada actividad. La forma usual de realizar control concurrente es la supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo. (Bernal y Sierra, 2008).

Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. (Münch, 2010).

5.4.3. Control de retroalimentación

El control de retroalimentación (utilizar la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados. Cuando se han implementado controles previos a los procesos y durante éstos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control solo se afecta al final sin controles previos, las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.

En las organizaciones, es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar y ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y, por el contrario, se optimicen los resultados en función de una mejor competitividad empresarial.

Como la retroalimentación es una parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento. (Bernal y Sierra, 2008).

Se aplica después de haber realizado las actividades. (Münch, 2010).

5.5. Proceso de control

Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino.

El proceso de control, así como los demás procesos administrativos, está formado por otros procesos; al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación.

Controlar, en esencia, es un proceso de tomar decisiones que tienen como finalidad mantener un sistema en la dirección de un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. El objetivo se convierte en el criterio o modelo de control y en la evaluación del desempeño del sistema, así como el mapa muestra al conductor del vehículo hacia donde debe ir. (Amaru, 2009).

Independientemente de su tamaño, en las empresas se debe establecer el control como un proceso cíclico que permita intervenir de manera oportuna en actividades que requieren de una acción inmediata para contener o resolver un problema, y obtener los mayores aprendizajes para situaciones futuras. (Bueno *et al.*, 2015).

5.5.1. Establecimiento de estándares

Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control.

Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores. (Münch, 2007).

En función de sus objetivos, cada empresa establece sus patrones los cuales se pueden determinar a partir de la experiencia, recomendaciones técnicas o normativas, disposiciones gubernamentales, tendencias del mercado, demandas y exigencias de los clientes, entre otras.

[...] *los estándares* “son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado”. Un aspecto importante que se tiene que considerar al establecer estándares, es que éstos sean claves o relevantes, ya que no es posible ni rentables estar monitoreando todas las actividades o resultados finales. (Bueno *et al.*, 2015).

5.5.2. Medición

La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información y los indicadores. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida, la cual debe ser: oportuna, es decir, que se aplique a tiempo; confiable o exacta; válida, lo que implica que mida realmente el fenómeno en cuestión con unidades de medida apropiadas; y fluida, o que se canalice por los medios de comunicación más adecuados. (Münch, 2007).

La medición tiene como finalidad obtener información en tiempo real o pasado, sobre actividades, funcionamientos o desempeños. El qué medir queda determinado por el estándar establecido, de la misma manera, el cómo hacerlo y qué tipo de registro utilizar, está en función de lo que se pretende evaluar.

Paralelamente al establecimiento de estándares se deben definir y en su caso diseñar, los instrumentos para registrar la información. Como ya lo sabes, el control se presenta en todos los niveles y áreas de la empresa, y en función de ello el personal utiliza las técnicas de medición más pertinentes para cumplir de manera efectiva con las tareas asignadas. (Bueno *et al.*, 2015).

5.5.3. Comparación

Una vez realizada la medición el siguiente paso es comparar el resultado observado contra el patrón establecido. La intención es identificar posibles variaciones o desvíos que merecen atención, es decir, detectar desempeños que no correspondan con lo planeado para en su caso intervenir.

[...], porque los estándares tienen un valor nominal cualquiera que sea su unidad de medida, pero a la vez, se establecen considerando un límite inferior y superior, es decir, el resultado puede variar hacia arriba o abajo y quedar comprendido dentro de lo que se denomina *varianza*, y que comúnmente se conoce como tolerancia. Estos comportamientos se pueden identificar haciendo uso de una herramienta de calidad denominada *gráfico de control*.

A este respecto es importante comentar que cada empresa en función del desempeño que se evalúa y de la normativa correspondiente, determina bajo qué condiciones, circunstancias y frecuencias se actuará, por o que no necesariamente un valor atípico requiere de una acción correctiva. De la misma manera, valores recurrentes cercanos a cualquiera de los límites, pueden dar origen a una decisión de intervención. (Bueno *et al.*, 2015).

5.5.4. Acción correctiva

La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.

Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Existen diversas técnicas para determinar la causa real del problema; entre éstas destacan las siete herramientas de Ishikawa. (Münch, 2007).

Una vez efectuadas las comparaciones es momento de tomar decisiones, los resultados permitirán determinar cuáles son las acciones que se debe tomar para corregir lo más pronto posible las desviaciones observadas. De acuerdo a Chiavenato (2001), “el objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección” (p. 354).

La toma de decisiones se realiza en cualquiera de los tres momentos indicados en el gráfico anterior. Ahora bien, ante los resultados de una comparación, se hace necesario tomar decisiones orientadas -en su caso- a la acción correctiva, a este respecto Robbins y Coulter (2010, p. 402), señalan “los gerentes pueden decidir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar”.

5.5.5. Retroalimentación

La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

De la calidad de la información depende el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación. (Münch, 2007).

5.6. Sistemas de control

Para establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares e indicadores.
2. Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
3. Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información y formas. (Münch, 2010).

5.6.1. Presupuestal

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados períodos. Por tanto, se usan mucho como medio para las actividades de la planificación y el control en todos los niveles de la organización.

Además de ser un magnífico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización. La interacción entre los gerentes y los subordinados que ocurre durante el proceso de la preparación del presupuesto, servirá para definir e integrar las actividades de los miembros de la organización. (Stoner *et al.*, 1996).

5.6.2. Auditoría

Para una gran parte del público general, el término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Aunque el encontrar un fraude es, de hecho, uno de los aspectos importantes de las auditorías, dista mucho de ser el único. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales. (Stoner *et al.*, 1996).

La auditoría es la revisión sistemática de los resultados de la empresa. Ésta puede ser contable y administrativa.

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

registros y los estados financieros. Asimismo, que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Mediante la auditoría administrativa se establecen métodos que permiten evaluar el cumplimiento del proceso administrativo con objeto de alcanzar una mayor eficiencia en las áreas, y por ende, en la consecución de sus objetivos.

En toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas funciones para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias. (Münch, 2010).

5.6.3. Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

1. **Confiable.** Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
2. **Unidad del tema.** Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
3. **Indicativos.** Deben revelar indicadores importantes.
4. **Claridad y concisión.** Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
5. **Gráficas y audiovisuales.** De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
6. **Frecuencia.** Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
7. **Oportunidad.** Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma. (Münch, 2010).

5.6.4. Indicadores o estándares

Los indicadores de actuación o estándares son un patrón para evaluar los resultados.

La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. (Münch, 2010).

5.6.5. Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones. (Münch, 2010).

5.6.6. Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo. (Münch, 2010).

5.7. Importancia

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios del ambiente de las organizaciones registrado en años recientes [...], este aspecto del control ha ido adquiriendo cada vez más importancia. (Stoner *et al.*, 1996).

La importancia del control radica en que aún cuando se tenga los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado. (Bueno *et al.*, 2015).

Conclusiones

El proceso administrativo es la esencia de la administración consiste en la acción de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo que se está realizando con el fin de tener un crecimiento en la empresa y alcanzar la máxima eficiencia en sus actividades diarias.

Analizando la evolución que ha tenido la historia de la administración, las aportaciones de los distintos exponentes de la materia han sido determinantes para la capacidad que tiene una sociedad, grupo o sistema administrativo para mejorar la productividad y la gestión comercial, haciendo uso de diferentes métodos y factores estratégicos que les benefician para alcanzar el éxito en su desarrollo.

Por otra parte, la etapa de planeación es la primera de todo el proceso administrativo y conlleva desde la evaluación de la situación actual y la definición de metas y objetivos, hasta la elaboración del plan de acción, la asignación de recursos y ejecución del plan hasta concluir con un control que permita determinar si se lograron cumplir los objetivos.

También, la etapa de organización del proceso administrativo consiste en la división del trabajo y atribución de las responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros de la empresa, lo que permite que se cree una estructura organizacional dentro de la misma.

Asimismo, la etapa de dirección es la que corresponde a la ejecución de todo lo planeado, por medio de la constante interacción entre quien dirige y sus compañeros de trabajo, en la cual el liderazgo, la motivación, comunicación, toma de decisiones, supervisión y el trabajo en equipo forjarán las bases de las interacciones y operaciones llevadas a cabo en la empresa.

Finalmente, la última etapa del proceso administrativo es la etapa de control, la cual sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente y sus repercusiones en el avance de lo planificado, ya que, aun cuando se tengan los mejores planes y recursos, no existe garantía de que se logren cumplir los objetivos.

Bibliografía

- Aktouf, O. (2004). *La estrategia del avestruz post-globalización, management y racionalidad económica*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. (Primera ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, C., y Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Boland, R. (2007). *Wakes of Innovation in Project Networks. The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and construction*. Estados Unidos: INFORMS.
- Bueno, R., Ramos, M., y Berrellaza, C. (2015). *Elementos básicos de administración*. México: UAS/DGEP.
- Cardona, P., y Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. Navarra: IESE Business School.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Colectivo de participantes. (2019). *El arte de planificar*. Matagalpa: FUPECG - ÁBACO en Red.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Hoyos, G. (2000). *Ciencia, Tecnología y Ética*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín.

- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (Primera ed.). México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: LIMUSA S.A.
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de administración* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Scanlan, B. (1973). *Management and organizational behavior*. U.S.A: John Wiley & Sons.
- Snell, B. (2009). *Administración. Liderazgo y comunicación en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Taylor, F. (1975). *Management científico*. España: Orbis. Biblioteca.
- Terry, G. R. (1956). *Principles of management*. Chicago: Richard D. Irwin , INC.
- Viloria, N., y Luciani, L. (2015). *Sapienza Organizacional*. Venezuela: Universidad de los Andes.

Webgrafía

- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *La Organización*. Recuperad de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf
- Cajal, A. (19 de mayo de 2020). *9 Principios de la Planeación Administrativa*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/principios-planeacion-administrativa/>
- Equipo editorial, Etecé. (05 de agosto de 2021). *Planeación en Administración*. Recuperado de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>
- García, G., y Zayas, E. (s.f.). *El proceso de solución de problemas*. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55764.pdf
- Gestiopolis Aportes. (5 de octubre de 2022). *Qué es el proceso de planeación y cuáles son sus etapas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-planeacion-etapas/>
- Los 12 principios de la organización empresarial y su importancia*. (17 de marzo de 2021). Recuperado de <https://blog.structuralia.com/los-12-principios-organizacion-empresarial-importancia>
- Pena, F. (s.f.). *Resolución de problemas y toma de decisiones*. Recuperado de: <https://www.miconsulta.es/archivos/Resolucion%20de%20problemas%20y%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Principios de la dirección administrativa*. (17 de octubre de 2022). Recuperado de <https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/administracion/principios-de-la-direccion-administrativa/>
- Quiroa, M. (08 de abril de 2021). *Proceso de planificación*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-planificacion.html>:

UNIDAD 2. *PLANEACIÓN.* (s.f.). Recuperado de
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf