

PROCESO ADMINISTRATIVO

Concepto de Proceso Administrativo

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Elementos del Proceso Administrativo

1. PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 Concepto:

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo.

La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos
2. Primacía de la planeación
3. Extensión de la administración
4. Eficacia de la planeación

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Para Sánchez Guzmán la planeación es: "Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos".

Según Terry, la planeación es "Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro".

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si los gerentes no se les permiten cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconocen la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor". Un gerente, debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro.

Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

- Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados periodos.
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- Formular presupuestos.
- Establecer procedimientos.
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

1.2 Importancia:

En las organización, la planificación es el proceso de establece metas y elegir los medio para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde. El siguiente esquema nos muestra más claramente esta división.

1.3 Beneficios:

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa esté orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.
10. Propicia el desarrollo de la empresa.
11. Reduce al máximo los riesgos.
12. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
13. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
14. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
15. Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
16. Los gastos totales se reducen al mínimo.
17. Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
18. Guía el pensamiento administrativo.
19. Ayuda a contestar la pregunta: "QUE HACER SI...."
20. Se elimina el trabajo a base de supuestos.

Los Beneficios obtenidos a través de la planeación según Sánchez Guzmán son los siguientes:

- a) Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades. Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- b) Se consigue realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
- c) Se tendrá una buena coordinación interna, la cual nos llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y por lo tanto al más alto nivel de utilidades (mediante la reducción de los costos).
- d) Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento o en la improvisación.
- e) Se reduce al mínimo el tiempo "total" empleado en las actividades de la empresa.-Esto es de suponerse si estamos partiendo de la base de que solo se realiza el trabajo necesario y bajo el debido control.
- f) Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

1.4 Limitaciones:

Dentro de las limitaciones de la planeación podemos mencionar:

- a) La planeación consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.
- b) Los buenos esfuerzos de planeación no pueden apresurarse, se requiere tomar el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y para formular el plan en sí.
- c) Debe balancearse el empleo de recursos dedicados a la planeación, de tal manera que su costo no llegue a exceder su verdadera utilidad.
- d) Dificultad para llegar a los datos precisos con relación al futuro.
- e) La gente se interesa más en el presente que en el futuro.
- f) La planeación es costosa.

1.5 Propósito:

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzag y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, la ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.

3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro

A manera de síntesis podemos decir que el propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse haciendo referencia a los siguientes principios:

Principio de contribución a los objetivos: El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa.

Principio de los objetivos: Si se quiere que los objetivos tengan significado para la gente, deben ser claros, viables y verificables.

Principio de primacía de la planeación: La planeación antecede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

Principio de eficiencia de los planes: La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas.

1.6 Principios de la planeación:

En la Planeación se pueden considerar los principios siguientes:

Precisión

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

Flexibilidad

En aparente contraposición al principio de "precisión" antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser "flexible" a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a lo imprevisible, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la "previsión" y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original.

De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los "sistemas" para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

Unidad de dirección

Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

Consistencia

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

Rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

1.7 Pasos en la planeación

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación:

1. *Detección de las oportunidades* aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Pre limita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber dónde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar. La plantación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

2. *Establecimiento de objetivos.* El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Estas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.

4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

6. Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

1.8 Elementos de la planeación

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos (como por ejemplo, el de los tribunales es la interpretación y aplicación de leyes; el de la universidad la enseñanza, la investigación y la extensión).

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

Los propósitos

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación

Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos

Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Las estrategias

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas.

El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos. La políticas permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y, sirven además para suplir omisiones.

Ejemplos de políticas son: Pagar salarios altos, vender solo al contado, promover solamente al personal interno, otorgar descuentos, capacitar al personal.

Los objetivos son necesarios para dar dirección al individuo y a los esfuerzos del grupo y las políticas sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual son alcanzados aquellos objetivos.

Un ejemplo de política administrativa es: "La política de la empresa será obtener una mayor penetración en el mercado basándose en la competencia de precios".

Las políticas se pueden clasificar en básicas, generales y departamentales, ellas identifican al nivel de la organización.

Programas

"Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes.-Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan". Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Presupuestos

Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.

Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación.

Como fuente de coordinación, el presupuesto proporciona información respecto a los planes que se han hecho, asegurándose de que estén en equilibrio con cada uno de los otros planes.

Diferentes tipos de presupuestos:

1. **Específicos:** Comúnmente se usa en el gobierno, consiste esencialmente en que establece una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en una determinada actividad o programa.
2. **Fijos:** Implican un plan que no cambia, aunque cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.
3. **Flexibles o variables:** Permite revisar los gastos y los costos de producción; es más fácil de utilizar en el control de operaciones que el presupuesto específico.

Existe además otro tipo de clasificación como la siguiente:

- a) *Presupuesto de operación:* incluye la planeación de las operaciones para el siguiente período.
- b) *Presupuesto de capital:* demuestra la planeación de los cambios en los activos fijos; y
- c) *Presupuesto financiero:* establece el origen y aplicación de fondos, trata de los movimientos de efectivo.

Procedimientos

Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento.

Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social.

