

TOSCANO HERNANDEZ RICARDO MAURICIO
VITERI ESTEVEZ PABLO ANIBAL
ESTUPIÑAN ESPINOSA DORIS LIZETH
CUENCA CUENCA JOEL ESTUARDO

Administración General



Primera edición: Enero 2019

© Ediciones Grupo Compás 2019

ISBN: 978-9942-33-140-3

Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa de la editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Guayaquil-Ecuador 2019

Administración General

Autor

*TOSCANO HERNANDEZ RICARDO MAURICIO
VITERI ESTEVEZ PABLO ANIBAL
ESTUPIÑAN ESPINOSA DORIS LIZETH
CUENCA CUENCA JOEL ESTUARDO*

Administración general

Autor

TOSCANO HERNANDEZ RICARDO MAURICIO

VITERI ESTEVEZ PABLO ANIBAL

ESTUPIÑAN ESPINOSA DORIS LIZETH

CUENCA CUENCA JOEL ESTUARDO

Experiencia académica:

Docentes del Instituto Superior Tecnológico

Corporativo Edwards Deming.

Este libro fue elaborado en el contexto de desarrollo de la educación por el Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming, sus contenidos son una estructura básica para lograr un proceso de aprendizaje ideal.

El documento mantiene una revisión de doble par ciego lo que permite considerarse como una obra que contribuye con la formación profesional, consiguiendo el aval de universidades en América como la Universidad de Oriente y UO University.

Contenido

Introducción	3
CAPÍTULO I	4
Fundamentación de la administración	4
Breve historia de las empresas	5
Estado actual de la teoría administrativa	6
Las metas de todos los gerentes y las organizaciones.....	9
Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia	11
Administrar: ¿ciencia o arte?	12
Perspectivas futuras de la administración	13
Características de la administración	16
.....	16
Ciencias y técnicas auxiliares de la administración	17
La ética en la administración	18
El proceso administrativo	18
CAPÍTULO II: LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	21
Definición de la Planeación	21
Importancia de la Planeación	21
Pasos de la planificación	22
Elementos de la planeación.....	25
Pasos que utiliza la planeación.....	29
Técnicas de Planeación.....	32
CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	39
Qué es la Organización.....	39
Estructura Organizacional	40
Tipos de estructuras organizacionales	43
El proceso de organizar	45
Principios generales de la organización	46
Proceso de diseño	48
Tipos de departamentalización	49
Herramientas y técnicas de la organización	54
Manuales administrativos	59

CAPÍTULO IV: LA DIRECCION ADMINISTRATIVA	62
Propósitos	62
Concepto de dirección	62
Etapas de la dirección	63
Toma de Decisiones	64
Proceso de dirección.....	65
Principios de Dirección	65
Delegación de la autoridad.....	66
Liderazgo.....	67
Teoría de rasgos.....	68
Modelo de Blake y Mouton	69
Modelo de contingencia de liderazgo	69
Modelo situacional.....	70
Motivación	71
David McClelland.....	71
Herramientas y técnicas de la dirección	72
CAPÍTULO V: EL CONTROL ADMINISTRATIVO	73
Propósitos del control.....	73
Objetivos del control	73
Principios del control	74
Proceso del control	75
Establecimiento de estándares.....	76
Proceso del control	77
Tipos de control.....	79
Sistema de Información Administrativa	79
Herramientas y técnicas de control	81
Investigación de operaciones.....	82
Gráficas de Gantt	82
GLOSARIO	83
Bibliografía	85

Introducción

A lo largo de la historia, el hombre ha desarrollado métodos que le permitan realizar actividades adecuadas para obtener mejores resultados. Entre todas las creaciones del hombre a aquella que se destaca y sobresale por ser la más compleja y maravillosa es indiscutiblemente la empresa. No existen dos empresas idénticas, pues todas presentan enorme diversidad, esto las hace profundamente diferentes entre sí. De otro lado las empresas son complejas en extremo, nos relacionamos con ellas durante años y al final no conseguimos comprender cómo funcionan ni cómo sobreviven o crecen. Además, las empresas funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos que interactúan y se alternan para producir grandes cambios e inestabilidad en el ambiente.

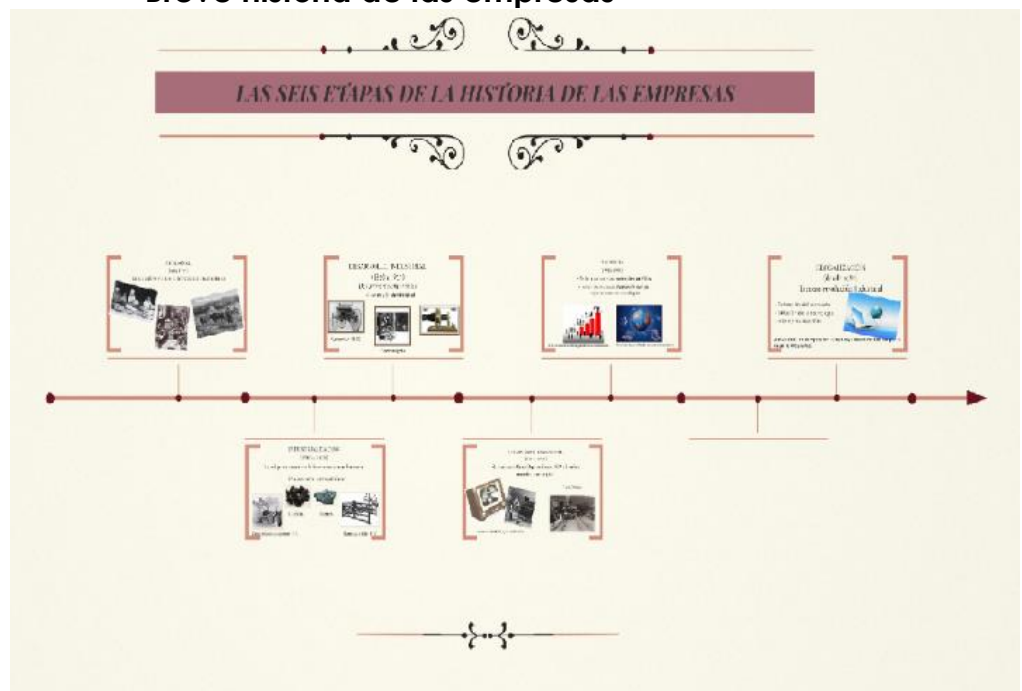
Por otra parte, las empresas no son autónomas ni autosuficientes, pues requieren ser gobernadas o mejor, administradas. Las empresas necesitan directores, gerentes, jefes, supervisores, equipos, etc., en fin, todo un aparato administrativo conformado por personas calificadas que sean capaces de administrarlas de manera apropiada. De este modo, las empresas y su administración implican mucha complejidad y diversidad, no obstante, ambas constituyen aspectos recientes en la historia del hombre. Aunque parezca increíble, y a pesar de que las empresas adquirieron sus características actuales durante la Revolución Industrial, que se inició a mediados del siglo XVIII, la administración sólo empezó a llamar la atención y a ser estudiada a comienzos del siglo XX, cuando algunos pioneros fueron explorando, descubriendo y ampliando el campo complejo de las empresas, y sentando las bases de las teorías relacionadas con su adecuada administración.

agregado.

5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean valor agregado mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.

Breve historia de las empresas



Fuente: (Google & Toscano, Evolución de las empresas , s.f.) Durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud. No obstante que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de su administración es un capítulo reciente, iniciado hace poco tiempo.

A partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos, mucho mayores que

todos los cambios ocurridos en el milenio anterior. Este periodo, conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado de la época. La Revolución Industrial sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización y preparó el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos de administrarlas.

La historia de las empresas puede dividirse en seis etapas:

Las seis etapas de la historia de las empresas		
ARTESANAL	Desde la antigüedad hasta antes de la Revolución Industrial	Hasta 1780
TRANSICIÓN HACIA LA INDUSTRIALIZACIÓN	Primera Revolución Industrial (aparece la máquina de vapor)	1780 hasta 1860
DESARROLLO INDUSTRIAL	Después de la Primera revolución Industrial (acero y electricidad)	1860 hasta 1914
GIGANTISMO INDUSTRIAL	Entre las dos guerras mundiales	1914 hasta 1945
MODERNA	Desde la posguerra hasta la actualidad	1945 hasta 1980
GLOBALIZACIÓN	Actualidad	Desde 1980

Fuente: (Toscano I. R., Etapas de la historia de las empresas , s.f.)

Estado actual de la teoría administrativa

Esta revisión por el sendero de la TA permite demostrar el efecto acumulativo y gradual de las diversas teorías y sus diferentes aportes y enfoques. “Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada una tenga en cuenta sólo una o algunas de las cinco variables básicas.” (Chiavenato I. , 2001, pág. Pag. 23) Cada teoría administrativa surge como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este aspecto, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas a tales problemas. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador debe conocerlas muy bien para tener a su disposición una gama de alternativas interesantes en cada situación.

La industria automovilística utiliza los principios de la administración científica en las líneas de montaje, y los principios de las teorías clásica y neoclásica en su estructura organizacional; su organización empresarial en conjunto

puede explicarse mediante la teoría de la burocracia, sus supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, mientras que los gerentes se preocupan por aplicar la teoría del comportamiento organizacional. Las relaciones de estas empresas con su comunidad se estudian desde la óptica de la teoría estructuralista y la teoría situacional. Su interrelación con la tecnología se explica a través de la teoría situacional.

El estado actual de la TA es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupa un gran abanico de variables que deben ser tenidas en consideración.

ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
EN LAS TAREAS	ADMINISTRACION CIENTIFICA	RACIONALIZACION DEL TRABAJO EN EL NIVEL OPERACIONAL
EN LA ESTRUCTURA	TEORIA CLASICA	-ORGANIZACIÓN FORMAL.
	TEORIA NEOCLASICA	-PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION. -FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.
	TEORIA DE LA BUROCRACIA.	-ORGANIZACIÓN FORMAL BUROCRATICA. -RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL.
	TEORIA ESTRUCTURALISTA	MULTIPLE ENFOQUE: -ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL. -ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS INTEORGANIZACIONAL.

Fuente: (I. Chiavenato & Toscano, Enfoques de la Administración , s.f.)

En la actualidad, la TA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa. “Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales

componentes en el estudio de administración de las empresas." (Chiavenato I. , 2001, pág. Pag. 25) El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una de ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una de ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir papel predominante.

Debido a la creciente importancia de la administración y los nuevos y complejos desafíos que enfrenta, los autores e investigadores se han concentrado en algunas partes o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen cada una de las cuales tiene su naturaleza, impacto, duración, importancia, etc. En la estructura y el comportamiento de las empresas, y que dificultan enormemente tener una visión global de éstas.



Fuente: (I. Chiavenato & Toscano, Principales Variables , s.f.)

A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables, lo cual explica en parte los pasos graduales de la TA en el transcurso de este siglo. El resultado de

todo ello es la ampliación gradual y la complejidad que acabamos de analizar.

ETAPAS DE LA HISTORIA DE LAS EMPRESAS Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA			
Años	Etapas	Énfasis	Teorías administrativas predominantes
1780	Artesanal Comienzo de la industrialización, Primera Revolución Industrial		
1860	Desarrollo industrial, Segunda Revolución Industrial	En las tareas	Administración científica
1914	Gigantismo industrial, las dos guerras mundiales	En la estructura organizacional en las personas	Teoría Clásica Teoría neoclásica Teoría de las relaciones humanas
1945	Posguerra moderna	En la estructura organizacional	Teoría neoclásica Teoría de la burocracia Teoría estructuralista Teoría del comportamiento
		En las personas	
		En la tecnología	Teoría situacional
		En el ambiente	Teoría situacional
1980	Globalización, momento actual	En el ambiente	Teoría situacional

Fuente: (I. Chiavenato & Toscano, Etapas historia de la administración , s.f.)

Las metas de todos los gerentes y las organizaciones

Los ejecutivos de empresas no lucrativas suelen decir que la meta de los gerentes de las lucrativas es simple: obtener utilidades; no obstante, las utilidades son sólo el valor agregado de las ventas sobre los gastos. Para muchas empresas una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. Michael Porter, catedrático de Harvard, criticó la importancia del valor para los accionistas cuando dijo: "perdimos de vista la rentabilidad como meta y sustituimos el valor para el accionista por el precio de la acción". Lo anterior, sugiere Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativas o no, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser el valor agregado. Así, los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En las empresas no lucrativas, como un departamento de policía, así como en las unidades de una lucrativa que no son

responsables de sus utilidades totales (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más posible con los ya disponibles.

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información en especial internet, la globalización y el espíritu emprendedor.

La tecnología, y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo.

El comercio móvil o inalámbrico, los medios de comunicación social y el creciente uso de infraestructuras de TI que se albergan externamente (p. ej., The Cloud) son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas. Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes.

La segunda tendencia importante es la globalización. En tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para gobernar el comercio internacional, y a pesar de las protestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continúa. Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan mayores ingresos para personas de países en rápido desarrollo; por ejemplo, la globalización de empresas desde India y China ha creado un nuevo grupo de corporaciones multinacionales competitivas que llevan los beneficios de la innovación a los países en los que operan y prácticas innovadoras de regreso a sus países de origen. Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva internacional.

El espíritu emprendedor es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes. Los empresarios crean

organizaciones que ofrecen productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnologías de la información). Desde el epicentro empresarial de Silicon Valley hasta los centros empresariales emergentes en todo el mundo, la creación e innovación de nuevos proyectos son la fuerza impulsora del progreso de la humanidad.

Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia

Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad, pero a finales del decenio de 1960 el crecimiento de su productividad empezó a desacelerarse; hoy la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo se voltea hacia Japón para encontrar respuestas a estos problemas de productividad, pero se tiende a ignorar la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas.

Definición de productividad

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas.

Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

Productividad = Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)

Insumos

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

Definiciones de efectividad y eficiencia

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a

menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización.

Administrar: ¿ciencia o arte?



Fuente: (Toscano I. R., ¿Ciencia o Arte?, s.f.)

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el béisbol, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

El arte debe mejorar conforme lo hace la ciencia, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas; podemos estar seguros de que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta porque las muchas variables que los gerentes controlan son en extremo complejas; sin embargo, dicho conocimiento administrativo puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos, sin la ventaja de la ciencia, serían poco más que médicos brujos; los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia administrativa deben confiar en la suerte, intuición

o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen a dónde voltear en busca de una guía significativa aparte del conocimiento acumulado que subyace a su práctica.

Perspectivas futuras de la administración

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la comprensión de los problemas que debe resolver o de las situaciones que debe enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, de los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo, estas exigencias, desafíos y expectativas experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada.

Las próximas décadas se caracterizarán por los desafíos y turbulencias que deberá enfrentar la administración:

- Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes.
- Existe la tendencia de la continuidad de tasas elevadas de inflación.
- La competencia es cada vez más aguda.
- Existe la tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología.
- La internacionalización del mundo de los negocios, denominada globalización, es
 - el factor más importante de desarrollo de las empresas.
 - Mayor presencia de las empresas.

Las empresas deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas -en el futuro serán muchos más- que recaen sobre ellas, y la única arma con que cuentan será sólo los administradores inteligentes y bien preparados, que deben

saber cómo adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo). Si los administradores no logran su cometido, ¿quién lo conseguirá? Vivimos en una era de discontinuidad en la que los cambios son tan grandes y vertiginosos que es difícil percibir la relación de causa y efecto entre ellos.

De ahí la falta de conexión que se nota en cuatro principales áreas, a saber:

1. Están surgiendo tecnologías realmente nuevas.
2. Estamos ante grandes cambios de la economía mundial que convirtieron el mundo en un gran ambiente, un mercado único, un centro de compras global.
3. Los aspectos políticos de la vida social y económica se modifican con rapidez; la sociedad y los países de hoy son pluralistas.
4. El cambio más significativo ocurre en el campo del conocimiento época, a la que denomina era de la incertidumbre.

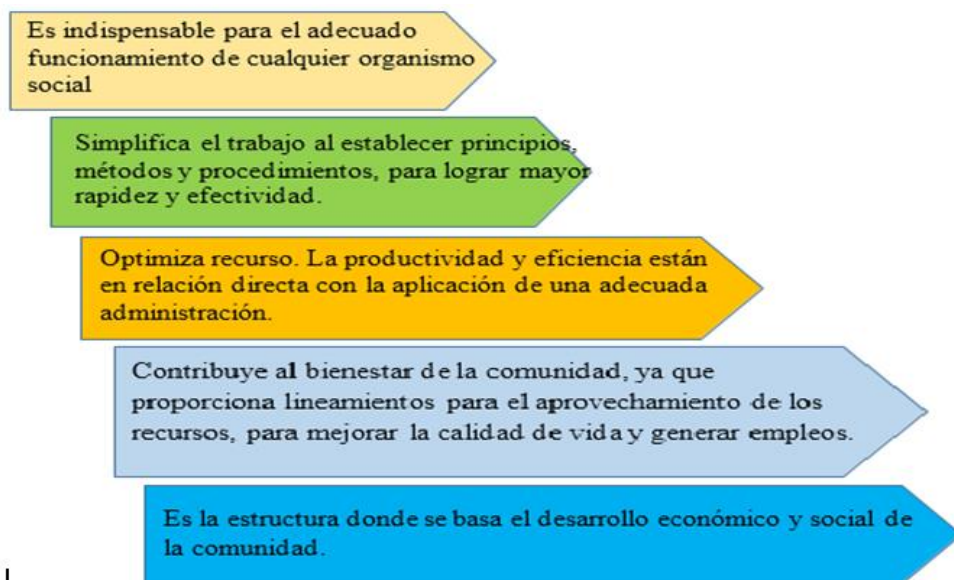
Por otra parte, el futuro pertenecerá a las empresas dinámicas y flexibles. Muchos factores influirán poderosamente sobre las empresas en el futuro, a saber:

1. Las empresas vivirán en un ambiente turbulento que les exigirá modificaciones y ajustes continuos: el cambio.
2. Las empresas continuarán ampliando sus fronteras y dominios, y crecerán en tamaño y complejidad: la globalización.
3. Las empresas continuarán diferenciando sus actividades, y enfrentarán mayores problemas de integración y coordinación.
4. Las empresas encontrarán grandes dificultades en la acumulación y el empleo del conocimiento. Las actividades intelectuales primarán sobre las actividades rutinarias: la gestión del conocimiento.
5. La sugestión y la persuasión predominarán sobre la coerción basada en el ejercicio de la autoridad como medio para coordinar las funciones y el trabajo de los miembros en el interior de la empresa: la democracia.
6. Aumentará la influencia de los miembros de las empresas en todos sus niveles.
7. Se incrementarán las dificultades de interrelación de las

- empresas. Es la era de las alianzas estratégicas.
8. Los sistemas de información y decisión ejercerán una influencia cada vez mayor en las empresas. Es la tecnología de la información.
 9. La influencia de las personas, los profesionales y los científicos crecerá en el seno de las empresas. Es la era del capital humano y del capital intelectual.
 10. Las metas de las empresas se ampliarán. Se enfatizará más en la satisfacción de una serie conjunta de objetivos que en la maximización de cualquiera de ellos por separado.
 11. Será difícil evaluar el desempeño de la empresa. Se crearán numerosas técnicas administrativas para evaluar el desempeño en todas las esferas de su actividad.

Importancia de la administración.

La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:



Fuente: (I. Chiavenato & Toscano, Importancia de la Administración , s.f.)

Características de la administración



Fuente: (Augusto Reyes & Toscano, s.f.)

“La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:” (Reyes, 2016, pág. Pag. 15)

1. **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.
2. **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.
3. **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
4. **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
5. **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
6. **Interdisciplinariedad:** La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
7. **Flexibilidad o Versatilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Ciencias y técnicas auxiliares de la administración



Fuente: (Google & Toscano, Ciencias y Técnicas , s.f.)

La administración al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico, todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello.

La administración necesita de las siguientes materias para poder desenvolverse como tal y en pleno.

Ciencias Sociales

- **Sociología:** ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.
- **Psicología:** ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia. Carácter, modo de ser.
- **Derecho:** estudio del conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.
- **Economía:** ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.
- **Antropología:** ciencia que trata del estudio del hombre.

Ciencias Exactas

Matemática: ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstractos (números, figuras geométricas, etc.)

Disciplinas Técnicas

Ingeniería industrial: aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial en todas sus ramas.

- **Contabilidad:** ciencia de llevar las cuentas
- **Ergonomía:** conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipo e instalaciones de

trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.

- **Cibernética:** ciencia que estudia los mecanismos automáticos de las máquinas.

La ética en la administración

Todas las personas, estén en compañías, el gobierno, la universidad o cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, ética se define como "la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral. La ética empresarial se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero". (La edición especial sobre ética y responsabilidad social en The Academy of Management Learning & Education,) En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas:

- La teoría utilitaria aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es que planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.
- La teoría basada en los derechos sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.
- La teoría de la justicia exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

El proceso administrativo

Consiste en el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para la sociedad.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus

necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.



Fuente: (I. Chiavenato & Toscano, El Proceso Administrativo , s.f.)

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales ¿qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina.

La unidad temporal de la administración implica que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, que existen ya sea por separado o simultáneamente; cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar esta disciplina correctamente, dichas etapas conforman el proceso administrativo.

Cuando se administra cualquier empresa existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que *debe hacerse*, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a cómo manejar de hecho la empresa.

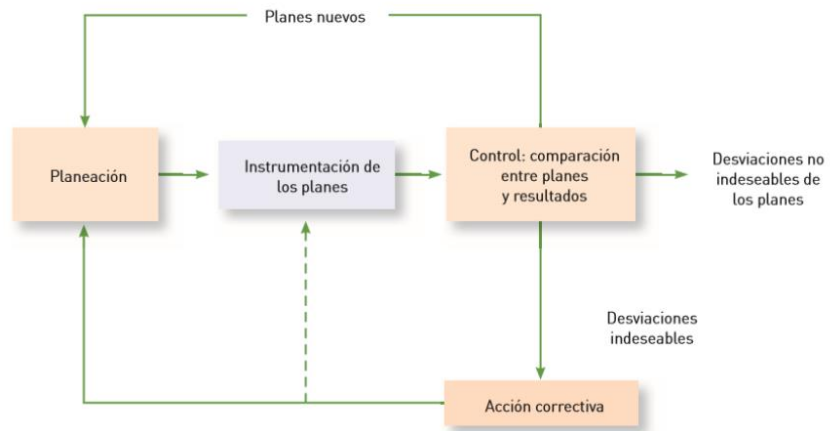
El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

FASES:	ELEMENTOS:	ETAPAS:
MECANICA	PREVISION	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	PLANEACION	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos Toma de decisiones
	ORGANIZACIÓN	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINAMICA	INTEGRACION	Integración de cosas Integración de personas
	DIRECCION	Autoridad Comunicación Supervisión Delegación Liderazgo Motivación
	CONTROL	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Fuente: (Toscano I. R., s.f.)

CAPÍTULO II: LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Definición de la Planeación



Fuente: (Koontz A. H., Planeación y el Control , s.f.)

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

"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". A. Reyes Ponce.

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

Importancia de la Planeación

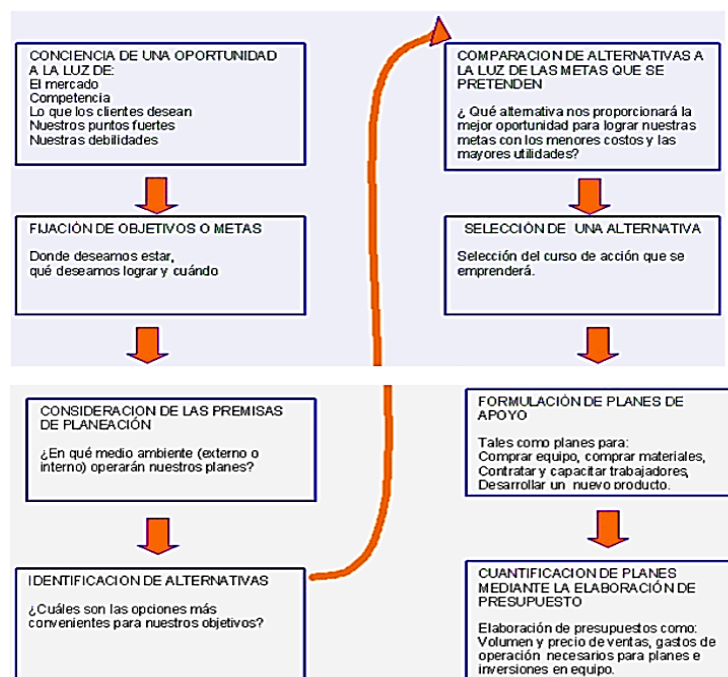
La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Algunas de las razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de

utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Pasos de la planificación



Fuente: (Koontz A. H., Pasos para planificar , s.f.)

A continuación, se describe cada uno de los pasos:

1. Conciencia de oportunidades

No es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación, "Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades".

Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieran resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

Como ejemplo, podemos citar a IBM, cuando esta empresa empezó a incursionar en el medio, existía mucha competencia y la empresa no tenía mucha experiencia y la amenaza provenía de poderosas compañías, los colaboradores de IBM decidieron hacer de esta empresa una ganadora en el mercado comercial, por lo cual trabajaron duro en la fuerza de ventas, de esta manera la satisfacción del cliente se tomó como pilar básico para la compañía, hecho que le generó su posterior éxito en el mercado.

2. Establecimiento de objetivos

Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir, así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales y definen los objetivos de cada departamento que a su vez controlan los departamentos subordinados y así sucesivamente, reflejando la jerarquía organizacional.

3. Consideración o desarrollo de premisas

Premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho, el principio básico de las premisas

de planeación es "cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa".

Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que debemos hacer.

No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente, las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación.

4. Determinación de cursos alternativos de acción

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente los que no son muy evidentes, ya que en muchas ocasiones la alternativa razonable que no es muy obvia puede ser la mejor. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

6. Selección de un curso de acción

En este paso se adopta el plan de punto real de la toma de decisiones, ya que el administrador debe decidir si seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formación de planes derivados

Se aconseja este séptimo paso ya que muchas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por tal motivo se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos.

Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

Elementos de la planeación

La planeación se desarrolla en base a los siguientes elementos:

- Misiones o propósitos.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.
- Presupuestos.

Misiones o propósitos

La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

Aun cuando aquí no se hace, algunos autores distinguen entre misión y propósito; por ejemplo, una empresa puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y es posible que lo logre al cumplir la misión de fabricar ciertas líneas de productos. La misión de una compañía petrolera —Exxon, por ejemplo— es buscar petróleo y extraerlo, para luego refinarlo y comercializarlo en crudo o elaborar productos derivados, desde combustible y diésel hasta químicos, y comercializarlos. Du Pont ha expresado su misión como “hacer mejores cosas mediante la química” y la empresa Kimberly-Clark (conocida por su marca registrada Kleenex) tiene la

misión de producir y vender papel y sus derivados.

Objetivos o metas

Los objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Estrategias

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. La estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que, si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

La Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos:

1. Establecer los objetivos de desempeño.
2. Realizar una revisión de los objetivos a medio año.
3. Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.

Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía

manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque).

Unos cuantos ejemplos ilustran la relación entre procedimientos y políticas. La política de las compañías establece que pueden otorgarse vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para instrumentar esta política proporcionarán el programa de vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de las vacaciones y métodos para calcularlos; deberán también hacerse los procesos contables correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado como establecerse los medios para solicitar los permisos.

Reglas

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flotilla de jets con valor de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de fabricación de partes en

una compañía de maquinaria agrícola.

Presupuesto

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados —puede llamarse plan cuantificado—; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, sea personal, familiar, empresarial o pública. Contiene los egresos e ingresos correspondientes a un período, por lo general anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo previsto, expresado en términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y en ciertas condiciones. Este concepto se aplica a todos y cada uno de los centros de responsabilidad de la organización.¹ El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por el plazo de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, autoridades, entidades privadas o familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Tipos de presupuesto

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de producción
- Presupuesto económico general
- Presupuesto financiero
- Presupuesto cash flow (flujo de fondo)

Control presupuestario

Consiste en la comparación de las cifras presupuestarias con las reales.

Las comparaciones en el presupuesto se realizan con:

El presupuesto original anual

El presupuesto ajustado realizado en períodos pre determinados

El presupuesto ajustado realizado en períodos no pre establecidos.

Pasos que utiliza la planeación

Los pasos prácticos que se listan a continuación y se representan en la figura son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.



Fuente: (Koontz & Toscano, Pasos de la Planeación, s.f.)

A continuación, describimos cada uno de los pasos.

Estar atentos a las oportunidades

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?

Determinar cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

Evaluar cursos alternativos

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía. En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

Seleccionar un curso

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

Cuantificar los planes mediante presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las

utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos —casi siempre gastos genéricos y de capital— que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

Técnicas de Planeación

Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración.

Las técnicas de planeación pueden ser:

- **Cuantitativas**, las que se basan en métodos matemáticos.
- **Cualitativas**, son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación.

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

1. Análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.
2. Gráfica de Gantt. Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa.

La matriz FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio que se recomienda llevar a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.



Fuente: (Google G. , Matriz FODA, s.f.)

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darles mayor ponderación a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Ejemplos

FORTALEZAS

Experiencia de los recursos humanos

Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización

Grandes recursos financieros

Características especiales del producto que se oferta

Cualidades del servicio que se considera de alto nivel



DEBILIDADES

Capital de trabajo mal utilizado Deficientes habilidades gerenciales Segmento del mercado contraído Problemas con la calidad

Falta de capacitación



OPORTUNIDADES

Mercado mal atendido Necesidad del producto Fuerte poder adquisitivo

Regulación a favor del proveedor nacional



AMENAZAS

Competencia muy agresiva.

Cambios en la legislación.

Tendencias desfavorables en el mercado. Acuerdos internacionales



Gráfica de Gantt

El diagrama o gráfica de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

ACTIVIDADES	MESES															
	1				2				3				4			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I																
Recolección de Información	■	■														
Redacción y Revisión			■	■	■											
Mecanografía y presentación						■	■	■								
FASE II																
Elaboración de Instrumentos								■								
Recolección de Datos									■							
Tabulación de Datos										■	■	■				
Análisis e Interpretación de Datos											■	■	■			
Mecanografía y presentación												■	■			
FASE III																
Elaboración de Documento															■	
Redacción y Revisión														■	■	
Mecanografía y presentación																■

Fuente: (Google G. , Diagrama de Gantt , s.f.)

Matriz de portafolio: Una herramienta para asignar recursos

The Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de empresas.

La figura siguiente es una versión simplificada de la matriz, muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las interrogantes, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, casi siempre requieren inversión de efectivo para convertirse en estrellas, esto es, empresas cuya posición es muy competitiva y de alto crecimiento, y que además tienen amplias oportunidades de crecimiento y utilidades. Las vacas de liquidez, con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y están en posición de elaborar sus productos a bajos costos; por tanto, sus productos proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los perros son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado, casi nunca son rentables y en general hay que deshacerse de ellas.



Fuente: (Koontz & Toscano, Posición Competitiva Relativa, s.f.)

La matriz de portafolio se desarrolló para corporaciones grandes con varias divisiones que a menudo se organizan alrededor de unidades estratégicas de negocio (tema a discutir en el capítulo 8). Si bien el análisis de portafolio fue popular en el decenio de 1970, no dejó de tener críticos que sostienen que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento se ha considerado insuficiente en la evaluación de la importancia de una industria.

De igual modo, en tanto regla para medir la posición competitiva, la participación de mercado puede ser inadecuada.

CAPÍTULO III: LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Qué es la Organización

Si los empleados son capaces y tienen disposición, todo su esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de manera adecuada.

El proceso de organizar inicia con el establecimiento y clasificación de las actividades. Luego, éstas se agrupan por tareas comunes, de acuerdo con los recursos y objetivos organizacionales. Aquí entran el análisis de puestos, división del trabajo, departamentalización, especialización (principios fundamentales de la organización), delegación, autoridad y comunicación.

En muchas ocasiones, la autoridad y comunicación se ubican sólo en el proceso de dirección, pero es importante enfatizar que en el de organización también se deben considerar ambos aspectos. En este caso se estudian las estructuras organizacionales como autoridad lineal, staff y descentralizada, y la comunicación formal e informal.

Organizar

Organización es un término utilizado en diferentes sentidos. Por lo general lo empleamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Agustín Reyes Ponce 2016 afirma que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y para Münch Galindo 2012, es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social.

En otras palabras, la organización es el diseño de una estructura formal donde se establecen las funciones a desempeñar por cada individuo y la relación entre las mismas, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es decir, se identifican, clasifican y agrupan las actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos. A cada grupo de tareas se le asigna un responsable con autoridad formal (incluye la delegación) para supervisar lo

realizado por los subordinados. También se establecen las relaciones horizontales (en un nivel organizacional igual o similar) y verticales (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

Estructura Organizacional



Fuente: (Google G. , Estructura Organizacional 1 , s.f.)

Es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones según Richard HALL, Organización, estructura y proceso.

En este concepto hay otros implícitos, como división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

Elementos que forman parte de una estructura organizacional

Para Joaquín Rodríguez 2010, las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos. Son, asimismo, elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo; o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior según Rodríguez Valencia 1998.

Según Harold Koontz 2012, una estructura organizacional formal está basada en una estructura intencional de funciones: las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir funciones en común, diseñadas de

antemano para garantizar que se lleven a cabo de manera precisa.

Desde nuestro punto de vista, la estructura organizacional es un conjunto de actividades ligadas a un puesto determinado, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (acorde con la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. En la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización, para que las tareas se realicen de forma adecuada.

Una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

- Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.
 - Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias impuestas por la organización.
 - Ser un medio para ejercer el poder
- Asimismo, una estructura organizacional se diseña para:
- Determinar qué funciones va a realizar cada quién.
 - Establecer quién va a responsabilizarse de qué resultados.
 - Eliminar confusiones entre los miembros de la organización, con respecto a qué va a realizar cada quién.
 - Establecer las redes de comunicación y toma de decisiones.
 - Obtener los resultados esperados, de acuerdo con los objetivos trazados.

Características a tener en cuenta al estructurar la organización

1. **Carácter específico:** la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
2. **Carácter dinámico:** toda buena organización se desarrolla permanentemente, cambia. Por eso la estructura debe ser flexible, para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro, y así permita un crecimiento armónico y sólido de la organización.
3. **Carácter humano:** al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupará cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por "seres rectangulares".
4. **El ascenso en la organización:** los caracteres dinámico y

humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo, si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán de él). El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegará a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.

5. **Orientación hacia los objetivos organizacionales:** para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.
6. **Asignación de responsabilidades:** para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.
7. **Unidad de mando:** ningún empleado puede responder a más de un superior; en consecuencia, recibirá todas las instrucciones por intermedio de un solo superior.
8. **Alcance del control y segmentación de la estructura organizacional:** para ahorrar ejecutivos, aumentar la velocidad de comunicación, evitar distorsiones en la transmisión de órdenes, etc., las líneas de comunicación deben mantenerse lo más cortas posibles, reduciendo así el número de niveles de autoridad en la estructura. Esto, siempre y cuando no se incremente el número de subordinados que haga sobrepasar el alcance efectivo del control. En este caso, convendría adicionar niveles de autoridad.
9. **Coordinación:** "sincronización y unificación de las acciones de un grupo". Se busca que el accionar como un todo, logre mejores resultados que los que obtendríamos sumando los logrados por cada una de las partes en forma independiente.
10. **Vinculación de los procesos de planeamiento y control, con la estructura organizacional:** según la estructura, se establecerá el tipo de control y planeamiento a utilizar. Pero en ciertos casos, es la estructura la que puede estar condicionada en virtud de del planeamiento y control utilizados.
11. **Complejidad de la organización:** no se debe permitir que la organización se torne tan complicada, que obstaculice la

realización del trabajo. La estructura debe permitir un desenvolvimiento fluido y eficiente de la gestión.

12. **Estructuras para lineales:** comités, asistentes, etc. Son muy discutidas. Para que sean eficientes, por ejemplo, los comités, deben estar constituidos por pocas personas, debe haber un buen coordinador, el temario a tratar debe ser conocido de antemano, las reuniones deben ser lo más breve posibles, etc. Así y todo, la experiencia demuestra que las mismas son casi siempre ineficientes.
13. **La estructura organizacional y la organización informal:** al definir la estructura organizacional, se debe tener en cuenta a la organización informal, con sus grupos, líderes, conflictos, etc. Debe haber un constante ajuste entre ambas.

Tipos de estructuras organizacionales

Organización lineal o militar

La autoridad y responsabilidad se concentran en una sola persona: cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente (encargado de distribuir las funciones), éste las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las participa al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. En este caso, no hay especialización.

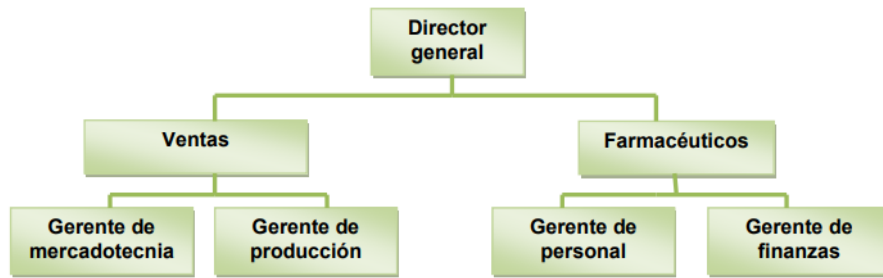
Este tipo de estructuras se recomienda para empresas pequeñas; sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande.

Organización funcional

La organización funcional –también llamada de Taylor–, busca reducir el mínimo de actividades o funciones, ya sea por un gerente, supervisor o trabajador, con el fin de dividir el trabajo y conseguir la especialización.

Normalmente encontramos a un gerente general, del cual depende un grupo de gerentes medios, cada uno con una función particular asignada.

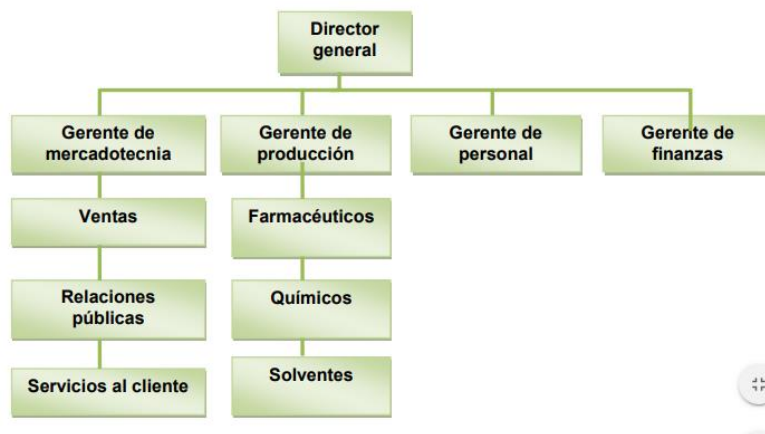
Esta clase de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.



Fuente: (Google & Toscano, Organigrama Funcional o de Taylor, s.f.)

Organización lineo-funcional

Combina los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas de ambas. Por ejemplo, en la primera es evidente la línea de mando (principio de unidad de mando), pero en la segunda se aprovecha la división del trabajo, que conduce a la especialización.

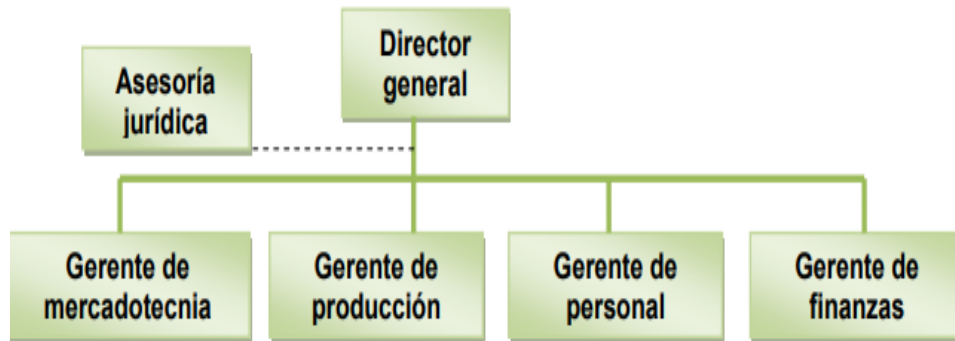


Fuente: (Google & Toscano, Organigrama Lineo Funcional, s.f.)

Organización staff

A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas y la tecnología las rebasa, necesitan especialistas que, sin tener una autoridad directa dentro de la organización sobre los subordinados, "aconsejen" de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias, a los gerentes o encargados de los departamentos para que éstos tomen las decisiones más adecuadas.

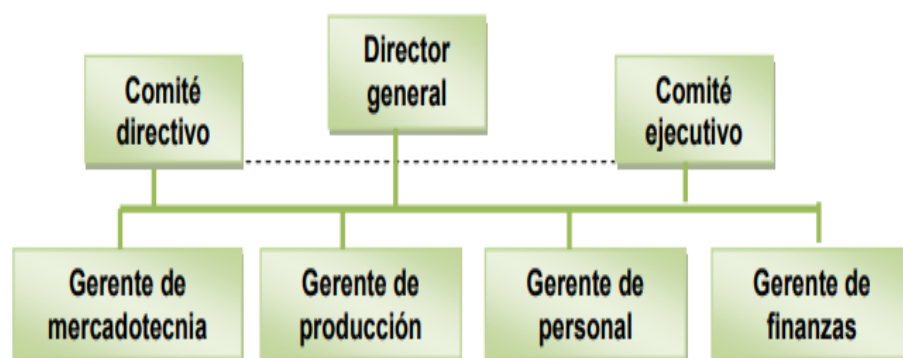
En la estructura organizacional, se representa al staff con líneas punteadas y a la autoridad directa con líneas continuas.



Fuente: (Google & Toscano, Organigrama de Staff , s.f.)

Organización por comité

Se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo o comité de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver los problemas que se presenten dentro de la organización. Los comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.



Fuente: (Google & Toscano, Organización por Comité , s.f.)

El proceso de organizar

Según Joaquín Rodríguez, este proceso consiste en una serie de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la acción de organizar un ente social. Es importante porque equilibra las necesidades de estabilidad y cambio del organismo. La estructura de la empresa garantiza estabilidad y contabilidad a las actividades, necesarias para que una organización avance de manera coherente hacia sus objetivos y planes; y cuando se altera, se puede producir una adaptación al cambio, o una resistencia al mismo.

Para llevar a cabo el proceso de organización, según Münch Galindo 2006, "es necesario aplicar simultáneamente las

técnicas y los principios organizacionales, como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando" MÜNCH GALINDO, 114 2006.

De acuerdo con Harold Koontz KOONTZ y WEHRICH, 261 2012, el proceso de organización comprende los siguientes pasos, a partir de los objetivos generales de la empresa:

- A. Formular objetivos, políticas y planes que se llevarán a cabo.
- B. Determinar y clasificar las actividades que se consideren necesarias para cumplir los objetivos trazados.
- C. Agrupar las actividades, con base en los recursos humanos y materiales que se tienen, y utilizarlos de acuerdo con las circunstancias.
- D. Delegar la autoridad necesaria para el buen desempeño de las actividades, a través de un responsable.
- E. Enlazar de forma horizontal y vertical las relaciones de autoridad, así como los flujos de información y los grupos entre sí.

Principios generales de la organización

Según Münch Galindo MÜNCH GALINDO, 109-114 2006, son nueve los principios generales de la organización, que a su vez se incluyen en la división del trabajo, departamentalización y jerarquización.

1. Del objetivo	Ninguna actividad debe manejarse de forma aislada; al contrario, ha de relacionarse siempre con los objetivos de la empresa.
2. Especialización	Limitar y reducir las funciones de una persona hasta donde sea posible.
3. Jerarquía	Debe haber líneas de autoridad perfectamente establecidas para que exista una buena comunicación. Que la autoridad y responsabilidad estén claras, encaminadas al logro de los objetivos.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad	Cuando se da un grado de responsabilidad, en la misma medida debe otorgarse la autoridad para cumplir con esa responsabilidad.
5. Unidad de mando	Un solo jefe para un solo subordinado.
6. Difusión	Las funciones que deben desempeñarse en cada puesto deben difundirse por escrito para que las conozcan, sobre todo, los involucrados.

7. Amplitud o tramo de control	Está relacionado con el número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Debe haber un límite para que el trabajo se desempeñe de forma eficiente.
8. Coordinación	Todas las áreas de la organización deben trabajar a la par, ya que están en constante interacción; y el problema de una es problema para la otra.
9. Continuidad	Definida la estructura de la organización, ésta debe ajustarse según las condiciones que le imponga el medio ambiente en el cual se desenvuelve.

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia, y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo Münch Galindo, 114 2006.

Requiere que se organicen las diferentes actividades considerando al personal con que se cuenta y estableciendo lineamientos a seguir para mantener un orden en las decisiones.

La división del trabajo ayuda a que el personal comience a especializarse en sus funciones y rinda más. Sin embargo, tiene como desventaja que las tareas se mecanizan, por eso, aunque la especialización es buena, es necesario que el personal conozca un poco de las funciones de sus compañeros, si no, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general.

Departamentalización

Es el agrupamiento de las actividades en unidades similares, y se realiza mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.

Acciones en el proceso de departamentalizar: Münch Galindo, 119 2006.

- Listar todas las funciones del organismo social.

- Clasificarlas.
- Agruparlas según su orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, exigencia y tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con la magnitud y necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la autoridad, responsabilidad y obligación. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, debe dársele asimismo cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

Proceso de diseño

Retomando uno de los puntos anteriores sobre la departamentalización, es importante comentar que el proceso de diseño también es conocido como departamentalización y, según Münch Galindo 2006, sigue un orden de acciones:

- A. Establecer las funciones del ente social.
- B. Clasificarlas.
- C. Agruparlas de acuerdo con su nivel jerárquico.
- D. Asignar las actividades a cada área agrupada.
- E. Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- F. Puntualizar las líneas de comunicación e interrelación entre cada departamento.
- G. Diseñar el tamaño de un departamento según el tipo de organización, sus necesidades y funciones.

Tipos de departamentalización

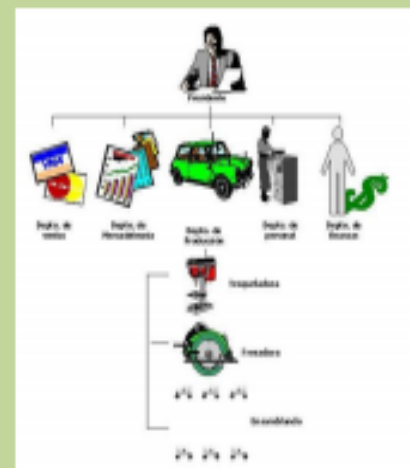
<p style="text-align: center;">Por función</p> 	<p>Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales (por ejemplo, de producción, comercialización, finanzas y personal).</p>
<p style="text-align: center;">Por producto</p> 	<p>La departamentalización se realiza tomando como criterio un producto o grupo de productos. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir (por ejemplo, aislantes, antibióticos o perfumes).</p>
<p style="text-align: center;">Por área geográfica o territorial</p> 	<p>Se agrupan las unidades de una empresa según lugares geográficos. Se aplica cuando la entidad realiza actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza sobre todo para el sector de ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste).</p>

Por clientes



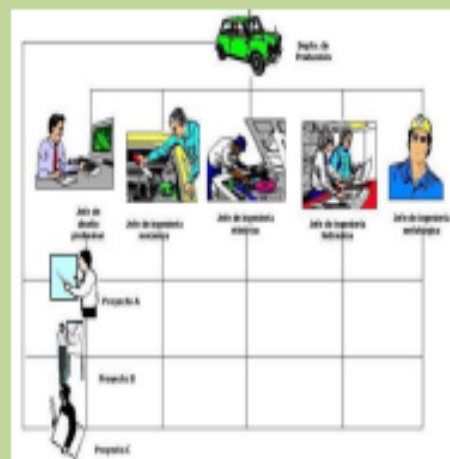
Se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).

Por proceso de fabricación



Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz que tiene departamentos de tomos, troqueladores, taladros y fresadoras.

Matricial



Mezcla dos tipos diferentes de departamentalización: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es obtener mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego, sus decisiones no son únicas y los subordinados trabajan con más de un jefe.

Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia Münch Galindo, 119 2006.

Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el organigrama: quienes se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad y, a medida que se desciende, ésta se reduce. Por ejemplo, el Sistema de Universidad Abierta está constituido por un primer nivel donde ubicamos al jefe de la División; el segundo está formado por cuatro coordinaciones o departamentos: Operación Académica, Administración Escolar, Proyectos Educativos y Material Didáctico; el tercero está ocupado por los asistentes que pertenecen a cada coordinación, y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos indispensables, y el tipo de autoridad (lineal, funcional o staff) de cada uno de ellos debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

Línea de mando o autoridad

Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La autoridad está en manos de una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Autoridad funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otras áreas. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea KOONTZ y WEHRICH, 308.

Por ejemplo, a veces se delega la autoridad de un departamento para un proyecto a especialistas de staff o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad. En una situación puramente de staff, los asesores de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría; más cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de

autoridad funcional.

Unidad de mando

“Un solo jefe para un solo subordinado”, principio fundamental que sirve para evitar confusiones: obliga al personal hacia un solo superior. Parece muy sencillo; sin embargo, hay casos en donde la relación del subordinado con el jefe inmediato no queda clara, y el primero se confunde: no sabe a quién obedecer.

Autoridad

La autoridad se puede definir como el grado de responsabilidad que tienen las personas que laboran en una organización, de acuerdo con la posición que guardan dentro de la estructura formal. Existen diversos tipos de autoridad:

1. Lineal o militar
2. Funcional o de Taylor
3. Lineo-funcional
4. Staff

Responsabilidad

Se define como el compromiso de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.

Tramo de control

Se refiere al número de subordinados que puede supervisar un superior.

Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo para que éste realice todas sus funciones eficientemente. Este principio sugiere como máximo seis subordinados.

Coordinación

Rodríguez Valencia afirma que la coordinación consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización RODRÍGUEZ VALENCIA, 386 2010. Y por su parte, Münch Galindo sostiene que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad MÜNCH GALINDO,

123 2006.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de algún deporte: cada jugador tiene una posición y una función que cumplir. Si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos no darán frutos.

Comunicación

Es el proceso de intercambiar información. En la estructura formal de una organización, juega un papel muy importante. Aquí se identifican las formas y canales a utilizar para que, en una estructura formal de funciones, fluya correctamente la información. En este sentido, es interfuncional, ya que permite generar los formatos y direcciones a los cuales está destinada la información. Y a través de la comunicación también se personaliza la autoridad.

Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional, identificamos algunos conceptos como: orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

Delegación

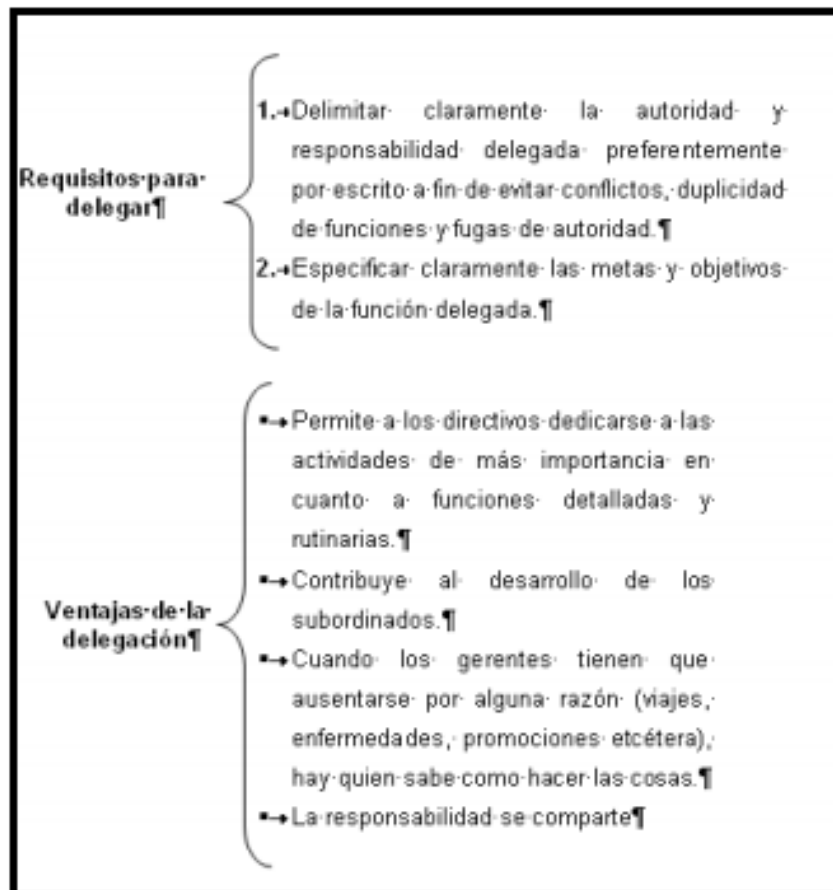
Es la concesión de autoridad y responsabilidad a una persona para que cumpla con un trabajo. Siempre que se delegue autoridad hay que tener control sobre ella.

Para que sea efectiva la delegación de autoridad, debe cumplir tres condiciones:

- A. Paridad de autoridad y responsabilidad. Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
- B. Absolutismo de obligación. La obligación hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
- C. Unidad de mando. Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz, el proceso de delegar conlleva los siguientes aspectos: Koontz Y Weihrich, 314 2012.

- A. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
- B. Asignar deberes.
- C. Delegar autoridad.
- D. Dar responsabilidades.
- E. Propiciar confiabilidad.

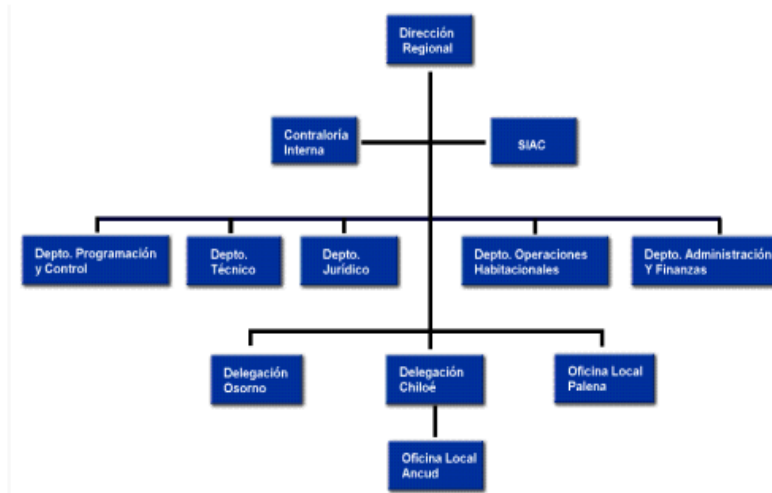


Fuente: (Koontz, Wehrich, & Toscano, s.f.)

Herramientas y técnicas de la organización

Organigramas

Conocidos también como cartas o gráficas de organización, son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación, etcétera. Son un diagrama en el que cada cuadro representa el nombre de un puesto superior (en algunos también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas). De esta manera, señalan la vinculación entre los departamentos, tanto de forma horizontal como vertical, a lo largo de las líneas principales de autoridad.



Fuente: (Google & Toscano, Organigrama , s.f.)

Los organigramas muestran únicamente las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y puntualizan a los gerentes y al personal en general cuál es su posición y puesto dentro de la estructura organizacional; sin embargo, no expresan las relaciones informales de la organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

Además de ser una fuente oficial de consulta, los organigramas sirven para representar lo siguiente:

- La división que existe entre las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza, ya sea lineal o staff, del departamento.
- A los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.

Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, a lo largo y ancho, y en cada departamento o sección.

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o staff se hace con distintos colores y grosores de línea, que establecen la comunicación; aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y línea punteada para el staff.

Criterios para elaborar un organigrama:

- A. Claridad. Se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.

- B. Deben considerar los niveles jerárquicos. Normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- C. Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no los de las personas. Si se desea que éstos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, y el de la persona con una de menor tamaño.
- D. Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento. Se recomiendan rectángulos de igual tamaño.
- E. Utilizar líneas. Se aplican para conectar las unidades y establecer las dependencias. (No deben terminar en flecha).
- F. Mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
- G. Las relaciones del staff se representan con líneas punteadas cuando son externas; y con líneas continuas de trazo fino si son internas.

Asimismo, todo organigrama debe llevar título, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

Los organigramas pueden clasificarse por su objeto (estructural, funcional y especial), área (general y departamental) y contenido (esquemático y analítico) Münch Galindo, 133; naturaleza: micro administrativos (corresponden a una sola organización), macro administrativos (involucran a más de una organización) y meso administrativos (incluyen todo un sector administrativo) Franklin, 148; ámbito: generales (con información representativa hasta ciertos niveles jerárquicos) y específicos (muestran la estructura de una unidad administrativa); contenido: integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades; y representación: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

Formas como se pueden representar los organigramas, según Enrique B. Franklin:

Verticales

Es la forma común del organigrama que representa un organismo social.

Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los inferiores. Cada puesto es un cuadro, al que se añaden los cuadros de un nivel inferior a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

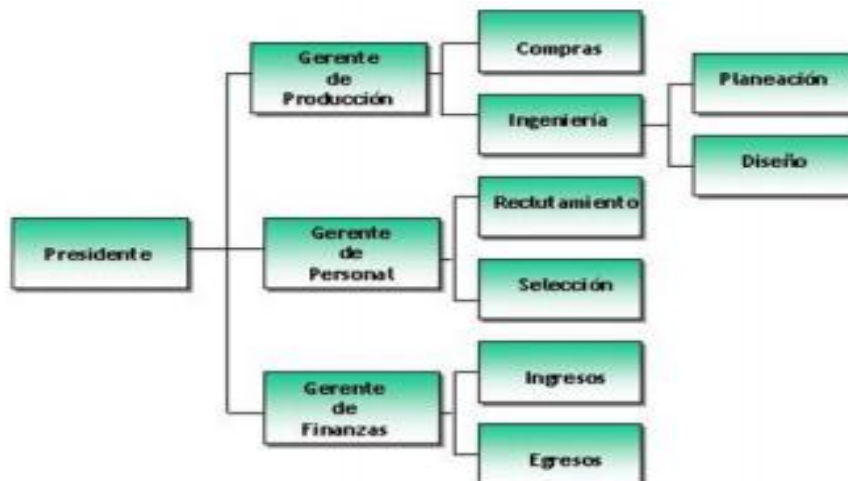
Estos organigramas son fáciles de comprender e indican claramente los niveles jerárquicos, aunque tienen la desventaja que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.



Fuente: (Google & Toscano, Organigrama Vertical , s.f.)

Horizontales

En este caso, los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha. Indican los mismos elementos del organigrama vertical, sólo que inicia el nivel máximo jerárquico a la izquierda y se colocan los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Representar los organigramas de esta forma facilita su lectura, reduce su tamaño y permite apreciar mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos.

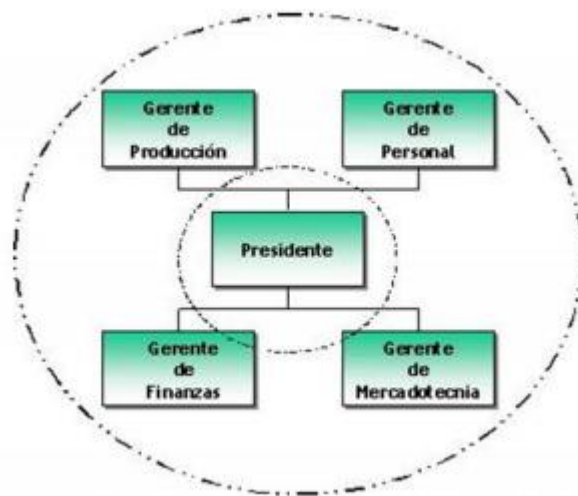


Fuente: (Google & Toscano, Organigrama Horizontal, s.f.)

Circulares

En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos son representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de ahí hacia la periferia se muestran los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

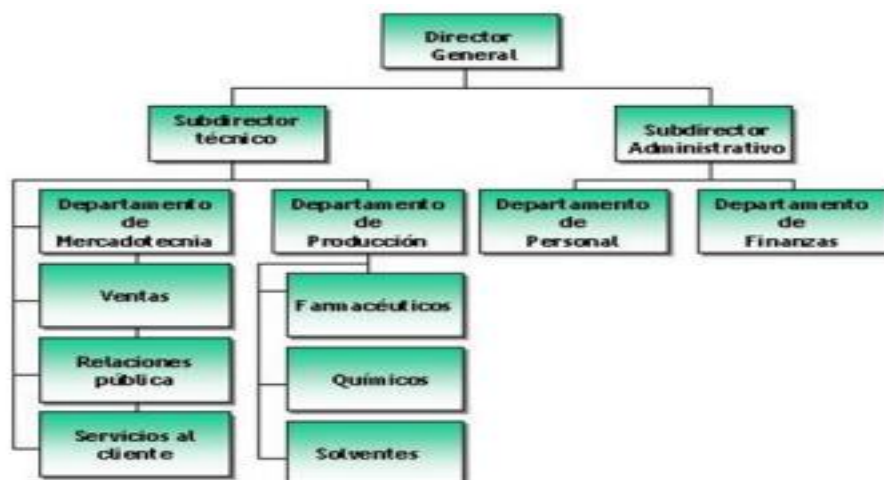
En éstos es posible resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuir la idea de los estatus más altos o bajos y colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel. Con todo, no son muy utilizados, pues resultan confusos y difíciles de leer.



Fuente: (Google & Toscano, Organigrama Circular 1, s.f.)

Mixto

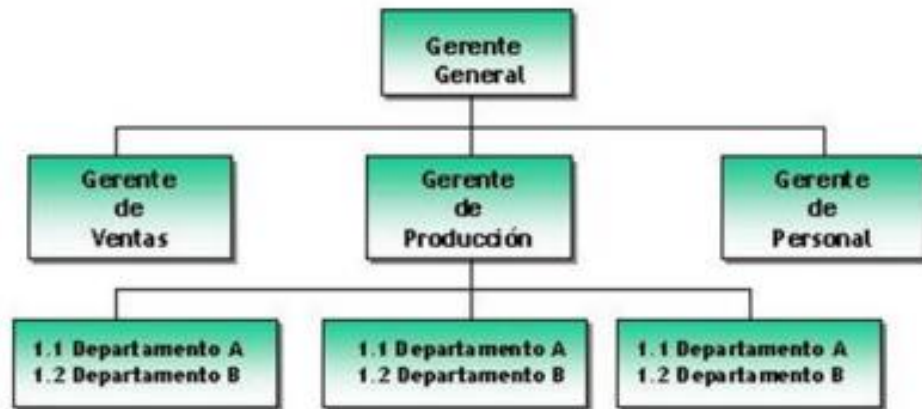
Son una combinación de organigrama vertical y horizontal. Normalmente se presenta así por cuestiones de espacio.



Fuente: (Google & Toscano, Organigrama Mixto , s.f.)

Bloque

Se representan así:



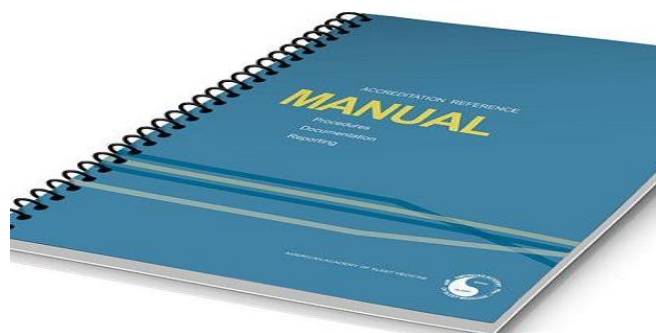
Fuente: (Google & Toscano, Organigrama en Bloque , s.f.)

Manuales administrativos

Un manual es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en el que se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización.

¿Para qué sirven los manuales?

- A. Ayudan a mantener una sólida organización de las actividades.
- B. Hacen que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
- C. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- D. Evitan duplicidad de funciones.
- E. Sistematizan las actividades.
- F. Permiten la evaluación de puestos.
- G. Adiestran a los nuevos integrantes.



Todo manual debe estar detallado con una redacción clara y sencilla.

Asimismo, debe contener los siguientes elementos:

- A. Logotipo y nombre de la empresa
- B. Índice
- C. Objetivos
- D. Antecedentes
- E. Fecha de elaboración, modificación o actualización
- F. Nombre de las personas que lo elaboraron
- G. Instrucciones de uso

Clasificación de los manuales

POR SU ALCANCE	POR SU CONTENIDO	POR FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)

Tipos de manuales que se utilizan en una organización

De objetivos y políticas	Es un conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas que ayudan a aplicar las políticas generales. Establecer este tipo de manuales puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y conozcan la actitud de la dirección.
Departamentales	Recogen todas las políticas, reglas y detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos, etcétera.
Del empleado o de bienvenida	Sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama amplio de la empresa en su conjunto. Por lo regular recogen la información más importante y de interés para los empleados al ingresar a la empresa.
De organización	Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización. Indican las políticas generales, puestos, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidades, funciones, organigrama, etcétera.
De procedimientos	Establecen de forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades. Consideran los puestos y delimitación de responsabilidades. Suelen presentarse a través de diagramas de procedimientos o de flujo (representaciones gráficas para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento). Son instrumentos de simplificación de los pasos que comprende un procedimiento.
De contenido múltiple	Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversa índole.
De técnicas	Son contenido múltiple y contienen los principios y técnicas de una actividad en especial.
De personal	También llamados manuales del empleado, se elaboran para los supervisores, el personal en general o de un departamento. En ellos se establecen, por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
De puestos	Describen las funciones y procedimientos de un puesto en particular.

CAPÍTULO IV: LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

Propósitos

La naturaleza de la dirección está inmersa en la esencia de la propia organización, pues tiene como responsabilidad dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos, a través de la ejecución de los planes, liderazgo y motivación.

Tiene como propósitos:

- Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
- Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con el personal.
- Alcanzar niveles eficientes de productividad, a partir de la motivación y del reconocimiento de su personal.
- Influir en el comportamiento del personal.
- A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
- Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y la organización

La dirección es un factor indispensable para que exista una buena administración. A través de ella se ponen en marcha los lineamientos establecidos en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseables en los integrantes y se alcanza buena comunicación.

Esta etapa del proceso administrativo reúne conceptos relacionados directamente con las personas: autoridad, comunicación, liderazgo, motivación y supervisión, elementos básicos de la dirección que sirven para conocer y entender cómo dirigir grupos humanos, conciliando sus necesidades.

Concepto de dirección

Con el fin de entender mejor qué es la dirección, damos a continuación algunas definiciones de ese concepto.

Joel Lerner y Baker	Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión ⁶³ .
Robert B. Buchele	Comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación ⁶⁴ .

Lourdes Münch	Es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión.
Joaquín Rodríguez Valencia	Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a efectuar un trabajo unido y de manera eficaz.

En las definiciones anteriores resaltan los componentes esenciales de la dirección:

- Coordinación de esfuerzos
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión

Etapas de la dirección

Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados hacia la realización de las tareas de forma eficiente, mediante la autoridad y el esfuerzo de ambas partes para el buen cumplimiento de las actividades.

Comunicación

Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Motivación

En general, alude a conducir o impulsar la acción. Y en el contexto administrativo, es una labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos.

Integración

Es la manera como una organización, a través de los responsables, selecciona y se allega del personal idóneo para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación.

Para tal efecto, se vale de las siguientes etapas:

- A. Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos (que cumplan el perfil) para ocupar determinado puesto, a través de las fuentes primarias y secundarias.
- B. Selección. Con base en el perfil requerido (conocimientos y requisitos que exige el puesto), se escoge al candidato idóneo.
- C. Introducción o inducción. Orientar de forma general al empleado sobre las actividades que se realizan en la organización, a fin de que se pueda integrar a sus labores de manera rápida y adecuada.
- D. Capacitación y desarrollo. Establecer programas que permitan el aumento de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, a fin de realizar mejor su tarea.

Toma de Decisiones

Es el proceso por el cual se selecciona la alternativa idónea para la solución de un problema. Precisamente, la responsabilidad más importante para un administrador es la toma de decisiones. Esta función se liga en especial con los gerentes o la dirección.

Elementos del proceso de toma de decisiones:

- A. **Definir el problema:** Establecer claramente la problemática.
- B. **Analizar el problema:** Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
- C. **Búsqueda de alternativas:** Se da cuando han sido definidos los objetivos y metas.
- D. **Evaluación de alternativas:** Este paso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como

el análisis marginal o el de costo-beneficio.

E. **Selección de una alternativa:** En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:

- **Experiencia:** Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
- **Experimentación:** Técnica no muy demandada por el alto costo que representa.
- **Investigación y análisis:** Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Ahora bien, las decisiones se clasifican en dos grupos:

Programadas	Se toman cuando el problema es rutinario y estructurado; son aplicadas en niveles intermedios y, en general, en todos los empleados.
No programadas	Son para problemas no rutinarios y no estructurados que están a cargo de los niveles directivos.

Siempre que se tome una decisión se deben tener en cuenta los factores tiempo, costos cualitativo y cuantitativo, y objetividad de la decisión.

Proceso de dirección

Implica la ejecución de ciertas actividades o componentes administrativos, por medio de los cuales se lleva a cabo la acción de dirigir:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Principios de Dirección

Es necesario identificar los principios de la dirección, así como las teorías de la motivación y estilos de liderazgo que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas

que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.

“De la armonía del objetivo o coordinación de intereses”
(Galindo, 2017)

Para que el logro de los objetivos sea exitoso, es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que de algún modo también satisfagan intereses personales. Los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

Impersonalidad del mando

Todo el personal debe estar en el entendido que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes. Todas responden al cumplimiento de los objetivos.

Supervisión directa

Los jefes y subordinados deberán comunicarse constantemente para trabajar en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

De la vía jerárquica

Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos.

Respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

Resolución del conflicto

Los conflictos deben resolverse cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.

Aprovechamiento del conflicto

El conflicto abre la posibilidad de analizar alternativas y estrategias que nos permiten mejorar situaciones ya existentes.

Delegación de la autoridad

Autoridad

Es la facultad formal que se le confiere a una persona para dictar órdenes y que éstas sean cumplidas por sus subordinados, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Como elementos de la autoridad encontramos al mando y la delegación.

Hay diferentes tipos de autoridad en una organización:

- **Formal:** Cuando es conferida por la organización. Emana de un superior para ser ejercida por otros individuos.
- **Lineal:** Ejercida por un solo jefe sobre una persona o grupo.
- **Funcional:** Ejercida por uno o varios jefes sobre funciones indistintas.
- **Técnica o staff:** Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- **Personal:** Se origina de la personalidad del individuo.

Mando

Es el ejercicio de la autoridad. Consiste en poner en acción las políticas de la entidad.

Elementos del mando:

- **Órdenes:** A través éstas un superior trasmite una indicación a un subordinado para que realice alguna actividad.
- **Instrucciones:** Normas o procedimientos que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

Delegación

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado (véase el tema de organización)

Liderazgo

Es una función necesaria para toda sociedad. Juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas y los pueblos? ¿En qué consiste el liderazgo?

Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación. Es imprescindible en todas las funciones administrativas para entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.

El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

- **Como cualidad personal:** Por sus características, el individuo es considerado líder.
- **Como función:** Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

Características esenciales del liderazgo:

- Es un fenómeno que se da en los grupos.
- Ayuda a entender el comportamiento de los individuos.
- Facilita la comunicación dentro del grupo.
- Contribuye a la reducción de la incertidumbre de los grupos.
- Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

Teoría de rasgos



Fuente: (Google & Toscano, s.f.)

Está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos. Según sus exponentes, determinados individuos poseen una combinación de elementos que los identifican y orientan a ser líderes potenciales. De acuerdo con lo anterior, un líder se debe poseer las características siguientes:

- Inteligencia
- Decisión
- Sentido de percepción
- Auto confianza
- Confianza proyectada

Por su parte, autores como Idalberto Chiavenato identifican estos rasgos:

- Físicos:** Peso, apariencia y energía.
- Intelectuales:** Agresividad, entusiasmo, autoconfianza y adaptabilidad.
- Sociales:** Habilidades administrativas e interpersonales, y cooperación.
- Relacionados con la tarea:** Persistencia, iniciativa e impulso de realización.

Modelo de Blake y Mouton

Este modelo, conocido también como la rejilla administrativa, consta de dos dimensiones:

- A. Preocupación por las personas
- B. Preocupación por la producción

Sus autores afirman que del estilo de liderazgo dependerá el grado de eficiencia y productividad de la organización. Con base en este criterio, determinaron 81 estilos de liderazgo, pero cinco son los básicos:



Fuente: (Chiavenato & Toscano, s.f.)

Modelo de contingencia de liderazgo

Fred E. Fiedler, autor de este modelo, sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por factores de carácter situacional y su interacción con otros líderes y miembros del grupo. Asimismo, elaboró la escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, y encontró lo siguiente:

- A. Las personas con CMA bajo (describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos) se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.
- B. Las personas con CMA alto (describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos) suelen centrarse en las relaciones, es decir, se ocupan especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

Según este modelo, el eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control, cada una de las cuales representa una

combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El ej. vertical indica el nivel de eficacia del líder. Y en el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes tanto de baja CMA (línea de puntos) como de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes. Cuando hay un alto grado de control, se cree que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). En condiciones de control moderado, se predice un mayor desempeño de los líderes enfocados a las relaciones interpersonales. Se piensa que también que los líderes de baja CMA serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.

Modelo situacional

Este modelo, al igual que el de camino-meta, afirma que los líderes modifican su conducta de acuerdo con la situación. Hersey y Blanchard, creadores de esta propuesta, basan su teoría en la madurez de conducta que demuestran los individuos o grupos al asumir su responsabilidad.

Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo, como lo presentamos a continuación.

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPOS DE SUBORDINADOS EN TÉRMINOS DE MADUREZ
Ordenar	<i>No tienen disposición ni son capaces.</i> Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
Venta	<i>No pueden, pero quieren.</i> En este enfoque se incluyen los empleados que no pueden, mas quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
Participación	<i>Pueden, pero no quieren.</i> Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones: pueden, pero no quieren. Necesitan sentir empatía por parte de los jefes.
Delegación	<i>Pueden y quieren.</i> Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad. No requieren mucha dirección ni apoyo, pues muestran autocompromiso.

Motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la tarea más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Otros temas asociados a este concepto son la motivación para realizarse a sí mismo y la motivación por el poder (satisfacción de controlar a los demás, es decir, persuadirlos de que hagan las tareas como lo pide la dirección).

David McClelland

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo, y los comparó con los de entidades tercermundistas. A partir de los resultados, formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).

Logro o realización	Deseo de alcanzar la meta, impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas. Luchar por tener éxito.
Poder	Sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.
Afiliación	Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos requerimientos también son “impulsores” para los individuos, ya que se ha demostrado que, si son satisfechos, las empresas se organizan y funcionan mejor.

McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización, argumentando que las personas con éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprenden. No los mueve la recompensa, sino la satisfacción por alcanzar lo propuesto. Además, a los ejecutivos eficientes les gustan las

condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas; necesitan muchos logros, a diferencia de los ineficientes, quienes tienden a desarrollar más su requerimiento de afiliación (por eso prefieren socializar que realizar bien sus tareas).

Herramientas y técnicas de la dirección

Redes

Son parte integrante de la teoría de los grafos. El CPM (Critical Path Method) y el PERT (Program Evaluation Review Technique) son gráficos de flechas cuya finalidad es identificar los caminos posibles para el logro del objetivo, considerando el tiempo y costo proyectados.

Líneas de espera (teoría de colas)

Buscan la reducción de tiempos en relación con amontonamientos, aglomeraciones y esperas.

Deben tener los siguientes elementos:

- Tiempo de espera de los clientes.
- Número de clientes en la fila.
- La razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.
- **Teoría de juegos**
- Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización. No todos los conflictos pueden ser abordados con esta teoría, a no ser que se cumplan las siguientes características:
- Se conoce el número de personas involucradas.
- Se advierten plenamente las alternativas a seguir.
- Las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de esta dinámica.

Árboles de decisión

Gráficos que nos muestran las soluciones alternas para resolver un problema.

CAPÍTULO V: EL CONTROL ADMINISTRATIVO

Como función del proceso administrativo, el control consiste en supervisar todos los niveles mediante un mecanismo para evaluar el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección. Debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes; y pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo: antes, durante y después de realizar las actividades.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes.

Es parte importante de la administración, ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, personal y dirección adecuados, y podemos verificar la situación real de la empresa y determinar si se está haciendo lo correcto.

Es decir, “controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Esto a partir de las metas y planes, con el fin de mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas” (Harold Koontz, 2012)

Además, “el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias” (Galindo, 2017).

Propósitos del control

- Medir resultados.
- Establecer medidas correctivas.
- Identificar desviaciones.
- Limitar las acciones.
- Generar información para la toma de decisiones.

Objetivos del control

El control tiene como objetivo detectar errores y desviaciones a tiempo, para corregir las fallas en el momento justo aplicando los mecanismos adecuados. Y para que sea efectivo, debe cumplir con las siguientes características:

- **Ser oportuno:** Si lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control es informar de inmediato cualquier situación.

- **Ser accesible:** Las medidas que se establezcan deben ser de fácil entendimiento.
- **Ubicarse:** Los controles no se pueden establecer en toda la empresa, por lo que se deben ubicar estratégicamente en las áreas.
- **Reflejar a la organización:** Los controles que se implementen deben estar acordes con el tamaño y necesidades de la organización.

Dentro del control, el concepto de norma es fundamental, por lo que es importante definirlo.

La norma es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Otras razones por las que es importante el control:

Se aplica a todo.

- Nos permite introducir medidas correctivas.
- Refleja y proporciona información sobre la forma como se están
- Llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.
- Compara los resultados de la actividad.
- Suministra información.
- Proporciona políticas y reglas.
- Suministra a los responsables.
- Conoce las causas que producen las desviaciones.

Principios del control

De acuerdo a Lourdes Münch 2006, los principios del control son los siguientes.

Del equilibrio

El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.

De los objetivos

Los objetivos son el eje de toda organización, sin ellos el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de éstos.

De la oportunidad

El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.

De las desviaciones

Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.

Contabilidad

Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.

De excepción

Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.

De la función controlada

La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.

Proceso del control

Considerado como parte final del proceso administrativo, el control ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

Cuantitativos

- Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
- Costo. Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.

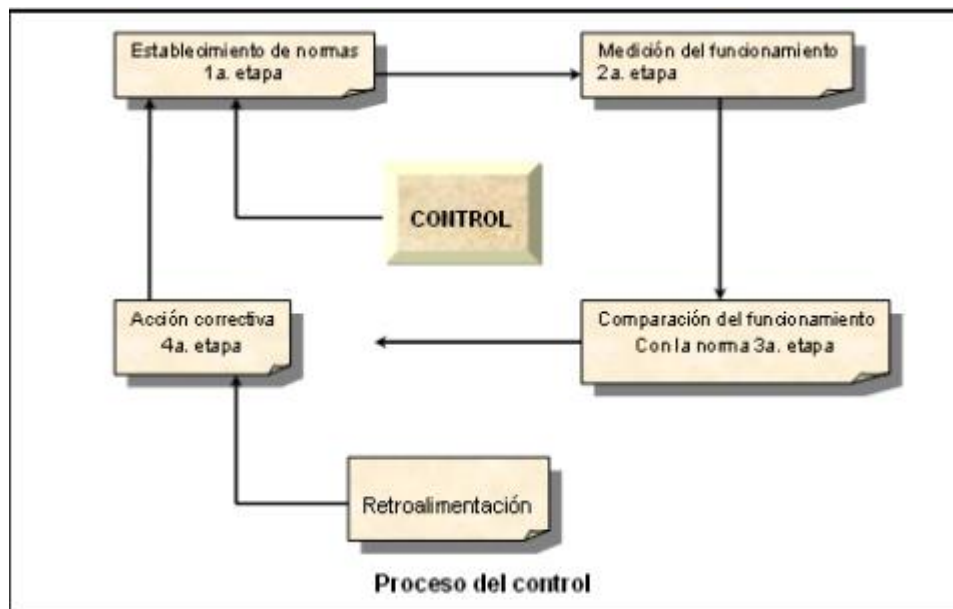
Cualitativos

- Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.
- Ahora bien, el proceso de control se puede establecer de acuerdo con los siguientes pasos:
- Establecimiento de estándares. Está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación; si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y

fecha específica o límite, habrá un buen control.

- Medición de resultados. Comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidos: si hay correspondencia, todo está bajo control.
- Corrección. Si al medir los resultados éstos no cumplen con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.
- Retroalimentación. Para que el ciclo quede cubierto, es necesaria la retroalimentación, pues a través de ella se realizarán los ajustes para adecuar las actividades al sistema administrativo global.

Según Joaquín Rodríguez y Valencia 2010, el proceso de control consta de cuatro etapas:



Fuente: (Rodríguez & Valencia, s.f.)

Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control.

Tipos de estándares

- Estadísticos
- Fijados por apreciación
- Técnicamente elaborados

Proceso del control

Medición

En principio, tenemos el establecimiento de normas, base para medir el desempeño real contra el esperado, que reflejan la planeación de toda una empresa.

Las normas pueden clasificarse así:

- Materiales
- De costos
- De productividad
- De publicidad
- De tiempo
- De ingresos
- De información

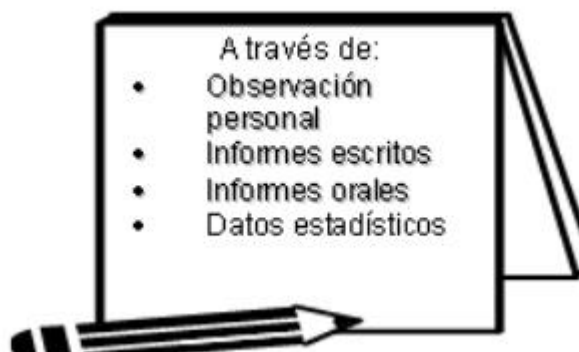
La medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos, hay alternativas:

Observación personal: Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que sólo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos.

Informes escritos. Deben ser claros, oportunos, exactos y no excesivos.

Informes orales: Generalmente se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.

Datos estadísticos: Permiten tomar muestras de las actividades a evaluar (lo que reduce tiempo y costo para la empresa), a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos. De esta manera se logra una mejor objetividad en la medición.



Fuente: (Toscano R. , s.f.)

Comparación

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego se debe distinguir un criterio para valorar qué tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible a la zona de trabajo.

Mediante esta inspección, logramos saber en dónde y qué hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o ésta es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control. En caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y hacer una valoración de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

Acción administrativa

Es la última fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicará:

- **Acción remediadora.** Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma, evitando cambios de procesos, métodos y procedimientos.
- **Acción correctiva.** Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

Al establecer medidas correctivas se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

Finalmente, podemos afirmar "que, para establecer un sistema de control, es necesario lo siguiente": (Galindo, 2017)

- A. Contar con objetivos y estándares estables.
- B. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- C. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos (se debe tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia).
- D. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando los que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos

Tipos de control

En toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control durante la actividad, antes de llevarla a cabo o al finalizarla.

Control previo (antes)

Para que funcione este tipo de control, se requiere que el encargado de aplicarlo tenga información precisa y oportuna, debido a que el objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad) y a las correcciones. Su utilización no es tan frecuente como debiera y a veces no tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

Control concurrente (durante)

Permite corregir problemas antes que aumenten y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

Control posterior a la retroalimentación (después)

Este tipo de control es el más acostumbrado en toda organización, pero no es óptimo debido a que las correcciones se llevan a cabo después de los hechos. Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema.

No obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

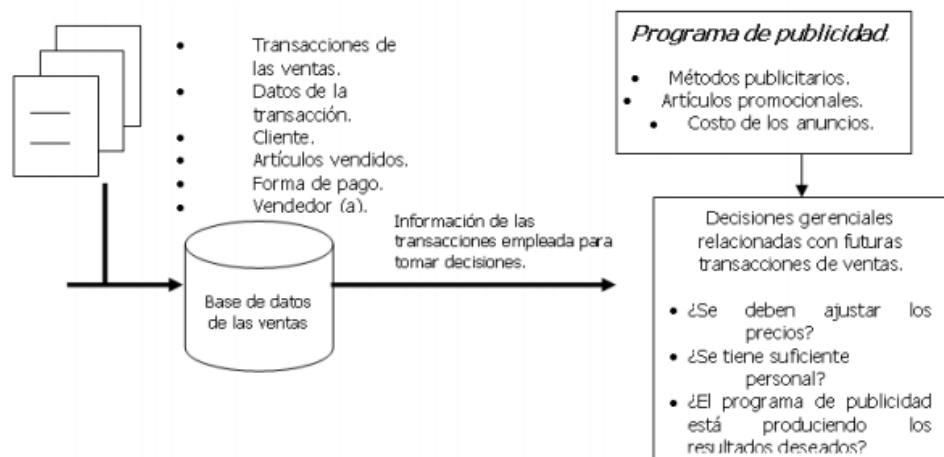
Sistema de Información Administrativa

El Sistema de Información Administrativa (MIS, por sus siglas en inglés) o Sistema de Información Gerencial (SIG) tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Desde un punto de vista más técnico, es un sistema de cómputo administrativo que realiza una combinación de datos, herramientas de carácter analítico y modelos para apoyar la correcta toma de decisiones.

Tiene como propósito apoyar a los gerentes con información para que puedan tomar decisiones, y que se traduce en reportes o resúmenes periódicos sobre actividades rutinarias. Así, se trabaja a partir de situaciones bien estructuradas que permiten anticipar requerimientos de información; es decir, se va alimentando la base de datos con información nueva.

Finalmente, para la implementación de un SIG, se debe considerar que tener la información oportuna no es contar con la última factura o transacción; va mucho más allá. La información gerencial se produce con base en documentos históricos tendientes al análisis y sobre proyecciones futuras. También son necesarios algunos indicadores como tasa de cambio, interés bancario, presupuestos, etcétera. Ésta es la clave: establecer indicadores que nos permitan valorar y, sobre todo, medir cómo va caminando la empresa hacia el logro de los objetivos. Este proceso se ilustra en la siguiente figura.



Fuente: (Información & Toscano, Sistemas de Información para la administración, s.f.)

Este es un ejemplo de cómo las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas

Para establecer un sistema de información de esta naturaleza, se requiere:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información.

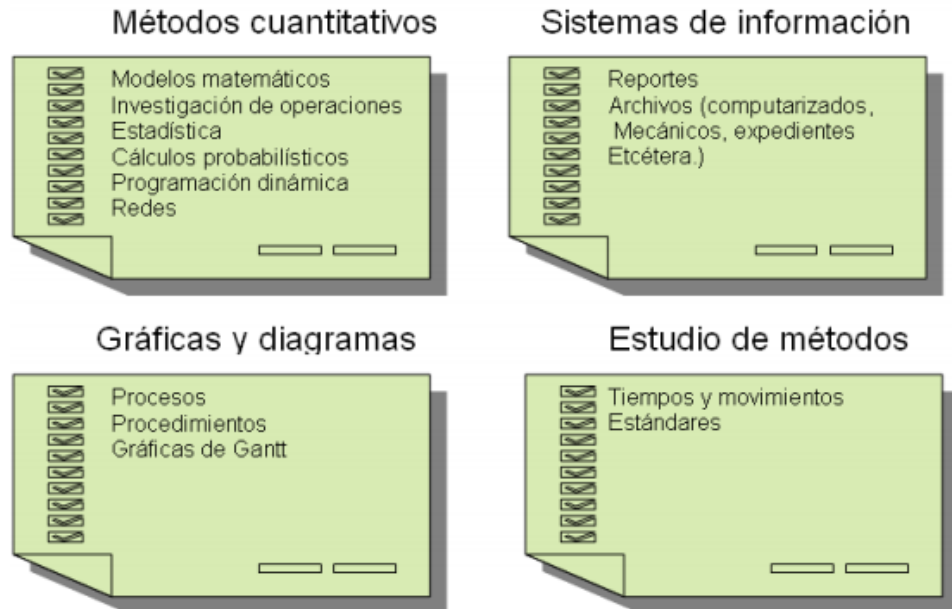
Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes:

- De las tasas de rotación de personal.
- Del personal según edad, sexo, ocupación e ingresos.
- De los niveles que guardan los inventarios.
- De ventas.

- De asistencia.
- De ingresos y egresos.

Herramientas y técnicas de control

Para efectos de este trabajo, sólo presentamos los más utilizados en las organizaciones.



Fuente: (Información, Herramientas de Control , s.f.)

Sistemas de información

Medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.

Reportes e informes

Varían de una organización a otra; los más comunes son:

Reportes de información.

Informes de control (utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias).

Formas

Documentos impresos utilizados para el registro de actividades relativas a cada departamento. Facilitan la transmisión de información.

Redes

Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad.

Métodos más comunes utilizados por las redes:

- PERT. Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo

de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.

B. CPM. Sólo emplea una estimación de tiempo.

Investigación de operaciones

Este modelo refleja variables y restricciones en distintas situaciones, así como en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.

Gráficas de Gantt

Se basan en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales, y llevar a cabo una o varias tareas.

GLOSARIO

Acción. - Efecto de hacer. Hecho en que se materializa una iniciativa, un proyecto o las actividades de la administración.

Actitud. - Estado de la mente reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias o acontecimientos. Convicciones y creencias que determinan en gran medida la forma en que se percibe el ambiente.

Acuerdo. - Resolución o disposición tomada sobre un asunto por una unidad administrativa, grupo o persona.

Alianza estratégica. - Relación formal creada entre organizaciones independientes con el propósito de perseguir de una manera conjunta objetivos y metas comunes.

Anteproyecto. - Documento o bosquejo preliminar que se formula para justificar los contenidos de un estudio.

Autonomía. - Nivel de independencia que se otorga a una persona u organización para llevar a cabo una tarea o cumplir una función.

Brecha en el desempeño. - Diferencia entre el desempeño real y el deseado.

Burocracia. - Enfoque administrativo que hace énfasis en una red formal y estructurada de relaciones entre posiciones de una organización.

Costos. - En un sentido amplio, es la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo. En una Empresa es el valor de los insumos y factores productivos requeridos en la a producción.

Centralización. - Tendencia a concretar autoridad y restringir la delegación de autoridad.

Coaching. - Apoyo basado en el diálogo con el objeto de ayudar a otro a ser más efectivo y a alcanzar todo su potencial en el trabajo.

Contrato. - Instrumento utilizado para formalizar la voluntad y el compromiso de las partes; por lo general sirve para la adquisición o venta de productos o como medio para formalizar el empleo de servicios.

Cultura organizacional. - Modo de vida, sistema de creencias y valores, y forma aceptada de interactuar y relacionarse con una organización.

Desconcentración. - Acción por medio de la cual el titular de una organización delega facultades en un órgano que

depende orgánica y jerárquicamente de él, para que cumpla una función.

Empresa. - Organización de una actividad económica que reúne elementos de capital y trabajo con el fin de producir bienes o servicios para el mercado.

Ética. - Sistema de normas que ordena y plasma los valores de una persona u organización.

Empatía. - Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.

Empirismo. - Doctrina psicológica y epistemológica que, frente al racionalismo, afirma que cualquier tipo de conocimiento procede únicamente de la experiencia, ya sea experiencia interna (reflexión) o externa (sensación), y que esta es su única base.

Inferencia. - Interpretación de símbolos basada en supuestos, no en hechos.

Paradigma. - Marco de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de algo.

Premisa.- Una premisa es cada una de las proposiciones anteriores a la conclusión de argumento.

Ponderancia. - Es el peso o la relevancia que tiene algo.

Sistematización. - Acción y efecto de preestablecer un orden mediante la descripción de funciones, normas y políticas para que el desarrollo de las actividades de una organización se ejecute con apego a métodos racionales de trabajo.

Tarea. - Fracción de trabajo que debe ejecutarse para realizar una acción concreta.

Bibliografía

- A., R. P. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Anónimo. (s.f.). *Tipos de organigramas*. Obtenido de http://roble.pntic.mec.es/jars0022/cac_practica/eval1/tema1/organigrama.htm
- Augusto Reyes, A. M., & Toscano, I. R. (s.f.). *Características de la Administración*.
- Buzan, T. (2016). *Mapas mentales / Emowe Aprendizaje*. Obtenido de <https://emowe.com/wp-content/uploads/mapa-mental-tony-buzan1.jpg>
- camaramedellin, H. (s.f.). *Metodos para la resolución de conflictos laborales*. Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenas practicas empresariales/Bibli%20oteca Talento Humano/Metodos para la resolución de conflictos laborales.aspx>
- Chiavenato, A. I., & Toscano, R. (s.f.). *La Rejilla Administrativa*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Franklin, E. (003). *Organización de Empresas*.
- Galindo, M. (2017). *Fundamentos de Administración*. Mexico.
- google, B. i., & Toscano, I. R. (s.f.). *La Empresa*.
- Google, G. (s.f.). *Diagrama de Gantt*.
- Google, G. (s.f.). *Estructura Organizacional 1*.
- Google, G. (s.f.). *Matriz FODA*.
- Google, G., & Toscano, I. R. (s.f.). *Ciencias y Técnicas*.
- Google, G., & Toscano, I. R. (s.f.). *Evolución de las empresas*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Imagen Espejo*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama Circular 1*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama de Staff*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama en Bloque*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama Funcional o de Taylor*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama Horizontal*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama Lineo Funcional*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama Mixto*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organigrama Vertical*.
- Google, G., & Toscano, R. (s.f.). *Organización por Comité*.
- H., K., H., W., & M., C. (2012). *Administración Una perspectiva Global y Empresarial*.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración Una perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- I. Chiavenato, A., & Toscano, I. R. (s.f.). *El Proceso Administrativo*.
- I. Chiavenato, A., & Toscano, I. R. (s.f.). *Enfoques de la Administración*.

I. Chiavenato, A., & Toscano, I. R. (s.f.). *Etapas historia de la administración* .

I. Chiavenato, A., & Toscano, I. R. (s.f.). *Importancia de la Administración* .

I. Chiavenato, A., & Toscano, I. R. (s.f.). *Principales Variables* .

Información, J. S. (s.f.). *Herramientas de Control* .

Información, J. S., & Toscano, R. (s.f.). *Sistemas de Información para la administración*.

J., G., J., I., & J., D. (2001). *Las organizaciones*. Santiago: Mc Graw Hill.

J., R. V. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*.

Koontz, A. H. (s.f.). *Pasos para planificar* .

Koontz, A. H. (s.f.). *Planeación y el Control* .

Koontz, A. H., & Toscano, I. R. (s.f.). *Pasos de la Planeación*.

Koontz, A. H., & Toscano, I. R. (s.f.). *Posición Competitiva Relativa*.

Koontz, Wehrich, & Toscano, R. (s.f.). *Requisitos y Ventajas de delegar*.

L., M. G. (2006). *Fundamentos de administración : casos y prácticas*.
La edición especial sobre ética y responsabilidad social en The Academy of Management Learning & Education,. (s.f.).
La edición especial sobre ética y responsabilidad social en The Academy of Management Learning & Education,. (s.f.).

Reyes, A. P. (2016). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.

Rodríguez, A., & Valencia. (s.f.). *Proceso del control*.

Toscano, I. R. (s.f.). *¿Ciencia o Arte?*

Toscano, I. R. (s.f.). *Etapas de la historia de las empresas* .

Toscano, I. R. (s.f.). *Etapas Proceso Administrativo*.

Toscano, R. (s.f.). *Alternativas de Medición* .

ISBN: 978-9942-33-140-3