Los procedimientos son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se dan en los niveles más altos.

Un procedimiento es: la descripción de cómo cada una de las serie de tareas se van a llevar a cabo, cuando va a realizarse y por quién, como por ejemplo: Un conjunto de instrucciones específicas para procesar órdenes.

Otro ejemplo: Todos los pasos que hay que dar para la constitución de una empresa mercantil.

Métodos

Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible, ejemplo: la técnica específica en la aplicación de un test de aptitudes es un método; mientras que la secuencia de pasos para emplear personal constituye un procedimiento.-La simplificación del trabajo (eliminación de los movimientos innecesarios para hacer un trabajo) debe comenzar con el estudio de los procedimientos. Con el empleo de métodos adecuados un gerente podrá lograr mayor eficiencia, comparar fácilmente los rendimientos, elaborar bases para determinar la capacidad efectiva del personal, lograr calidad uniforme de productos o servicios, etc.

Reglas

Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al "procedimiento" y al "método"; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse.-Las regla no deja campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

2 ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1) Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación,
- 2) una idea clara de los principales deberes o actividades,
- 3) una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. La remuneración del capital y la organización es la ganancia.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: "Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla".

Es en este sentido en que concebimos la organización como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y
- 4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- ✓ Definición de las tareas.
- ✓ Selección y colocación de los empleados.
- ✓ Definir autoridad y responsabilidad.
- ✓ Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

2.1 Tipos de organizaciones

2.1.1 Organización Formal

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

2.1.2 Organización Informal

El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. , así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz. Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

2.2 El propósito de la organización

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Principio de unidad de objeto, la estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.

Eliminar duplicidad de trabajo.

Establecer canales de comunicación.

Representar la estructura oficial de la empresa

2.3 La causa de la organización

La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente.

Principio del tramo de control, En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

2.4 Estructura organizativa

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando".

Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personal y legal.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

2.5 Principios de organización:

Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

2.6 Pasos básicos para organizar

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

2.6.1 División del trabajo

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

2.6.2 Departamentalización

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

2.6.3 Jerarquía

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

2.6.4 Coordinación

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

2.7 Factores que influyen en la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

2.7.1 Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

2.7.2 Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

3 DIRECCIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Respecto a este punto también existen ciertos principios a mencionar como:

- ✓ Principio de armonía de objetivos,
- ✓ Principio de motivación,
- ✓ Principio de liderazgo,
- ✓ Principio de claridad en la comunicación,
- ✓ Principio de integridad en la comunicación, y
- ✓ Principio de uso de complemento de la organización informal.

Como se podrá observar en éste, lo que trata es el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes.

3.1 Principios de la Dirección

3.1.1 Motivación

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran las formas más eficientes de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

3.1.2 Liderazgo

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.

3.1.3 Comunicación

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

3.1.4 Equipos y Trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un

contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

3.2 Principios de dirección

Coordinación de intereses

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

Vía jerárquica

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

3.3 Elementos de la Organización:

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

Toma de decisiones

Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación

La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

4. CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
2. Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
4. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

4.1 Sistemas

Sistema es el conjunto o montaje de cosas conexas o interdependientes y que interactúan para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún esquema o plan. En cualquier sistema debe haber fronteras que los separen de su ambiente.

La administración de operaciones debe ser vista como un sistema. En el modelo de administración de operaciones, los insumos incluyen necesidades de los clientes, información, tecnología, mano de obra y administración, activos fijos y bienes variables que son relevantes para el proceso de transformación.

El sistema de administración orgánico, se caracteriza por el desempeño individual basado en el conocimiento de la tarea de todos los interesados, una redefinición continúa de las tareas mediante interacción y consultas laterales. Se afirma que este sistema es más adecuado para enfrentar condiciones inestables y cambiantes y problemas que no pueden predecirse.

En cambio, el sistema de administración mecanicista parece ser apropiado para ambientes organizacionales relativamente estables, y se caracteriza, entre otras cosas, por una diferenciación especializada de tareas, por individuos que consideran que sus tareas son distintas de la mayoría, por derechos y obligaciones definidos con precisión, por una estructura jerárquica, por una interacción vertical entre el superior y los subordinados, y por tener instrucciones y decisiones que provienen del superior.

4.2 Diseño

Diseño, es la estructuración de un trabajo en términos del contenido, función y relaciones. Puede concentrarse en puestos individuales o en grupos de trabajo.

El diseño de un producto y su producción requieren diversas actividades, con frecuencia se siguen estos pasos:

- ✓ Crear ideas de productos investigando las necesidades del consumidor y analizando diversas alternativas,
- ✓ Seleccionar el producto con base en diversas consideraciones, incluyendo datos de análisis económicos y de mercado, y realizar un estudio general de viabilidad,
- ✓ Preparar un diseño preliminar,
- ✓ Buscar una decisión final,
- ✓ Decidir si las instalaciones de la empresa son adecuadas,
- ✓ Seleccionar el proceso para producir el bien,
- ✓ Después que se diseña el producto, preparar el diseño de las instalaciones a utilizar.

4.3 Propósito y función del control:

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta