



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**La planeación estratégica como
herramienta para la toma de decisiones
en la alta dirección del "CENTRO
EDUCATIVO URUAPAN, S.C.".**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

ELOISA ANGELES ARCINIEGA

ASESOR: L.A. Ildefonso Huante Sandoval

Uruapan, Michoacán. JUNIO de 2009





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

3

CAPÍTULO I EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN

1.1 Empresa	5
1.1.1 Concepto	5
1.1.2 Clasificación de la Empresa	6
1.1.3 Áreas Funcionales de la Empresa	8
1.2 Concepto de Administración	11
1.3 Características de la Administración	12
1.4 Importancia de la Administración	14
1.5 Orígenes de la Administración	17
1.6 Proceso Administrativo	20

CAPÍTULO II DIRECCIÓN

2.1 Concepto de Dirección	24
2.2 Principios de Dirección	26
2.3 Alcances de la Dirección	27
2.4 Estilos de Dirección	29
2.4.1 Estilos propuestos por la Teoría X e Y de McGregor	29
2.4.2 Estilos propuestos por Tannenbaum y Schmidt	31
2.4.3 Estilos propuestos por José M. Veciana Vergés	32
2.5 Funciones Típicas de Dirección	43
2.5.1 Liderazgo	44
2.5.1.1 Definición	44
2.5.1.2 Origen	45
2.5.1.3 Normas y funciones de un líder	45
2.5.2 Comunicación	47
2.5.2.1 Sistema de Comunicación	47
2.5.2.2 Comunicación Gerencial	48
2.5.3 Motivación	49
2.5.3.1 Teorías Motivacionales	50
2.5.3.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	50
2.5.3.1.2 Factores higiénicos y motivacionales de Herzberg	51
2.5.4 Negociación	52
2.5.4.1 Pasos para lograr una negociación	53
2.5.4.2 Técnicas de Negociación	54
2.5.5 Autoridad	56
2.6 Alta Dirección y toma de decisiones	58

CAPÍTULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Concepto de Estrategia	63
3.2 Concepto de Planeación Estratégica	64
3.3 Antecedentes de la Planeación Estratégica	68
3.4 Elementos de Planeación Estratégica	69
3.5 Proceso de Planeación Estratégica	74
3.5.1 Propuesta de Steiner	74
3.5.2 Propuesta de consultoría Integra	76
3.5.3 Propuesta del Instituto Tecnológico de Chihuahua	77
3.6 Características de la Planeación Estratégica	79
3.7 Objetivos Planeación Estratégica	81
3.7.1 Estrategias de la Matriz FODA	83
3.8 Beneficios Planeación Estratégica	85
3.9 Riesgos Planeación Estratégica	86

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de la Empresa	89
4.2 Investigación de Campo	91
4.2.1 Objetivo General	91
4.2.2 Objetivos Específicos	91
4.2.3 Justificación	91
4.2.4 Metodología	92
4.2.4.1 Tipo de Estudio	92
4.2.4.2 Técnica Utilizada	93
4.2.4.3 Determinación de la Muestra	93
4.3 Resultados del Centro Educativo Uruapan	94
4.4 Análisis de Centro Educativo Uruapan	98
4.5 Propuesta de Planeación Estratégica	100
4.5.1 Misión	101
4.5.2 Visión	101
4.5.3 Valores	101
4.5.4 Organigrama General	103
4.5.5 Análisis de Puestos	104
4.5.6 Objetivos y Estrategias	179
4.5.6.1 Organización	179
4.5.6.2 Dirección	183
4.5.6.2.1 Liderazgo	183
4.5.6.2.2 Comunicación	185
4.5.6.2.3 Motivación	188
4.5.6.2.4 Negociación	189
4.5.6.2.5 Autoridad	190
CONCLUSIONES	192
BIBLIOGRAFÍA	194
INTERNET	196
ANEXOS	197

INTRODUCCIÓN

Partiendo de que México es un país cuya actividad empresarial se conforma en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PYMES), y que gran parte de ellas se cimentan en conocimientos empíricos, lo que constituye una fuerte debilidad frente a las que han adoptado el conocimiento administrativo, se plantea la inminente necesidad del uso de la Planeación Estratégica como generador de competitividad.

Como una forma de analizar el planteamiento anterior, se realizó una investigación mixta al Centro Educativo Uruapan, con la finalidad de brindar a la Institución una propuesta de Planeación Estratégica que facilite a la Alta Dirección, la toma de decisiones y coadyuve a la formación de una organización competitiva.

La investigación realizada se fundamenta en tres capítulos, el primero de ellos hace alusión a la Empresa y a la Administración donde se manifiesta de forma general la importancia de estos aspectos, por ser punto de partida de cualquier organización, ya que es a través de la administración que una Empresa desarrolla sus actividades.

En el segundo capítulo se aborda el Tema de Dirección, donde se presenta información acerca de su composición, alcances, principios; que es todo aquello

que tienen que implementar las personas que se encuentran al frente de una organización.

Dentro del tercer capítulo se establece lo relacionado a Planeación Estratégica, que es la herramienta a través de la cual se alcanzan los objetivos institucionales, y en este caso, de manera específica el de facilitar la toma de decisiones, para lo cual se presenta información acerca del y sus características.

Por último se presenta la investigación realizada con su respectiva propuesta, la cual responde a las necesidades del Centro Educativo Uruapan y le brinda una guía que le facilitará la toma de decisiones; a su vez la información aquí presentada sirve de apoyo para todo aquel interesado en aprender y aplicar los conceptos antes mencionados.

CAPÍTULO I

EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN

Cada una de las organizaciones (también llamadas empresas) existentes, independientemente del fin que persigan (lucrativo o no lucrativo), necesitan para el desarrollo de sus actividades hacer uso de la administración. Es sólo mediante ella que se pueden constituir con bases sólidas y prósperos futuros.

A medida de que las organizaciones crecen, su complejidad aumenta y con ello la necesidad de una administración más minuciosa y efectiva que haga frente a los retos venideros, que se desenvuelva de forma exitosa en un mundo que día con día se vuelve más competitivo.

1.1 Empresa

Para abordar algún tema es necesario ir de lo particular a lo general, por ello que se comienza a hablar de Empresa, que es la entidad donde se desarrollan todos los elementos que comprenden a la administración.

1.1.1 Concepto

Es necesario comprender qué es una Empresa para poder trabajar en el desarrollo de la misma, por lo que se presentan algunas definiciones:

- “Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que actúa”. (GUZMAN, citado por Barrientos, 1995:15).
- “Unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado (REYES, citado por Oros, 2003:16).
- “Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas” (ANZOLA, 2006:75)

1.1.2 Clasificación de las Empresas

Dependiendo del aspecto a analizar, se tienen diversas clasificaciones, las cuales ayudan a ubicar dentro de un rango a las empresas, algunas de estas son:

- De acuerdo al número de personal

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más
(www.nafin.gob.mx)			

- De acuerdo al tipo de Producción

Actividad	Característica
Primarias o Extractivas	Son las que desarrollan actividades primarias y extractivas (agricultura, pastoreo, pesca, extracción de minerales, sales, etc.). Se conocen de esta forma ya que proveen la materia prima para la fabricación de otro producto.
Secundarias o de Transformación	Son las que procesan las materias primas y las transforman en productos acabados.
Terciarias o de Servicios	Son las que ejecutan y prestan un servicio especializado (bancos, hospitales, escuelas, comunicaciones, abogados, etc.)
(TERRY citado por Oros, 2003:20)	

- De acuerdo a la Propiedad

Actividad	Característica
Públicas	Este tipo de Empresas son propiedad del Estado, las cuales tienen como objetivo bienestar de la sociedad; estas no tienen un fin de lucro. Bajo estas características son empresas que constituyen al sector público.
Mixtas	Son sociedades que están formadas por accionistas del sector privado y público a la vez. Siendo por lo general la federación, el estado o la delegación de los socios mayoristas, y son empresas que prestan servicios públicos o de seguridad nacional.
Privadas	Estas empresas son de propiedad particular y constituyen al sector privado y su principal objetivo es obtener ganancias.
(TERRY citado por Oros, 2003:19)	

1.1.3 Áreas Funcionales de una Empresa

Como ya se ha mencionado, cada Empresa es diferente, y al existir tal variedad se presenta una gran gama de posibilidades para que estas se integren, dicha integración no puede desligarse del grado de crecimiento y actividad que se posee ya que estas serán las pautas para poder constituirse.

Sin embargo, algunas de las áreas más comunes en la integración de las Empresas son:

- *Producción*

“Es el área encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados.”

(<http://www.nafin.com/portalfn/files/pdf/principiosdeadministracion.pdf>)

“Su función es la transformación de productos” (BARRIENTOS, 1995:20)

La importancia central radica en hacer que todas las actividades realizadas dentro del área, se efectúen con una productividad creciente, que ahorre costos y tiempo dejando así un mayor margen de utilidad.

- *Finanzas*

“Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa; esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar porque los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables” (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>).

“Su función es la obtención de recursos al menor costo, y aplicarlos de la manera más rentable” (BARRIENTOS: 1995:20).

En esta área se manejan los recursos financieros, los cuales son el motor para que las Empresas pueda efectuar todas sus actividades; con ellos se abastece, se transforma y se pone en contacto con el medio externo; de la misma forma, sobre este departamento recae una gran responsabilidad ya que es a través del manejo de estos recursos que se logra un crecimiento Organizacional y por ende la construcción de un patrimonio.

- *Mercadotecnia*

“Su función se encuentra en la identificación de necesidades de una población que puedan ser satisfechas por bienes y/o servicios por el mercado meta que pretenda atender” (BARRIENTOS: 1995:22).

“Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final” (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>).

Esta área es la herramienta que va a permitir entrar al mercado, crecer y cambiar con el; también es el medio para incrementar ventas ya que diseña la manifestación física y mental que va a percibir el público de la Empresa, así como de los productos y/o servicios ofrecidos.

- *Recursos Humanos*

“Se encarga de proporcionar a cada una de las áreas funcionales de la Empresa el personal o los recursos idóneos, con las habilidades, aptitudes, conocimientos, experiencias, actitudes que se requieran y estas a su vez desarrollarlas y estimularlas a través de la motivación, tanto económica y psicológicamente, y creando climas organizacionales que permitan un adecuado desarrollo grupal, para el logro de los objetivos institucionales” (BARRIENTOS: 1995:21)

“Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa.”

(<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>)

El factor humano conforma el capital de trabajo; es a través de él que se alcanzan los objetivos, por lo que se debe proveer en tiempo y forma de las personas indicadas para que la organización funcione de forma correcta. No se debe olvidar la parte de desarrollo, ya que a medida que incrementen sus conocimientos y habilidades se generará de forma proporcional un fortalecimiento y crecimiento en la organización.

1.2 Concepto de administración

La palabra administración se compone por los prefijos ad que significa hacia y ministrato, que es un comparativo de inferioridad, por lo cual esta puede ser entendida de forma etimológica como una función que se desarrolla al mando de otro. Algunos autores definen a la administración de esta forma:

- J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una

estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (FERNANDEZ, citado por REYES, 2003:19).

- Terry: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (TERRY, 1995:22).

- Koontz y O'Donnell: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (KOONTZ y O'DONNELL, citados por REYES, 2003:3).

Por lo que se puede decir que la Administración es la implementación de la planeación, organización, dirección y control de forma apropiada y satisfactoria, adecuadas al espacio y tiempo de la situación requerida, que integra de forma efectiva recursos materiales y humanos, para lograr los objetivos a través de otros.

1.3 Características de la Administración

La administración posee algunos elementos que la distinguen de las demás ciencias y/o técnicas. Reyes Ponce nos propone los siguientes:

- Universalidad

“El fenómeno administrativo se da dondequiera que exista un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios” (REYES, 2003:15).

La Administración es aplicada en cualquier organización social, se adecua a las necesidades, pero sus bases son las mismas para cada una de ellas en cualquier parte del mundo sin importar el giro de la organización.

- Especificidad

“Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña” (REYES, 2003:16).

Esto es, el no perder de vista a la administración como fenómeno independiente, para poder concentrarse en manejar los recursos delegando los procesos operativos y centrándose en la dirección de los mismos y el enfoque de la organización.

- **Unidad Temporal**

“En todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos” (REYES, 2003:16).

La Administración se integra por diversas fases. En cada momento del funcionamiento de la organización, estas se encuentran presentes en diferente grado pero de forma simultánea.

- **Unidad Jerárquica**

“Un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo” (REYES, 2003:16).

Se compone por diversos puestos dentro de las organizaciones, con diferentes niveles de acuerdo al cargo pero todos integrados por el logro de objetivos comunes.

1.4 Importancia de la Administración

Existen diversos factores que acentúan el valor de la Administración; como ejemplo se tienen los propuestos por Agustín Reyes Ponce (REYES, 2003:16,17):

- “La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.”, a medida que un organismo crece, aumentan con el la cantidad de funciones a realizar, de ahí la necesidad de una administración efectiva que marque los objetivos y rutas a seguir por la organización.

- “El éxito de un organismo social depende directa e inmediatamente de su buena administración, y sólo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta”, la administración es una herramienta que forma un estrecho vínculo con el organismo en el cual se desempeña y es la combinación de estos dos elementos la que brindará el alcance de los objetivos, todo esto, claro está, mediante su aplicación de forma efectiva.

- “Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica”. Un organismo grande (lo que lo hace más complejo) necesita para poder sostenerse y seguirse desarrollando a la administración, ya que requiere de un proceso (administrativo) que le permita un desempeño efectivo de funciones.

- “Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración,

palabras, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.” El uso que se haga de la herramienta administrativa es el que va a marcar la diferencia en el desempeño de las actividades de las empresas de menor tamaño a los grandes competidores, por lo cual debe buscarse que esta sea de forma adecuada y efectiva.

- “La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo”, aspecto de vital importancia ya que es mediante el uso de la administración que se puede lograr que las actividades se realicen de forma tal que se obtenga un crecimiento productivo constante y con ello crezcan también todas las partes que conforman a la empresa.

- “En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese

desarrollo.” Aquí se hace notar a la administración como cimiento para que la empresa pueda mantenerse y crecer en el mercado tan competitivo.

1.5 Orígenes de la Administración

La historia de la administración es relativamente reciente, es a partir del siglo XX cuando comienza a tomar auge, debido a que las organizaciones buscan la efectividad en sus procedimientos para obtener mayores resultados, además es en este periodo donde se da la pluralidad en las mismas, lo que aumenta la competitividad, lo que origina que realicen sus funciones tratando de tener y poner en práctica los mayores elementos administrativos para ser la mejor opción dentro de su ramo.

Aunque es hasta esta fecha donde se alcanza la culminación, no por ello se debe restar importancia a las contribuciones que a lo largo de la historia de la humanidad han conformando las bases para la administración; dentro de estas podemos encontrar:

Filósofos	
<i>Personaje</i>	<i>Característica</i>
❖ Sócrates	Concibe a la administración como una habilidad que poseen las personas, la cual es independiente de aquellos conocimientos técnicos que pueda tener.
❖ Platón	Realiza una propuesta acerca de la administración dentro del ámbito de los negocios públicos, con la finalidad del desarrollo del pueblo griego
❖ Aristóteles	Hace énfasis en el ejercicio de la administración pública, dividiéndola en tres aspectos: la administración ejercida por una sola persona, la Aristocracia (ejercida por un grupo específico) y el gobierno del pueblo.
Civilizaciones Antiguas	
<i>Pueblo</i>	<i>Característica</i>
❖ Sumeria	Recolección de tributos realizada por los sacerdotes como antecedente del control administrativo
❖ Babilonia	Desarrolla el código Amurabi en el cual se acentúan aspectos administrativos como el salario, el control y la responsabilidad.
❖ China	Constitución Chow, donde se establecen aspectos como la necesidad de estructuras administrativas, controles, comunicación informal, etc.

La elaboración de estos cuadros es propia, tomando como fuentes de información a REYES, 2003 y CHIAVENATO, 2003.

<i>Pueblo</i>	<i>Característica</i>
❖ Gremios	Pioneros de la descentralización (se organizan diversos grupos encargados de atender los problemas) y la organización del trabajo
❖ Iglesia Católica	La estructura de la iglesia católica fue tomada como ejemplo para otras organizaciones debido a la simplicidad de su composición jerárquica.
❖ Militar	Contribuye con elementos de planeación, organización, dirección y control, los cuales enfoca al uso bélico e intereses organizacionales.
❖ Arsenal de Venecia	Se destacan formas de almacenamiento, manejo de personal, control contable, control de costos y línea de montaje.
Etapa	
❖ La Revolución Industrial	Durante este periodo se desarrollan cambios en la concepción del trabajo, lo cual modifico aspectos sociales, económicos y políticos

La elaboración de estos cuadros es propia, tomando como fuentes de información a REYES, 2003 y CHIAVENATO, 2003

Todos estos aspectos fueron conformando con el paso de los años, las bases para que la administración pueda sustentarse y ser implementada por las organizaciones, como un medio de trabajo.

1.6 Proceso Administrativo

Este se origina dentro de la teoría neoclásica, la cual plasma a la administración como proceso de aplicación de principios y funciones para el alcance de los objetivos planteados. Al hablar de proceso se hace referencia a que las actividades comprendidas dentro de este son dinámicas, están inmersas en un cambio permanente, son continuas y lo mas importante que una complementa a la otra.

Las etapas comprendidas por dicho proceso varían de acuerdo a la aplicación de diversos autores, los cuales lo han dividido desde las tres hasta las ocho fases.

Se tomará la propuesta de las cuatro etapas formulada Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración, estas son: Planeación, Organización, Dirección y Control, las cuales a su vez se agrupan en dos fases:

- Fase Mecánica (la cual se le puede llamar de incubación, debido que es aquí donde se desarrollan los marcos teóricos que serán la base de nuestro proceso) dentro de esta encontramos a la Planeación y la Organización.
- Fase Dinámica (donde se lleva a la practica los procesos anteriores bajo la implementación de estas dos etapas), compuesta por la Dirección y el Control.

Las cuatro etapas de las que se compone el proceso administrativo llevan el siguiente orden:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Al aplicarlas se observa que se esta conformando un ciclo, el cual permite el alcance de los objetivos, mediante la corrección y retroalimentación que se desarrolla en su implementación.

Cuando se habla de ciclo se piensa en que una acción es subsiguiente de la otra, y tiene relación solo con su etapa inmediata anterior, pero en el caso del proceso administrativo, cada una de las etapas que lo integra se relaciona íntimamente con las otras tres que los comprenden, en todo momento de su implementación, esto nos permite una mayor integración con mejores resultados.

Las etapas conformadas por este ciclo, se pueden definir de la forma siguiente:

- *Planeación*: “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben

alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (CHIAVENATO, 2003:228).

Por lo que podemos decir que es en esta etapa donde se decide acerca de los objetivos a alcanzar, tomando en cuenta para ello políticas establecidas, así como los criterios fijados por la persona u organización que la está realizando, se efectúa también una programación de actividades (con todos los elementos que permitirán llegar a los objetivos, como factores de tiempo, espacio, dinero, etc).

- *Organización*: “acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer la relación entre ellos y las atribuciones de cada uno”. CHIAVENATO, 2003:235).

Es aquí donde se diseña la estructura para el alcance de los objetivos, la cual integra a todos los elementos de la planeación, así como a los recursos humanos que intervienen para su desarrollo dándoles prioridades jerárquicas, así como elementos de autoridad y responsabilidad.

- *Dirección*: “La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está

directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa” CHIAVENATO, 2003:237).

Entonces la dirección es la coordinación de los recursos materiales y humanos de las dos etapas anteriores, con especial enfoque al factor humano, el cual es el medio que se usa para alcanzar los objetivos, por lo cual se busca el fomento de sus necesidades personales y laborales para un mejor desempeño.

- *Control*: “La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado”CHIAVENATO, 2003:240).

Esta etapa donde se mide el desempeño de las etapas anteriores con la finalidad de obtener los resultados planteados, para lo cual esta etapa da la posibilidad de corregir desvíos y hacer una retroalimentación constante, para que nuestro proceso se desarrolle de forma efectiva.

Con toda la información contenida en este capítulo es posible contextualizarse en el ámbito administrativo, y así comprender la relación entre la administración y las Empresas, para poder dar paso al tema de Dirección el cual trabaja con la Empresa teniendo como herramienta a la administración para el desarrollo efectivo de sus actividades.

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN

La etapa de dirección ocupa el tercer lugar dentro del proceso administrativo, no por ello su importancia desciende en el mismo orden; como ya se mencionó con anterioridad, cada etapa posee sus peculiaridades y juega un papel indispensable.

En este capítulo se hablará de la dirección como un elemento de acción, el cual focaliza las dos etapas anteriores al poner en práctica las actividades y guiar de forma conjunta con el control su desempeño. De igual manera, se destacará el papel de la Alta Dirección, su importancia dentro de los procesos, tanto administrativos como de planeación estratégica.

2.1 Concepto de Dirección

En el primer capítulo de esta tesis se abordó de forma breve el concepto de dirección como parte del conjunto de elementos del proceso administrativo, sin embargo, debido a que este elemento junto con la planeación estratégica conforman la parte medular del presente proyecto, es necesario brindarle un espacio más amplio para la comprensión de su significado.

Por lo que a continuación se presentan diversas concepciones de lo que representa la dirección:

- Para KOONTZ y WEIHRICH dirección es “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (KOONTZ y WEIHRICH, 2004:494).

Dentro de esta definición se hace notar uno de los objetivos de la administración, el cual es hacer a través de otros, destacando la necesidad de la influencia como medio para que las personas colaboren en la realización de las actividades.

- Para MARK PARKER FOLLETT la dirección se define de la siguiente manera: “el arte de conseguir que la gente haga las cosas” (GRAHAM mencionad por Rees y Porte, 2003:2).

Sobresale también dentro de esta definición la importancia del factor humano como conducto para alcanzar los fines; un factor importante como menciona el autor es tomar la dirección como un arte, esto se debe a que conseguir que los seres humanos se interesen y comprometan con los fines organizacionales requiere de una meritoria labor.

- Para PONCE, la dirección representa “aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan²⁵

en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (REYES, 2003:384).

El enfoque de este autor, aunque pretende llegar al mismo lugar (alcanzar los objetivos) nos da otro punto de vista no menos importante sobre la dirección, y este comprende a las personas encargadas de dirigir todo lo que conlleva este proceso (en este caso toma como ejemplo al administrador), las cuales sin duda tienen una misión muy importante con la organización.

2.2 Principios de Dirección

La administración se sustenta en una serie de lineamientos que orientan a quienes la practican en el desarrollo de sus actividades; de igual forma, el proceso de Dirección posee principios que rigen su esencia. Los principios de Dirección que nos propone Agustín Reyes Ponce para esta etapa se presentan en la siguiente tabla:

Principios de Dirección

Principio	Implicación
Coordinación de Intereses	Integrar los intereses del personal en los de la organización para que exista un lazo de compromiso, así como un factor de motivación, lo cual facilite el trabajo conjunto para el logro de los objetivos.
Impersonalidad de mando	Las personas encargadas de ejercer la autoridad dentro de una organización deben comprender la importancia de transmitir órdenes de forma adecuada, ya que si se le expone al subordinado el porque de la necesidad de que cumpla con su

Impersonalidad de mando	tarea y se le involucra haciéndole notar la importancia de sus acciones, el resultado será mayor que el ejercido en un caso de imposición.
Vía Jerárquica	Este principio nos habla de que en la transmisión de órdenes se debe de seguir la escala descendente, la cual debe estar previamente establecida en la organización, todo esto con el objetivo de contribuir a la efectividad del desempeño organizacional. Si no se hiciera de esta forma el incumplimiento sería causante de conflictos, omisiones, falta de coordinación, comunicación e inconformidades por parte del personal, entre muchas otras cosas.
Resolución de los conflictos	Un conflicto representa un obstáculo para que la organización realice sus actividades de forma correspondiente, por lo que el factor tiempo juega un papel muy importante dentro de lo que a este principio corresponde, ya que entre más se posponga la resolución de un conflicto más tardará la organización en trabajar de forma eficiente. Se debe buscar también resolver los conflictos de la mejor forma posible, esto es, buscando la menor afectación por parte de las partes involucradas.

2.3 Alcances de la Dirección

La etapa directiva sin duda alguna comprende a la organización en conjunto, ya que su influencia recae directamente en cada uno de los recursos que la conforman, sin embargo, aunque su alcance es global, se puede dividir en tres partes, las cuales corresponden a estratos jerárquicos.

Tabla de Alcances de la Dirección

Niveles de la Organización	Niveles de la Dirección	Cargos Implicados	Cobertura
Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	La empresa o áreas de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y personal de mandos medios	Cada departamento o unidad de la empresa
Operacional	Supervisión	Supervisores y encargados	Cada grupo de personas o tareas
(CHIAVENATO, 2003:373)			

En esta tabla se aprecia la división de la Dirección. El primer estrato correspondiente al institucional abarca a la totalidad de la empresa, se identifica como el nivel estratégico de la organización y está conformado por el nivel jerárquico alto. Como ejemplo de algunos puestos que conforman a este nivel se encuentra al presidente de la empresa, director de área, etc. El siguiente nivel llamado intermedio abarca el área táctica o lo que es lo mismo, a los mandos medios y por último el Operacional, que es el último estrato, el de supervisión, y le corresponde el nivel operativo que generalmente se ubica en los últimos puestos del organigrama.

Cabe destacar que el motivo de dividir en estratos a la dirección es para28

comprender mejor sus áreas de acción, ya que esta etapa del proceso se delega en aquellas personas de la organización encargadas de realizar las funciones comprendidas dentro del proceso para un desempeño organizacional efectivo, sin embargo, aunque se divide en estratos, no por ello alguna de las áreas posee mayor o menor importancia que la otra, ya que el trabajo de todas en conjunto nos lleva a cumplir los objetivos y por ende a un buen desempeño organizacional.

2.4 Estilos de dirección

Todos los seres humanos poseen características y habilidades que los distinguen de los demás, dichas diferencias también se aprecian en la forma de trabajar de cada uno, por lo que en el ámbito directivo se pueden apreciar diferentes estilos al desempeñar esta función.

Un estilo de dirección se define como "La forma en que los directivos consiguen resultados" (REES y PORTER, 2003:100), este concepto lleva a hablar de liderazgo por lo que es necesario hacer hincapié en la diferencia y esta consiste en que los líderes suelen llegar a serlo por la aceptación de sus seguidores, mientras que a un directivo lo más común es que se le imponga un puesto y se le asignen subordinados. Se han elaborado muchas propuestas para identificar los estilos directivos, las cuales ayudan a un conocimiento intrapersonal con beneficios interpersonales y los más importante, organizacionales.

2.4.1 Estilos propuestos por la Teoría X e Y de McGregor

McGregor hace una distinción entre los directivos de acuerdo a su₂₉

enfoque ya sea con las características propuestas en esta teoría representadas por X e Y, las cuales se explican en el siguiente cuadro:

Teoría X e Y de McGregor	
<i>Teoría X</i>	<i>Supuestos</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los empleados necesitan y responden a un control y la dirección de cerca. 2. La gente prefiere evitar el trabajo si puede 3. Los empleados no quieren aceptar responsabilidades 4. Hay que presionar a los empleados para lograr los objetivos de la organización.
<i>Teoría Y</i>	<i>Supuestos</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pueden lograr metas de los individuos y la organización. 2. El trabajo es una actividad natural. 3. Los empleados responderán positivamente a los objetivos con los que se sienten comprometidos. 4. Se puede lograr la satisfacción emocional en el trabajo. 5. Bajo las condiciones adecuadas, los empleados aceptarán responsabilidades.
Fuente (REES y PORTER, 2003:105)	

La teoría X nos habla de un estilo rígido, que otorga poca flexibilidad para que el directivo actúe, por el contrario, la Teoría Y maneja la flexibilidad e integración.

2.4.2 Estilos propuestos por Tannenbaum y Schmidt

Este autor basa la clasificación de los estilos directivos en dos parámetros, los cuales son:

- La Autoridad
- Democracia

La clasificación del directivo dependerá de la forma en que manejen las situaciones, las cuales se ubican dentro de los dos parámetros anteriores. Fuera de estos dos parámetros se puede nombrar un tercer estilo, este es el de *laissez-faire* que se ubicaría en el extremo democrático; la característica de este estilo consiste en que ejerce control mínimo o nulo.

Para una mejor comprensión se presenta la siguiente tabla, donde encontramos los diversos niveles en los que se puede manejar la Autoridad y la Democracia, cada nivel se representa por una celda marcada con color verde, al final de la tabla se encuentra su característica correspondiente.

Estilos de Dirección propuestos por Tannenbaum y Schmidt						
<i>Comportamiento</i>						
Autoritario ←————→ Democrático						
<i>Formas en que actúa el directivo</i>						
Toma una decisión y la anuncia	“Vende la decisión”	Presenta la decisión e invita a que se hagan preguntas	Presenta una propuesta de decisión sujeta a cambios	Presenta un problema, obtiene sugerencias y toma una decisión	Define los límites y pide al grupo que tome una decisión	Permite que los subordinados actúen dentro de los límites definidos por su superior
Fuente:(REES y PORTER 2003:106)						

2.4.3 Estilos propuestos por José M. Veciana Vergés

El autor en su propuesta de estilos de dirección maneja 4 clasificaciones, las cuales son:

- Mando Autoritario
- Relaciones Humanas
- Dirección Participativa
- Laissez Faire

Para realizar esta clasificación el autor se basa en los factores condicionantes de los estilos y estos son los factores endógenos y los factores exógenos, los cuales son el cimiento del comportamiento de los directivos, lo que posteriormente permite clasificarlos en su respectivo estilo. Cabe destacar que el enfoque general para la comprensión adecuada de los estilos que usa el autor es contingente.

Los factores endógenos provienen del interior de las personas, las actitudes manifestadas muchas veces se dan de forma inconsciente; se les puede denominar también factores condicionantes compulsivos. Las características de este tipo de factores son las siguientes:

- Una orientación hacia las tareas y las personas
- La imagen de jefe y colaborador
- Concepto de naturaleza humana
- Actitud ante los Conflictos y Forma de tratarlos

Los factores exógenos corresponden al entorno; la relación que ejercen con los directivos se manifiesta en el sentido de una mejor adaptación a las exigencias de la situación. Las características de este tipo de factores son las siguientes:

- Tipo de tarea/Tecnología
- Incertidumbre en el entorno
- Grado de madurez de los dirigidos
- Expectativas de los dirigidos

- Tiempo requerido/ disponible para tomar la decisión
- Importancia de la aceptación de la decisión por parte de los que la han de llevar a la práctica
- Grado de información de los colaboradores respecto a la decisión en cuestión
- Necesidad y/o interés en el desarrollo de los colaboradores

Ahora bien, ya una vez explicadas las bases de la clasificación de los estilos, se hablará de cada uno de ellos más a fondo.

Estilo Mando Autoritario

El estilo proviene de una autoimagen autoritaria y la realización de sus actividades se manifiesta a través de la emisión de órdenes.

Características de este estilo:

- Atención centrada en las tareas
- Ambiente opresivo
- Motivación nula
- Disminución en la productividad

Efectos de este estilo:

- Creación de un sentimiento de opresión y dependencia al jefe

- Producción de agresividad y descontento
- Anulación de la motivación.
- Delegación de tareas nula

En resumen, los factores que distinguen a este tipo de estilo se expresan en la siguiente tabla.

Estilo : Mando Autoritario	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Orientación básica	Hacia tareas y resultados, la importancia radica en el logro de los objetivos y no presta importancia a las personas que participan para el logro de los mismos.
Imagen del jefe	La percepción del jefe es de superioridad. Los subordinados y él tienen esta percepción.
Imagen del colaborador	Una inferioridad marcada los caracteriza; esta proviene del sentimiento de superioridad que existe del jefe.
Concepto de naturaleza humana	Se presenta en aspecto negativo, ya que este estilo descuida el factor humano por el logro de los objetivos.

Estilo : Mando Autoritario	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Actitud ante los conflictos y forma de tratarlos	Debido a que un conflicto puede poner en duda la situación de autoridad, este tipo de dirigentes corta y resuelve los conflictos desde su situación de poder, lo cual los reprime.
Elaboración propia, Fuente (VECIANA, 2002:124-137)	

Estilo Relaciones Humanas

Este supuesto tiene sus orígenes en la Escuela de Relaciones Humanas; la imagen de jefe y subordinado que se maneja dentro de este supuesto, son las mismas que en el Estilo de Mando Autoritario, pero sus características se engloban en los siguientes 4 supuestos:

- Participación: “Manos de hierro con guantes de terciopelo” (VECIANA, 2002:140). Este supuesto nos habla de un acatamiento de la autoridad del jefe, el cual a su vez reconoce las necesidades y deseos de sus subordinados lo que origina un equipo de trabajo cohesivo.
- Psicológico: “Estudiando como se adquieren las actitudes y los factores psicológicos de la motivación, se creyó que el dirigente³⁶

podría moldear a su gusto y controlar así la conducta de los trabajadores” (VECIANA, 2002:141). Como lo menciona el autor, este supuesto hace referencia a influir sobre las acciones del personal mediante el manejo de elementos psicológicos.

- Inexistencia de conflictos: “La empresa es una gran familia feliz” (VECIANA, 2002:141). Este supuesto habla de una marcada tendencia a ignorar el conflicto en cuestiones de intereses y valores existentes, así como de la diversidad de puntos de vista.
- Venta de ideas: “El jefe es quien tiene mejores ideas” (VECIANA, 2002:143). Dentro de este supuesto encontramos la idea de convencimiento a través de un convencimiento por medio de la forma de transmitir las ideas.

Características de este estilo:

- Percepción de actitudes y sentimientos como variables para influir en el rendimiento
- Imagen tradicional del jefe por parte del dirigente
- La dirección se orienta en la función del grupo
- Suavizar o ignorar conflictos con el objeto de no contrariar a nadie

Efectos de este estilo:

- Recelo originado por la falta de autenticidad del jefe
- Fomenta la cohesión de grupo
- Aumento de moral en los trabajadores y falta de productividad en los mismos.
- Inconformidades por la evasión a discusiones abiertas

En resumen, los factores que distinguen a este tipo de estilo se expresan en la siguiente tabla.

Estilo : Relaciones Humanas	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Orientación básica	Personas y Relaciones como medio para el desarrollo de las actividades organizacionales.
Imagen del jefe	La percepción del jefe es de superioridad. Los subordinados y él tienen esta percepción.
Imagen del colaborador	Sentimiento de inferioridad y obediencia ocasionadas por la relación entre el jefe y los colaboradores.

Estilo : Relaciones Humanas	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Concepto de naturaleza humana	Se presenta en aspecto positivo, ya que este estilo centra su atención en el factor humano para el logro de los objetivos.
Actitud ante los conflictos y forma de tratarlos	Evasiva con tendencia a la anulación, todo esto por la mentalidad de crear la idea de una organización totalmente armónica.
Elaboración propia, Fuente (VECIANA, 2002:138-147)	

Estilo Participativo

Este estilo se enfoca en “Una mayor participación del dirigido en la tarea” (VECIANA, 2002:148) lo que centra el estudio en hacer partícipe al subordinado para elevar los niveles de productividad, este estilo a su vez refleja la participación en dos niveles, el primero es el individual mediante la delegación de tareas, lo que fomenta la iniciativa y responsabilidad; por otro lado, tenemos el lado colectivo que fomenta el trabajo en equipo y las reuniones entre colaboradores

Características de este estilo:

- Equilibrio por parte del jefe entre los factores de tarea y resultados,39

así como el de persona y relaciones de grupo.

- El jefe se percibe y es percibido como un colaborador más.
- El jefe desempeña sus acciones dándole un peso importante a la concepción de la naturaleza humana.
- El conflicto es considerado como parte de las organizaciones y se aborda de forma abierta.

Efectos de este estilo:

- Fomenta iniciativa y creatividad
- Promueve la motivación
- Reducción de distancia entre jefe y colaborador
- Mayor compromiso con la organización

En resumen, los factores que distinguen a este tipo de estilo se expresan en la siguiente tabla.

Estilo : Participativo	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Orientación básica	Equilibrio entre las tareas y personas, con la finalidad de lograr un mejor desempeño organizacional

Estilo : Participativo	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Imagen del jefe	Se le ve con igualdad, como un colaborador más, quien apoya y orienta las necesidades. Esta concepción la tiene el jefe de sí mismo y sus colaboradores.
Imagen del colaborador	Como un igual a su jefe; tanto los colaboradores como el jefe aceptan y apoyan esta imagen.
Concepto de naturaleza humana	Tendencia totalmente positiva, ya que busca la correcta integración de ella en el desarrollo de todas las actividades.
Actitud ante los conflictos y forma de tratarlos	Se considera un factor que fomenta el desarrollo de las organizaciones, se toma como parte de ellas.
Elaboración propia, Fuente (VECIANA, 2002:148-155)	

Estilo Laissez Faire

La traducción del francés al español de este estilo, corresponde al dejar pasar o dejar ir; el desempeño de este estilo camina rumbo a la extinción, mas sin embargo, aunque en menores proporciones, se puede encontrar en algunas organizaciones burocráticas.

Características de este estilo:

- Ausencia de Dirección por parte del jefe.
- Falta de interés por el trabajo tanto del jefe como de los colaboradores
- Crea dependencia hacia los jefes

Efectos de este estilo:

- Falta de interés hacia el trabajo
- Anulación de la motivación

En resumen, los factores que distinguen a este tipo de estilo se expresan en la siguiente tabla.

Estilo : Laissez Faire	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Orientación básica	Desinterés hacia las personas y las tareas, influenciado por la cultura organizacional o los jefes superiores.

Estilo : Laissez Faire	
<i>Factor</i>	<i>Implicación(es)</i>
Imagen del jefe	Superioridad marcada sólo en altos directivos, quienes son los que crean y proyectan esta imagen de sí mismos.
Imagen del colaborador	Se percibe con inferioridad ocasionada por la falta de interés de sus superiores hacia él.
Concepto de naturaleza humana	Negativa, ya que no se preocupa por las necesidades de sus colaboradores.
Actitud ante los conflictos y forma de tratarlos	La forma de responder hacia los mismos es buscar la evasión para no afrontar las responsabilidades.
Elaboración propia, Fuente (VECIANA, 2002:137)	

2.5 Funciones Típicas de Dirección

El ejercicio de las funciones directivas es un trabajo sumamente importante, ya que de este depende el desarrollo organizacional; dichas funciones en algún momento son desempeñadas por cada uno de los

colaboradores de una organización, independientemente del puesto que estos ocupen. Sin embargo, el peso de dirigir de forma efectiva y conjunta a toda la organización recae en la Alta Dirección, quien(es) debe(n) conocer y dominar el ejercicio de las funciones para poder planear estratégicamente y obtener los resultados esperados.

2.5.1 Liderazgo

2.5.1.1 Definición

Para poder adentrarse en lo concerniente a esta función, se debe partir de la definición del concepto, la cual se presenta a continuación: “Influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (TANNENBAUM mencionado por CHIAVENATO, 2003:151); otra opción es identificarlo como “La persona que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos los objetivos, procurando que haya, por una parte productividad y calidad con costos razonables, y por otra, satisfacción en el trabajo para todos sus subordinados” (CHAVEZ, 2006: 46). De lo anterior se distinguen puntos importantes que son el enfoque de un líder, los cuales se concentran en la siguiente idea: ser una guía de conducción hacia el logro de objetivos mediante la integración y compromiso que redunde en un crecimiento personal de ambas partes, en específico del líder y seguidor(es) y por ende, lo que la Alta Dirección busca, un desempeño organizacional efectivo.

2.5.1.2 Origen

El liderazgo es un tema estudiado desde hace mucho tiempo. Una de las problemáticas que este presenta es conocer los orígenes, dicho en otras palabras: si el líder nace o se hace, así como el ¿por qué algunas personas llegan a ser líderes y otras no?, a lo cual Gustavo Chávez Martínez, en su libro Desarrollo de Habilidades Directivas, da respuesta a este cuestionamiento de la siguiente forma:

- Debido a las características personales: innatas o desarrolladas durante su vida, ejemplo de ello es el carisma.
- Por su conducta: la cual provoque un sentimiento de admiración y por ende de seguimiento.
- Poseer perspectiva de la situación: corresponde a un liderazgo ocasional, en el cual la persona o personas con mayor conocimiento y capacidad en determinada ocasión llegan a ser líderes por ese periodo de tiempo.

2.5.1.3 Normas y Funciones de un líder

Ahora bien, existen algunas normas que los líderes deben asumir una vez que se encuentran desempeñando este papel, como: observar una conducta ejemplar para poder ser ejemplo de los demás, respetar para poder ser respetado, ayudar a sus colaboradores, cuidar el sentido constructivo de las críticas, fomentar la responsabilidad y no perder de vista el lado humano de los colaboradores.

Una vez que el líder tiene las bases para el desempeño de sus funciones se debe enfocar en la acción, o lo que es lo mismo, llevar las cosas a la práctica; las funciones de un líder varían de acuerdo al espacio y el tiempo donde le toque desempeñarse, pero aún con este espacio con tantas variantes se pueden encontrar constantes, ejemplo de ellos son las propuestas por Drucker, mencionadas por Gustavo Chávez Méndez en su libro Desarrollo de Habilidades Directivas y las cuales se mencionan a continuación:

- Operativa: El enfoque de este punto centra la atención en la producción de resultados por parte de la empresa.
- Innovación: Realizar las acciones necesarias para construir el futuro de la organización.
- De Alta dirección: como guía para la empresa en su desempeño presente y futuro.

Una vez que un líder sabe qué hacer y el cómo, resulta mucho más sencillo el desarrollo de sus actividades, las cuales se pueden llevar a cabo con más precisión y especificidad, como ejemplo de ello se mencionan las siguientes actividades a desarrollar para un líder (CHAVEZ, 2003:51): Establecer los objetivos de la Empresa, Planear y Organizar los Objetivos, Fomentar la Colaboración de los Trabajadores, Analizar y dar solución a los problemas y Capacitar al personal, por mencionar algunos.

2.5.2 Comunicación

La comunicación es sin duda alguna una pieza clave para que los Altos Directivos realicen todas sus funciones de una forma efectiva. La importancia y uso de esta herramienta se observa en las actividades diarias, por ejemplo: al hablar, escuchar, escribir, la asistencia a reuniones, al tomar decisiones, etc. De la misma forma, es necesario resaltar la trascendencia que tiene un proceso de comunicación en una organización ya que este es el medio para que todos los miembros sepan qué, cuándo y cómo tienen que realizar sus funciones.

Ya se habló de la necesidad de comunicarse, pero ¿qué es la comunicación? Comunicación se puede definir de la siguiente manera: “Es el intercambio de información entre los individuos” (CHIAVENATO, 2003:162). De esto podemos separar dos partes importantes que son: intercambio de información e individuos, los cuales son los factores principales de un sistema de comunicación.

2.5.2.1 Sistema de Comunicación

Una vez que se posee información y que se quiere transmitir, entonces se procede a dar inicio a un sistema de comunicación que permita hacerla llegar al destino deseado.

El sistema de comunicación propuesto por Shannon el cual es mencionado por Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*⁴⁷

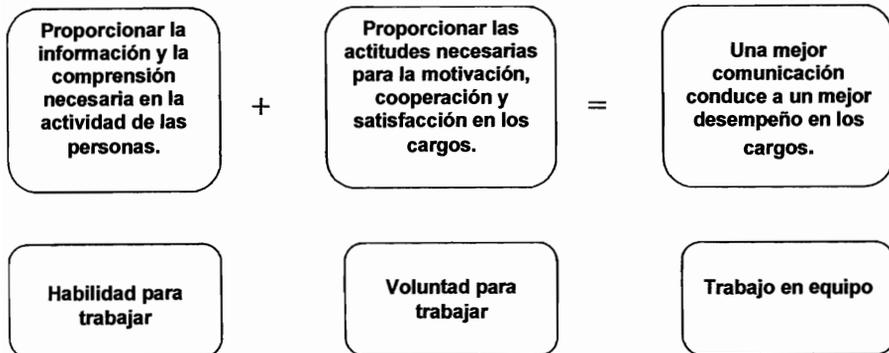
publicado en el 2003, menciona de seis piezas, las cuales son:

- *Fuente*: Persona, cosa o proceso que va a emitir la información.
- *Transmisor*: Proceso o equipo que opera el mensaje, funciona como enlace entre la fuente y el canal fungiendo como codificador para poder transmitir la información.
- *Canal*: Medio por el cual se va a difundir el mensaje.
- *Receptor*: Proceso o equipo que recibe el mensaje el cual decodifica el mensaje para que pueda ser percibido por el destino.
- *Destino*: Persona, cosa o proceso a quien se le envía la información.
- *Ruido*: Perturbaciones que alteran el mensaje.

2.5.2.2 Comunicación Gerencial

Con el paso del tiempo, la función de los Altos Directivos adquiere más responsabilidades, y una de ellas es contribuir a un proceso de comunicación que brinde la información así como la explicación(es) necesaria(s) para que las personas puedan desempeñar sus tareas de la forma esperada y promover de igual forma un ambiente de motivación y cooperación que conduzcan a realizar las tareas con un sentido de equipo, pero de igual forma los subordinados deben retroalimentar la comunicación brindando un flujo de información a los directivos que permita conocer lo que está sucediendo en la organización.

Este proceso de comunicación se ejemplifica en el siguiente esquema:



Fuente: CHIAVENATO, 2003:162

2.5.3 Motivación

Como ya se mencionó con anterioridad, uno de los objetivos que persigue la administración es el de hacer a través de otros, es por ello que en las organizaciones se debe poner especial atención en la forma en que se incentiva a los trabajadores hacia el logro de los objetivos. Se debe hacer de la organización un medio para que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades, brindando así un aumento en la productividad y por ende el trabajo de una organización eficiente.

Pero para entender más acerca de la motivación, se debe empezar por comprender su significado, el cual se define de la siguiente forma: "El conjunto⁴⁹

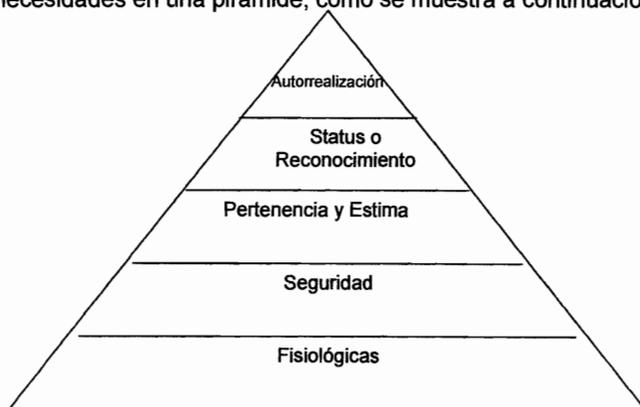
de razones que explican los actos de un individuo” (CHAVEZ, 2006:2), por otro lado el concepto de motivación enfocado al ambiente laboral es “el ofrecer las condiciones adecuadas, para que la gente trabaje eficazmente” (REES Y PORTER, 2003:150).

2.5.3.1 Teorías Motivacionales

Después de comprender el significado de la motivación, es necesario hablar de las diferentes teorías motivacionales para poder detectar y canalizar las necesidades de los individuos.

2.5.3.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría se basa en el supuesto de jerarquizar las necesidades; la forma en que el autor hace más representativa esta teoría es mediante el esquema de las necesidades en una pirámide, como se muestra a continuación:



(Fuente: CHAVEZ, 2006:13)

La forma en que un individuo cubre sus necesidades según el autor, se manifiesta en un orden ascendente, comenzando con las necesidades de la base de la pirámide que son las fisiológicas y culminando con las de autorrealización. El individuo para poder enfocarse en cubrir una necesidad tiene que haber satisfecho la necesidad previa y así escalar sucesivamente.

Lo que comprende cada tipo de necesidad es lo siguiente (CHAVEZ, 2006:14):

- Fisiológicas: Necesidades requeridas para mantener en equilibrio y buen funcionamiento el estado del cuerpo humano.
- Seguridad: Esta necesidad se enfoca a sentir protección de nuestro cuerpo en el sentido físico y psicológico.
- Pertenencia y Estima: Necesidades de atención y actividad social, así como el sentido de pertenencia a un grupo.
- Status o Reconocimiento: Aquí se incluyen las necesidades de autorrespeto, poder, sabiduría, competencia, etc., todo aquello que nos hace sentir valorados.
- Autorrealización: Necesidad reflejada en el deseo de ser más de lo que ya se es, de superar las metas y hacer todo aquello de lo que uno es capaz.

2.5.3.1.2 Factores higiénicos y motivacionales de Herzberg

Frederick Herzberg propone dos niveles de necesidades (HERZBERG citado por CHAVEZ, 2006:16):

- I. *Factores de Higiene o Mantenimiento*: Todos aquellos que no son motivantes pero evitan la falta de satisfacción. Ejemplo de estos son: la supervisión y las relaciones interpersonales.
- II. *Factores de superación*: Aquellos que comprenden los aspectos de realización, reconocimiento, responsabilidad así como el trabajo mismo. Ejemplo de estas son: reconocimiento y responsabilidad.

“Esta teoría nos hace hincapié en dos cosas que como individuos motivan y se enfocan de lleno al aspecto laboral; la primera es el trabajo y la segunda el contexto del mismo. El trabajo de Herzberg puede ofrecer un marco muy útil para intentar ajustar las necesidades de los individuos a las exigencias del trabajo” (REES Y PORTER, 2003:157).

Es por ello que el aspecto motivacional es muy importante, ya que son los colaboradores quienes fungen como motor de la organización, por lo que le corresponde a la Alta Dirección formular una planeación estratégica que incluya el factor motivacional para tener una plantilla de personal motivada y por ende eficiente.

2.5.4 Negociación

La negociación es una herramienta de aplicación múltiple, ya que se requiere de ella para poder desarrollar actividades colectivas entre dos o más personas; así mismo, ahorra tiempo y esfuerzo si se conoce su manejo.

Para comprender mejor sobre el tema es necesario definirla, por lo cual se presentan a continuación los siguientes conceptos:

- Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio (www.buscon.rae.es, vi:11/11/2007).
- Interacción entre dos o más personas para lograr un objetivo (Apuntes, Desarrollo de Habilidades Gerenciales)

2.5.4.1 Pasos para lograr una negociación

Como todo proceso la negociación consta de una serie de pasos necesarios para su desarrollo, los cuales seguidos de forma correcta guían a la negociación a ser un proceso exitoso.

Los pasos para lograr una negociación son los siguientes (Apuntes Desarrollo de Habilidades Gerenciales):

1) *Planeación de los prospectos*: La primera de las etapas del proceso, donde se recaba información acerca de los posibles participantes en la negociación con la finalidad de contar con herramientas que nos faciliten el desarrollo del proceso.

2) *Planeación de la negociación*: Definir el contexto donde se va a desarrollar la

negociación, ejemplo de algunos datos incluidos dentro de esta etapa son:
lugar, hora, fecha, etc.

- 3) *Abordar al o los prospectos*: En esta etapa se entra en contacto directo con los involucrados dentro de la negociación, se da una situación de preámbulo antes de ingresar de lleno en el tema.
- 4) *Presentación o Confrontación*: Aquí se expone y desarrolla la situación a negociar, lo cual representa el problema a resolver.
- 5) *Manejo de objeciones*: Parte del proceso donde se presentan los puntos o lineamientos que buscan obtener beneficios para cada una de las partes participantes, pueden llegar a presentar tensión si no se manejan de forma adecuada.
- 6) *Cierre*: Elemento donde se llega a un mutuo acuerdo entre las partes, logrando el objetivo común que es concluir la negociación.
- 7) *Seguimiento*: Una vez que se hizo el cierre de la negociación, se debe monitorear a la persona para acrecentar la conformidad y tener una opción abierta para negociaciones posteriores.

2.5.4.2 Técnicas de Negociación

Las partes participantes dentro de una negociación siempre buscarán⁵⁴

obtener la mayor cantidad de beneficios posibles, es por ello que se debe conocer acerca de las técnicas existentes para estar preparado sobre las diferentes posturas que pudiera adquirir la contraparte.

Técnicas de Negociación	
Técnica	Descripción
La Gran Muralla o Disco Rayado	Ser inflexible y no ceder, se caracteriza por desgastar a la otra parte indicando que no hay otra alternativa posible.
Asalto Directo	Diseñada para presionar e impresionar al contrario, se utiliza con argumentos poderosos y contrastados con el fin de producir intimidación.
El receso	Consiste en pedir un aplazamiento de tiempo corto (15-30 min.), para reconsiderar algunos aspectos de la negociación.
Sueño Falaz	Atraer o despistar al oponente con argumentos falsos para persuadirle e influir con el ánimo de que ceda a nuestras pretensiones.
Desgaste	Aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas.
Ataque	Atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos.
Tácticas Engañosas	Dar información falsa, manifestar opiniones que no corresponden con la realidad.
Ultimátum	Presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar.
Fuente: REGIL, Técnicas de Negociación.	

Técnicas de Negociación	
Técnica	Descripción
Exigencias Crecientes	Ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, por lo que la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible.
Autoridad Superior	Consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato y al final se comunica que este queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores.
Técnica de Salami	Consiste en aislar los temas de la negociación para ir sacando el máximo beneficio de cada uno.
Técnica de regateo	Técnica muy utilizada aunque normalmente mal vista, el regateo es necesariamente una bagatela.
Ganar-Perder	Hacer que la persona con la que se negocia ceda y nosotros como negociadores ganemos o logremos el objetivo.
Perder-Ganar	Consiste en sacrificio de una de las partes con tal de que la otra gane o logre una negociación exitosa.
Ganar-Ganar	Técnica Asertiva, se enfoca en las necesidades de ambos negociadores y se pueden sacrificar ciertos aspectos, pero ambas partes salen beneficiadas.
Fuente: REGIL, Técnicas de Negociación.	

2.5.5 Autoridad

La autoridad es un elemento imprescindible dentro de las organizaciones, ya que funge como eje para que las actividades se realicen de la forma en que⁵⁶ deben llevarse a cabo. Se define autoridad de la siguiente forma: "Probabilidad de

que una orden específica sea obedecida” (WEBER mencionado por CHIAVENATO, 2003:452).

Cuando se habla de autoridad se refiere al poder que posee una o varias personas sobre otras, esto es aunque suene muy crudo imponer la propia voluntad. El hecho de poseer autoridad se liga de forma directa con el poder, ya que es quien tiene la autoridad quien posee el poder, y si a esto se le suma la aceptación por parte de los subordinados, se puede decir que quien posee el poder tiene la facilidad de establecer normas que rigen el comportamiento o actividades, sin mayores contratiempos.

Weber clasifica a la autoridad en tres tipos, los cuales se describen a continuación (Weber mencionado por CHIAVENATO, 2003:454-456):

- a) *Autoridad Tradicional*: Suele transmitirse de forma hereditaria, los subordinados consideran que esta se justifica debido a que ha sido la forma en la cual durante el paso del tiempo se han realizado las cosas, es común encontrarla en empresas de tipo familiar muy cerradas.

- b) *Autoridad Carismática*: Este tipo de autoridad se acepta por los subordinados debido a la fuerte influencia derivada de la personalidad y el liderazgo que ejerce la persona que la posee, es un poder sin bases del tipo racional y puede llegarse a tornar inestable, dentro de los aspectos positivos se encuentra el de la formación de un vínculo de lealtad entre la parte que desempeña la autoridad y los seguidores.

c) *Autoridad racional, legal o burocrática*: Se rige por medio de normas racionalmente definidas, el poder se acepta cuando los seguidores consideran que las acciones de la parte que ejerce el poder se encuentran justificadas dentro del contexto de normas mencionado con anterioridad. La forma de adquirir este tipo de autoridad se da a través de procedimientos legales.

2.6 Alta Dirección y Toma de decisiones

En todo elemento existen clasificaciones y la dirección no es la excepción, de ahí que se hable de Alta Dirección como parte de la Dirección. Hablar de Alta Dirección es hacer alusión a una persona o grupo de ellas que poseen un nivel jerárquico alto dentro de las organizaciones.

Dentro de la Alta Dirección encontramos directivos estrategas, a los cuales se define de la siguiente forma: “Un directivo es estratega en la medida que tenga la habilidad para descubrir metas u objetivos inmediatos cuyo logro permita la obtención de un alto valor para los productos o servicios que es capaz de generar la organización a través de sus operaciones” (PEREZ, 2002:129).

La función de la Alta Dirección dentro de cualquier organización es de vital importancia, ya que es ella la que se encarga de diseñar estrategias para la misma tanto a corto como largo plazo, las cuales tienen como objetivo crear una organización con un futuro aliciente día a día.

Tener en las manos el futuro de la organización es una gran responsabilidad, la cual implica diversas tareas o procesos que se deben desempeñar de forma minuciosa para que generen los resultados; algunos de estos procesos son (STEINER, 1997: 14-15):

1. *Establecimiento de objetivos*: decidir sobre factores importantes que guíen y caractericen al negocio.
2. *Estrategia de la planeación*: Desarrollo de conceptos y guías que lleven a la organización a desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito, así como para enfrentarse y derrotar a la competencia.
3. *Establecimiento de metas*: decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo corto, y de menor alcance, pero que sean una herramienta que nos ayude a lograr los objetivos.
4. *Desarrollar la filosofía de la compañía*: establecer los lineamientos sobre los cuales se desarrollarán las actividades de la organización.
5. *Establecer las políticas*: decidir sobre los planes de acción que guíen el desarrollo de las actividades de acuerdo con la filosofía organizacional.
6. *Planear la estructura de la organización*: desarrollar el plan de la organización que fomente la unión en el ámbito de desempeño de funciones.

7. *Proporcionar el personal:* comprende el proceso de contratación, con el objetivo de tener a los mejores elementos para la organización.
8. *Establecer los procedimientos:* Determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. *Proporcionar instalaciones:* brindar todos los elementos físicos para poder llevar a cabo el negocio.
10. *Proporcionar el capital:* Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para la realización de actividades.
11. *Establecimiento de normas:* Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo.
12. *Establecer los programas directivos y los planes operacionales:* orientados a que las personas alcancen sus objetivos particulares y cumplan con el desarrollo de sus actividades.
13. *Proporcionar información controlada:* brindar la información necesaria para el desarrollo de las actividades.
14. *Motivar a las personas:* dirigir y motivar a la gente para que cumpla con los objetivos y contribuya al crecimiento organizacional.

Estos son sólo algunos de los muchos procesos de los cuales la Alta Dirección se tiene que hacer cargo, pero tanto de los procesos como de cualquier otro, hay una constante que va ligada a la acción directiva que ejercen y esta es la de decidir, ya que es a través de la Toma de Decisiones que se elige la o las mejores opciones para cada una de las situaciones a enfrentar.

Existen diversos medios que pueden orientar para tomar la mejor decisión, uno de ellos es el propuesto por Juan Antonio Pérez López el cual plantea lo siguiente: "Cualquier decisión concreta tomada por un directivo... habrá de ser evaluada desde tres puntos de vista diferentes, es decir, tendremos que analizar su conveniencia aplicando tres criterios a los que denominamos, respectivamente, criterio de eficacia, criterios de eficiencia y criterio de consistencia." (PEREZ, 2002:143). Dichos criterios hacen referencia a lo siguiente:

- *Criterio de eficacia:* Mide las posibles consecuencias a obtener, así como de todo lo que se invierte y obtiene para ver la viabilidad y utilidad.
- *Criterio de eficiencia:* Evaluación de consecuencias respecto a la capacidad operativa de la organización.
- *Criterio de consistencia:* Evalúa las consecuencias para la organización en general.

En la actualidad se demanda un ahorro de tiempo y un aumento en los beneficios, es ahí donde los Altos Directivos deben preocuparse y ocuparse de

tomar la mejor decisión en tiempo y forma. Por ello es necesario recabar todos aquellos elementos que nos faciliten este proceso, y uno de ellos es el reconocimiento del nivel de importancia de la decisión.

Para conocer el nivel de importancia de una decisión Gustavo Chávez Martínez nos propone los siguientes factores (CHAVEZ, 2006: 173-174):

1. Tamaño o duración del compromiso
2. Flexibilidad en los Planes
3. Conocimiento de los planes y políticas
4. Cuantificación de las variables
5. Impacto humano

Estos son sólo algunos de los aspectos para ayudar en el proceso de toma decisiones, lo cual no significa limitar la búsqueda dejando de lado la gama de posibilidades que surgen día con día para facilitar a la Alta Dirección la Toma de Decisiones y contribuir al buen desempeño de la Planeación Estratégica.

En este capítulo se conjugaron los elementos teóricos que comprenden la esencia de esta tesis, ya que todos los elementos se encuentran interrelacionados. La Dirección y en Especial la Alta Dirección como ya se vio, funge el papel de Eje para que todas las actividades de una organización se realicen de forma esperada; así mismo, es la encargada del diseño y desempeño tanto de la Administración como la Planeación Estratégica, de ahí que con todos los elementos expuestos en esta tesis se pueda partir a la creación de un proyecto real y sustentado, el cual se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para comenzar a hablar de la planeación estratégica es necesario remontarse al capítulo anterior, ya que esta herramienta es utilizada por la Alta Dirección para guiar el rumbo de la organización.

Independientemente de la relación derivada de la interacción de conceptos, la planeación estratégica se distingue de la planeación por el proceso que la comprende, el cual posee un enfoque minucioso conformado por un análisis exhaustivo de todo su contexto y una aplicación de la misma forma, todo esto con la finalidad de lograr los objetivos.

3.1 Concepto de Estrategia

En 1962 Alfred Chandler establece la primera definición moderna de estrategia, de la siguiente manera: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (CHANDLER, citado por AMADOR, <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>).

Se puede definir estrategia como una guía de acción que conduce de forma planeada al logro de un objetivo.

dirigido al proceso administrativo, para que las organizaciones alcancen sus objetivos de forma más certera.

3.2 Concepto de Planeación Estratégica

Una vez definidos los dos conceptos que conforman al tema de estudio de este capítulo, se puede proceder a la explicación de este. Por lo que se mencionan algunas definiciones de diversos autores:

- Robert N. Anthony: “Proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzar esos objetivos, y sobre las políticas que han de gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos” (ANTHONY, citado por Lara, 1986:11).
- George Steiner: “La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección” (STEINER, citado por Lara, 1986:13).
- Kotler: “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Por lo que se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que comprende el análisis de todos los factores internos y externos ligados a la organización, con la finalidad de crear una línea de acción que guíe a la organización al logro de sus objetivos.

Es necesario destacar la importancia del factor tiempo dentro de este proceso, ya que es el parámetro para establecer las guías de acción, la Planeación Estratégica es un proceso a largo plazo, en el cual se trabaja mediante la implementación de cambios en la situación presente, la organización de los mismos, la dirección y control de ellos, para la consolidación de los objetivos.

Una vez tocado el tema de la dirección, se debe destacar que el desarrollo de este proceso corresponde a la alta dirección de las organizaciones, la cual comprende a las personas que tienen en sus manos el poder de diseñar el futuro deseado para sus organizaciones.

Este proceso también debe contemplarse desde el punto de vista de facilitador para la toma de decisiones, ya que visualiza posibles escenarios que brindan información para disminuir la cantidad de riesgos.

Por otro lado, más allá de definir a la Planeación Estratégica, es importante ahondar en cuatro bases que propone George Steiner como componentes de dicho concepto, las cuales son:

- “El porvenir de las decisiones actuales: la planeación estratégica observa la cadena de consecuencia de causas y efectos durante un tiempo... La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro... La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan las bases para que una empresa tome mejores decisiones para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (STEINER, 1997:20).

Esto es, tomar a la planeación estratégica como medio de unión de las decisiones presentes con las futuras, lo cual nos permite ir creando un camino previamente bosquejado, para poder enfrentar las situaciones venideras, con todos los elementos y recursos necesarios para poder hacerlo de la mejor forma posible.

- La Planeación Estratégica como proceso, el cual “ se inicia con el establecimiento de metas organizacionales... También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados” (Ibid: 21).

Toda acción, requiere de recursos para poder llevarla a cabo; el resultado de esa acción depende de que tan bien estructurado esté el proceso para

realizarla. Los procesos tienen la ventaja de ser adaptables y moldeables, por lo que lo único que se tiene que hacer es tomarse el tiempo necesario para realizarlo, adquirir la información adecuada e integrar todos los elementos en tiempo y forma, lo cual nos originará bases sustentables para el desarrollo de las acciones.

- La filosofía, “la planeación estratégica es una actitud... requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección... Para lograr los mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben de tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible” (Ibid: 21).

Esto es el motor que hace que lo planeado funcione, ya que son las personas las que marcan la diferencia para obtener los resultados, una de las partes más importantes del proceso de la planeación es crear el compromiso en todas aquellas personas que intervienen ya sea de forma directa o indirecta en la organización, ya que es mediante ellas que se obtendrán las metas. La planeación estratégica es una cultura a promover en todos los niveles jerárquicos, integrando a las personas tanto como individuos como trabajadores que contribuirán; debemos de hacer de ella una forma de vida organizacional que satisfaga las necesidades y nos aliente a la superación constante.

- Estructura, “la planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos” (Ibid:21).

Dentro de este punto se refleja la importancia de la integración de cada uno de los tipos de planes de toda la organización en un plan final o estratégico, ya que es solamente mediante la conjugación de cada factor que se podrán realizar las acciones adecuadas a las necesidades de la organización.

3.3 Antecedentes de la Planeación Estratégica

Los orígenes de la Planeación Estratégica se remontan mucho tiempo atrás, uno de los primeros antecedentes se presenta en la antigua civilización Romana cuando Aníbal formula las estrategias y analiza los factores del medio ambiente para implementarlas en sus batallas, de forma más rudimentaria pero es en este momento cuando se presenta la primera manifestación de la planeación estratégica.

Von Neuman y Morgenstern en su obra titulada teoría del juego, brindan una de las primeras definiciones del concepto de Planeación Estratégica, la cual asocian a una serie de actos que ejecuta una empresa mediante una situación específica.

Pero como tal, el proceso formal de la Planeación Estratégica fue introducido alrededor del año 1950 en algunas empresas comerciales. Es en esta época también cuando las empresas de bienes y servicios se enfrentan a una problemática económica y técnica originada por desajustes en sus sistemas de planeación a largo plazo, por lo que se ven en la necesidad de reconstituir sus planes, comenzando a usar a la planeación estratégica.

Los estilos de Planeación Estratégica han sufrido diversos enfoques según el espacio y tiempo por el que atravesaban. Para los años 60', buscando estabilidad y crecimiento; en los 70', para empresas en situación de ataque; los 80' para recortes y racionalización y los 90' para un crecimiento rentable, desnormalización, privatización y competir en los mercados mundiales.

Desde sus orígenes hasta la actualidad, las empresas exitosas han hecho de la Planeación Estratégica una parte indispensable de su vida laboral; de la misma forma, la información y los procesos se han ido acumulando y mejorando, por lo que hoy podemos contar con una gran ventaja, ya que tenemos la experiencia de los demás para contribuir a formar nuestro camino.

3.4 Elementos de la Planeación Estratégica

Para poder poner en marcha el proceso de Planeación Estratégica es necesario analizar de forma minuciosa los elementos que lo integran, y los cuales funcionan como facilitadores para su culminación. Es necesario destacar que su

uso depende del contexto y las necesidades por las que atraviese el ente en cuestión.

Dichos elementos se presentan en la siguiente tabla para su mejor comprensión. Es importante destacar que su mención se hizo obedeciendo a la jerarquía alfabética.

Elementos de la Planeación Estratégica

Elemento	Definición	Clasificación	Características
Cultura Organizacional	"Modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros" (CHIAVENATO, 2003:636).	No se clasifica, se integra por diversos elementos, ejemplo de estos son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión ○ Visión ○ Valores 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De su constitución y práctica depende el desarrollo de las actividades de las organizaciones.
Estrategia	"Movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo" (GRANGER, citado por Chiavenato, 2003:416).	De acuerdo al fin perseguido, como ejemplo se menciona: <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilidad ○ Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Abarca a toda la organización ○ Es un medio para alcanzar objetivos ○ Es decidida por la alta dirección.
Medio Ambiente	"Es el que interactúa y afecta ya sea directa o indirectamente el funcionamiento de la empresa" (LARA, 1986:17).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Interno ○ Externo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es diferente para cada organización ○ Debe de analizarse y sacar el mayor provecho posible.
Objetivo	"Meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación" (TERRY, 1995:164).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Individuales ○ Colectivos ○ Generales ○ De acuerdo al tiempo ○ De acuerdo a la jerarquía 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Constituyen un punto de referencia para trazar el camino de la organización. ○ Deben de hacerse de forma analizada y concisa.

Elemento	Definición	Clasificación	Características
Planeación	"Proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro" (REYES, 2003:244).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Largo Plazo ○ Corto Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contribuir al cumplimiento del propósito y de los objetivos de la empresa. ○ Se apoya en el control para monitorear su desarrollo.
Política	"Una política es una guía general verbal, escrita o implicada que establece los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa" (TERRY, 1995:230).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generales ○ Particulares 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Deben de redactarse en forma clara y precisa ○ Se plasman por escrito ○ Contribuyen al logro de los objetivos
Presupuesto	"Modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados" (REYES, 2003:258).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generales ○ Particulares ○ Financieros ○ No financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ayudan al establecimiento y realización de las actividades. ○ Trabajan de forma conjunta con los programas.
Procedimiento	"Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta en cada empresa" (REYES, 255:2003).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por áreas ○ Por puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Abarcan a toda la organización ○ Deben plasmarse por escrito ○ Se revisan de forma periódica.

Elemento	Definición	Clasificación	Características
Programa	<p>“Un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados” (TERRY, 1995:235).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generales ○ Particulares ○ A corto Plazo ○ A largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pueden combinarse de acuerdo al tiempo y al alcance. ○ Se debe buscar el mejor momento para su implementación
Tiempo	<p>“Es el que constituye el lapso que implica la proyección de la planeación” (LARA, 1986:17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Horas ○ Días ○ Meses ○ Años 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Funge como elemento comparativo. ○ Contextualiza las actividades dentro de un limite (fecha) establecido.

3.5 Proceso de Planeación Estratégica

La palabra proceso según el Diccionario de la Real Academia Española significa: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. La variedad en los tipos de procesos es sumamente grande y hay que destacar que estos son adaptables a la necesidad en cuestión.

Dentro del ámbito administrativo y en particular de la Planeación Estratégica, el proceso se identifica como “proceso formal y universal que puede ser aplicable a cualquier tipo de organización” (HERNANDEZ, 1999:42), este proceso ayudará a la realización exitosa de los objetivos de las organizaciones adaptándose a sus necesidades.

Como ya se mencionó con anterioridad, el proceso de planeación estratégica es adaptable a las organizaciones, por consiguiente este posee diversas fases de integración según sea el caso, pero para poder comprenderlo y tener una idea de su integración se presentan a continuación algunos planes estratégicos propuestos por diversos autores.

3.5.1 Propuesta de George Steiner (STEINER, 1997: 66-71)

El autor presenta cuatro enfoques desde los cuales se puede diseñar un sistema de planeación a largo plazo, estos son:

- a) Descendiente: su característica es la participación de la alta dirección para pensar en el futuro y planear metas que desea lograr junto con las estrategias para implantarlas, por lo que otorga guías específicas a los departamentos y sus divisiones para que desarrollen los planes.

- b) Ascendiente: proceso mediante el cual la alta dirección solicita la elaboración de planes a las divisiones de la organización, una de las causas de que se presente esta situación se debe a la falta de preparación de esta para dar instrucciones específicas.

- c) Combinación de los dos anteriores: donde la alta dirección indica lineamientos a las divisiones de la organización para que estas elaboren planes.

- d) Planeación en equipo: consiste en la organización de reuniones de un comité integrado por la alta dirección y los consecutivos en línea descendente con la finalidad de, en conjunto, realizar la planeación estratégica.

A continuación se presenta un ejemplo de un sistema de planeación estratégica a largo plazo, el cual combina los elementos ascendentes y descendentes antes mencionados:

3.5.2 Propuesta de Consultoría Integral (Consultoría Integral citada por TREJO, 2005: 43-47).

Los componentes del Proceso de Planeación Estratégica propuesto son los siguientes:

- A. Definición de la misión: Definir la misión de la Empresa como punto de partida del proceso; corresponde a la Alta Dirección la elaboración de la misma ya que tiene un conocimiento completo del negocio así como su evolución a mediano y largo plazo.

- B. Definición de la Visión: De igual manera que la misión, la visión es definida por la Alta Dirección, que tiene la responsabilidad de nutrir los procesos con ideas de todos los integrantes de la organización para crear una mayor vinculación y compromiso con los mismos.

- C. Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social: consiste en revisar de forma detallada la situación del contexto en el que se desenvuelve la Empresa dentro del contexto para poder continuar con el proceso de planeación; los factores a analizar se pueden clasificar de la siguiente forma: económicos, demográficos, culturales, jurídico-políticos, culturales y tecnológicos.

- D. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización: dentro de

esta etapa se analizan los factores internos de la Empresa, lo cual nos brindará la información necesaria sobre su situación.

E. Definición de los Objetivos Estratégicos: el establecimiento de los mismos le corresponde a la Alta Dirección, así como los gerentes de las áreas estratégicas, esto debido al conocimiento y compromiso que tienen con la misma.

F. Establecimiento de Programas y metas de trabajo: en esta etapa se aterriza todo lo mencionado con anterioridad, involucra a todos los miembros de la organización quienes conocen el contenido de los planes estratégicos.

3.5.3 Propuesta presentada por el Instituto Tecnológico de Chihuahua “ITCH”

(<http://www.itchihuahua.edu.mx/quienes/pe/modelodeplaneacion.html>, vi: 23/08/07)

Este modelo surge creado por este instituto con la colaboración de participantes, tanto del sector privado como del público y académico.

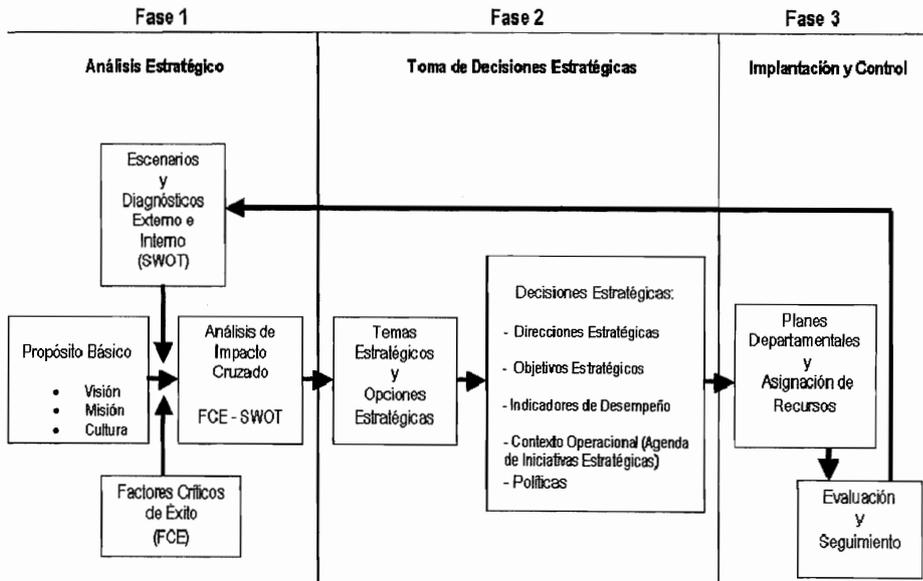
Los componentes del Proceso de Planeación Estratégica propuesto son los siguientes:

- a. Determinación de la visión
- b. Establecimiento de la misión
- c. Identificación de los valores
- d. Definición de los factores críticos de éxito
- e. Evaluación del medio ambiente externo

- f. Evaluación del medio ambiente interno
- g. Determinación del destino estratégico
- h. Definición de los temas estratégicos
- i. Construcción del monitor de desempeño estratégico (*balanced scorecard*)

Dicho proceso se encuentra esquematizado para un mejor entendimiento en el cuadro presentado a continuación:

“Propuesta de Planeación Estratégica del ITCH”



(<http://www.itchihuahua.edu.mx/quienes/pe/modelodeplaneacion.html>), vi:

23/08/07)

3.6 Características de la planeación estratégica

Como todo proceso, la planeación estratégica posee ciertos elementos que lo caracterizan, los cuales es importante no pasar por alto, ya que ayudan a enfocar e implementar, así como valorar la importancia de su realización.

A continuación se presentan algunas características de este proceso:

- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa. Ya que la sitúa en un contexto real y bien dirigido hacia el logro de los objetivos, su omisión puede ocasionar pérdida de recursos humanos, técnicos, materiales, y financieros lo cual nos puede llevar al fracaso.
- Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos. Lo cual genera un ahorro de recursos, así como un proceso administrativo funcionando adecuadamente.
- Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló. Cambia conforme su elaboración y la obtención de resultados, no se puede usar un mismo modelo para todas las necesidades.
- Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización para que pueda ser

adoptado por la organización como propio y se sienta un compromiso hacia el proceso lo cual nos lleva al resultado deseado.

- Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo. Desglosa las actividades futuras de acuerdo a su urgencia e importancia para poder efectuarlas en tiempo y forma.
- Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa. El logro de alcanzar los objetivos mediante la implementación de los diversos procesos nos lleva hacia el éxito organizacional.
- Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? como fuente de información presente y futura que nos lleve al conocimiento y desarrollo organizacional.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Formula referencias para planeaciones futuras o ligadas así como nos origina un desglose de las necesidades organizacionales que nos ayuda al planteamiento correcto y desarrollo del proceso.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación debido a que en algunos casos este proceso se da a largo plazo.

- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de la alta prioridad para que se resuelvan de forma adecuada y la organización siga funcionando correctamente.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Involucra a la alta dirección como pieza clave el proceso ya que son estos los encargados de orientar a la organización hacia un camino exitoso.

(<http://www.mktresearch.swcollege.com>, mencionado por VALENCIA: 2001:24 y HERNANDEZ, 1999: 32-33).

3.7 Objetivos de la Planeación estratégica

Este proceso se crea con la finalidad de cumplir con un propósito determinado según las necesidades de la organización, y aunque como ya se ha mencionado antes, este es diferente para cada caso; existen algunos objetivos perseguidos por la mayoría de los procesos, independientemente de su fin.

Algunos de los objetivos más comúnmente perseguidos son los siguientes:

- Acelerar el crecimiento y desarrollo, así como mejorar la rentabilidad de la empresa. Se origina al encausar los recursos de forma adecuada, disminuyendo con ello el desperdicio de tiempo y dinero, así como

tomar las decisiones correctas en los momentos correctos que nos lleven a un desempeño organizacional exitoso.

- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección. Enfocar las necesidades, para que la alta dirección se encargue de desarrollar los planes adecuados.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones. La investigación que conlleva el proceso origina la búsqueda de información acerca del objetivo a alcanzar, lo cual hace más fácil el desarrollo de la toma de decisiones.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades. Cuando se conoce el objetivo a alcanzar así como los lineamientos para llegar a él se hace más fácil el desempeño de las actividades.
- Obtener el control de las operaciones. Dirigir los procesos de la organización para que se enfoquen hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros como medida preventiva para una mejor toma de decisiones.

- Mejorar la rentabilidad de la Empresa ya que la dirección de recursos y esfuerzos está bien dirigida.

(LARA: 1986:18-20) (VILLASEÑOR, 1996: 18)

3.7.1 Estrategias de la Matriz FODA

Dentro de los beneficios que persiguen las organizaciones está la creación de estrategias que guíen a la organización por un camino seguro, que genere los beneficios esperados; una herramienta para la creación de esa estrategia es el uso de la Matriz FODA, a la que también se conoce como Análisis FODA.

“Análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). 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” (<http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>).

A continuación se presenta el esquema del Análisis FODA:

Elementos de la Matriz FODA



<http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

Una vez detectados los elementos anteriores, se procede a la creación de Estrategias con base en los resultados obtenidos del Análisis. Estas estrategias se enfocan en cimentar los puntos fuertes y modificar los débiles con el fin de constituir una organización más competitiva.

En el siguiente cuadro se ilustran las combinaciones de los elementos para obtener estrategias.

Estrategias de los Elementos FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5	Hacer lista de fortalezas	5
	6		6
	7		7
	8		8
	9		9
	10		10
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1	1	1	
2	2	2	
3	3	3	
4	4	4	
5	5	5	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
6	6	6	
7	7	7	
8	8	8	
9	9	9	
10	10	10	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
1	1	1	
2	2	2	
3	3	3	
4	4	4	Minimizar las debilidades y evitar amenazas
5	5	5	
6	6	6	
7	7	7	
8	8	8	
9	9	9	
10	10	10	

<http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

La realización de esta práctica da como beneficio la creación de estrategias que pueden servir de base a la Alta Dirección para el desarrollo de sus Planes Estratégicos

3.8 Beneficios de la Planeación Estratégica

La implementación del proceso de planeación estratégica persigue un fin particular, el llegar a él sin duda alguna es el beneficio más importante, pero aunado a este existen más ventajas de implementar un plan de este tipo. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- La planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de su organización.
- Ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda al reconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno nacional e internacional.
- Ayuda a reconocer fortalezas y debilidades del entorno interno.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables.
- Establece y da respuesta a preguntas clave de una empresa.
- Mide el desempeño de la empresa.
- Otorga beneficios conductuales sobre: una comunicación más eficaz, capacitación y actualización de directivos y un sentido de participación.

(VEGA mencionado por Hernández, 1999:40) (LARA, 1986:22) (VILLASEÑOR, 1996:20)

3.9 Riesgos de la planeación estratégica

Así como todo proceso nos implica innumerables beneficios, existe también la posibilidad de sufrir consecuencias negativas al implementarlo, lo cual no significa que no se deba hacer, más bien su importancia radica en conocerlas para poder disminuir su repercusión en nuestro proceso, y algunas de ellas son:

- Cambios inesperados en el entorno de la empresa. Este tipo de cambio puede darse de forma repentina por algún factor gubernamental, económico etc., ajeno totalmente a la contextualización realizada al momento del proceso de planeación.
- Resistencia al cambio. Temor presentado por enfrentarse a un proceso nuevo, el cual se puede disminuir si se informa de forma adecuada sobre el proceso a implementar.
- Los costos: Ya que la realización de un proyecto de planeación estratégica requiere hacer uso de factores humanos y materiales, los cuales implican un desembolso económico.
- Alteración de las relaciones interpersonales. Como producto de la reestructuración de grupos en el proceso.
- Estrategias inadecuadas. Selección errónea de la línea a seguir para el logro de los objetivos.
- Inversión redituable a largo plazo. Ya que el desarrollo y recuperación de lo invertido en el proceso implica tiempo.
- Pérdida de tiempo en lo que se inicia el proceso. Ya que en este lapso la situación se encuentra en una situación de incertidumbre lo cual puede ocasionar pérdidas de oportunidades.

(VALENCIA, 2001:30) (LARA, 1986:24-25) (VEGA mencionado por Lara, 1999:41)

A lo largo del capítulo se abordó el proceso de planeación estratégica así como su importancia en las organizaciones fungiendo como herramienta para

alcanzar los objetivos de forma bien dirigida, minimizando recursos y esfuerzos. Así mismo, se destacó la participación de la dirección, más específicamente la alta dirección en la creación e implantación de este proceso.

Una vez abordado los temas principales que sustentan la elaboración de un Plan Estratégico, se dará paso a la investigación y elaboración del mismo ya enfocado al Centro Educativo Uruapan, que es la institución sujeta a análisis.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

El ser humano adquiere sus conocimientos a través de diversos procesos de aprendizaje a los que se va enfrentando a lo largo de su vida, de ahí la necesidad de investigar, analizar y concluir, para formar el propio acervo y cultivar la calidad humana.

Este capítulo representa la culminación del trabajo teórico presentado con anterioridad, donde se muestra el proceso de investigación realizado, así como las conclusiones correspondientes.

4.1 Antecedentes de la Empresa

El Centro Educativo Uruapan es el producto de un añejo anhelo de la Maestra Felicitas Arciniega López, quien lo compartió con el Maestro Fernando Verdín López y el Profesor Demetrio Hernández Mercado, en quienes encontró el apoyo necesario para echar a andar ese sueño que finalmente se vio cristalizado el 17 de enero de 1995, fecha en que se da de alta en Hacienda como una Sociedad Civil, conformada en su inicio con 23 socios de los que actualmente quedan 10, siendo de ellos 6 socios fundadores y 4 de posterior ingreso.

El Centro Educativo Uruapan es una empresa de venta de servicios educativos que atiende los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria. En sus

orígenes se inició con un grupo por nivel con un total de 70 alumnos y con una planta de 10 maestros. Actualmente cuenta con un total de 420 alumnos y una plantilla de personal conformada por 42 elementos.

Con la finalidad de ofrecer una educación integral, se imparten materias de apoyo extracurricular en los tres niveles, así como eventos de muestreo académico en los cuales se prioriza el conocimiento y manejo funcional de las matemáticas y las habilidades comunicativas tanto orales como escritas.

En el nivel secundaria, como última etapa de los servicios que ofrece el Centro Educativo Uruapan y para medir la eficiencia terminal de la Institución, cierra su círculo con preparación académica extra, encaminada al ingreso de los alumnos al nivel medio superior, dándosele seguimiento y comprobando su continuación en un 99.9% cumpliendo con ello su objetivo de una Educación hacia la Excelencia.

Los valores que se inculcan en la Institución son: honestidad, responsabilidad, honradez, respeto, compromiso, integridad, liderazgo, actitud de servicio, disciplina, igualdad y tolerancia.

4.2 Investigación de Campo

En este apartado se presentan de forma minuciosa las bases utilizadas para la realización de la investigación.

4.2.1 Objetivo General

Brindar a la Alta Dirección del Centro Educativo Uruapan un Plan Estratégico Base, con el cual puedan manejar la Toma de Decisiones de una forma más efectiva, con la finalidad de hacer a la organización más competitiva.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Facilitar a la Alta Dirección la Toma de Decisiones
- Formular un Plan Estratégico Base para la institución

4.2.3 Justificación

La importancia de esta investigación, radica en la obtención de información para elaborar una guía que mediante el uso de la Planeación Estratégica, brinde a la Alta Dirección del Centro Educativo Uruapan las bases necesarias para la Toma de Decisiones. Con esta guía se pretende analizar a la organización, para que esta explote todas sus fortalezas y sea más competitiva.

Independientemente del uso enfocado a esta institución, la investigación es una fuente de información que servirá de apoyo a todos aquellos empresarios de la localidad cuyo giro sea similar al analizado, para que tengan un parámetro de comparación con su organización y puedan tomar así todos aquellos elementos que les sean de utilidad para el desarrollo de funciones organizacionales.

Además de servir a todo aquel lector interesado en la obtención de conocimientos, ya que contiene elementos administrativos de aplicación teórico-práctica, los cuales sin duda ampliarán los horizontes del mismo y lo dejarán compartir mi visión de esta investigación.

4.2.4 Metodología

En este apartado se presentan de forma detallada todos los elementos utilizados para el proceso de investigación realizado en el Centro Educativo Uruapan.

4.2.4.1 Tipo de Estudio

Para esta investigación se implementó el modelo mixto, el cual incluye dos tipos de estudio: el cualitativo y el cuantitativo, con la finalidad de obtener la información necesaria para el proyecto.

La investigación toma su fase Cuantitativa dentro de la entrevista, al momento de que la contestación a las preguntas se sujeta a mediciones numéricas y análisis estadísticos que brindan información sobre aspectos específicos de los cuales se quiere conocer una frecuencia o parámetro para poder contribuir a probar la hipótesis. Por otro lado es Cualitativa debido al manejo por parte de la entrevista sin medición numérica, utilizando la recolección de datos para ayudar a concretar y probar la hipótesis, todo esto a través de de la indagación y observación.

En el modelo mixto se observan también esquemas inductivo y deductivo, los cuales se emplean dentro de la investigación con la finalidad de obtener la información requerida.

4.2.4.2 Técnica Utilizada

Para esta investigación se eligió la implementación de entrevistas las cuales se muestran en los Anexos, la decisión se tomó al ver que la entrevista es la herramienta que se adapta a las necesidades de la investigación ya que brinda información de tipo cuantitativa y cualitativa.

4.2.4.3 Determinación de la muestra

Para realizar la determinación de la muestra se consideraron los puestos de

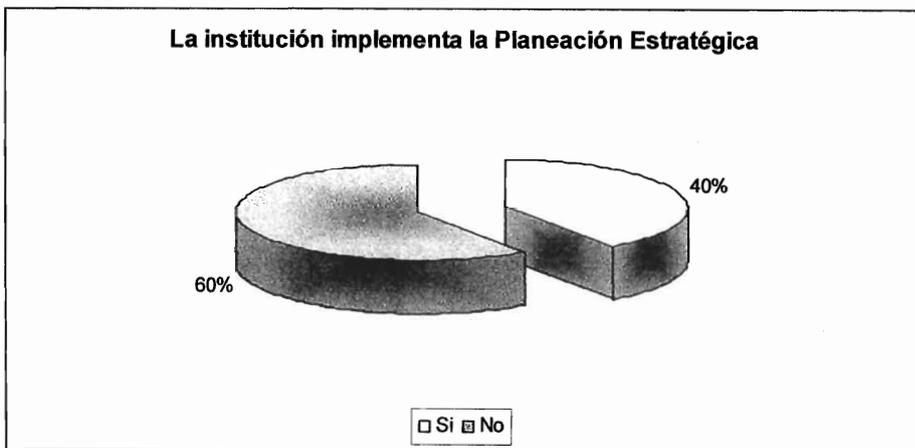
Alta Dirección del Centro Educativo Uruapan, que son 5, los cuales son encargados de hacer la Toma de Decisiones, y a quienes corresponde la elaboración de la Planeación Estratégica de la institución.

Por lo tanto, la cantidad de entrevistas realizadas corresponde a 5, lo cual abarca a todo el universo, proporcionando información de todos los elementos requeridos para la realización de la presente investigación.

4.3 Resultados del Centro Educativo Uruapan

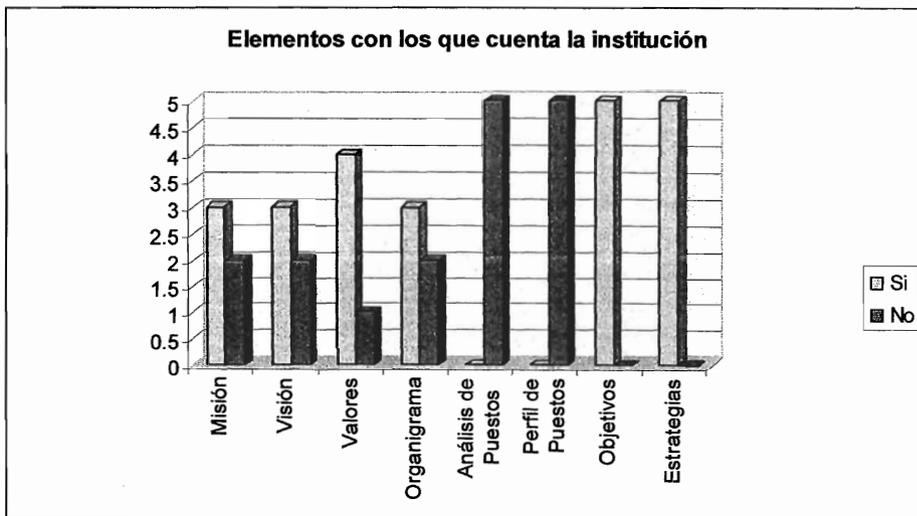
De acuerdo a la investigación realizada mediante las entrevistas se obtuvo la siguiente información:

- o *Planeación Estratégica*



Dentro de la institución se implementa la Planeación Estratégica, pero no dentro de todos los niveles, es así que el 60% manifiesta no tener conocimiento del tema y desarrollo dentro de la misma.

- o *Elementos de la Planeación Estratégica con los que cuenta la institución*



La mayoría de los elementos son conocidos e implementados por más del 50% de la muestra, los aspectos de los que la institución carece son el Análisis de Puestos y Perfil de Puestos.

○ Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Perfiles académicos• Calidad Académica• Servicio• Valores• Atención al cliente• Apoyo de clases• No hacer suspensiones innecesarias	<ul style="list-style-type: none">• Expansión física (instalaciones)• Aumento de población• Implementar equipos a la vanguardia tecnológica• Nivel Académico
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de recursos económicos• Espacios físicos adaptados• Falta de Equipo• Falta de tiempo por parte del personal para involucrarse con la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Impuestos• Competencia (factor económico)• Falta de Infraestructura

Estos son los resultados arrojados por la muestra, los cuales permiten observar el panorama actual de la institución, así como las posibilidades con las que cuenta dentro de su entorno para ser más competitiva.

○ **Elementos de la Dirección**

Elemento	Observaciones
<i>Liderazgo</i>	<p>Se reconoce de las personas con carisma, que poseen perspectiva de la situación así como por la conducta observada.</p> <p>Tendencia competitiva mal dirigida entre las personas que lo ejercen.</p>
<i>Comunicación</i>	<p>Proceso efectivo por área, pero entre las áreas hace falta reorganizar el proceso.</p> <p>Se manifiesta falta de tiempo para que el proceso mejore</p>
<i>Motivación</i>	<p>Enfoque al reconocimiento personal</p> <p>Expectativa en reconocimientos económicos como un factor motivador</p>
<i>Negociación</i>	<p>Desarrolla dentro del contexto de valores de la institución</p> <p>Se busca obtener una negociación ganar-ganar.</p>
<i>Autoridad</i>	<p>Autoridad legal, se maneja dentro de los valores de la institución.</p>

Con la información obtenida de la investigación realizada al Centro Educativo Uruapan se pudo detectar la situación actual a la que se enfrenta en los

ámbitos de Planeación Estratégica y Alta Dirección, lo cual brinda los elementos necesarios para hacer un diagnóstico de la misma y proponer un modelo de Planeación Estratégica que facilita a la Alta Dirección la Toma de Decisiones.

4.4 Análisis del Centro Educativo Uruapan

Una vez realizada la investigación a los puestos de Alta Dirección del Centro Educativo Uruapan, se observa un panorama general de la situación que vive la institución. Con los resultados obtenidos se reflejan los puntos rojos que la institución debe corregir para poder ser una organización competitiva.

Dentro del ámbito de Planeación Estratégica, se carece de un plan estratégico institucional diseñado por la Alta Dirección que facilite la Toma de Decisiones; los elementos que la Planeación Estratégica incluye se implementan de forma empírica por algunas áreas, lo cual dificulta la planeación, organización, dirección y control de las actividades. Los elementos de Cultura Organizacional (Misión, Visión, Valores) que incluye un Plan Estratégico se encuentran plasmados por la institución, sin embargo, hace falta su difusión ya que no son conocidos por todas las áreas, lo cual dificulta el compromiso e integración con la institución al desconocer los motivos por y para los que se trabaja.

Respecto a los puntos de Organización (Organigrama, Análisis de Puestos, Perfil de Puestos), se observa un trabajo empírico, ya que la institución no cuenta

con un Análisis de Puestos ni un Perfil de Puestos diseñado para la institución, lo que retrasa las actividades y puede crear confusión en el desempeño de las mismas, el organigrama está elaborado, pero no es el adecuado para representar las jerarquías.

De forma general, se observa el manejo de objetivos y estrategias por áreas, sin embargo, es importante destacar que la gran mayoría se encuentran implícitos en el desarrollo de las actividades, por lo que es necesaria la creación de un Plan Estratégico que guíe el desarrollo de objetivos y estrategias de todas las áreas, para lograr una unificación y un mejor desarrollo de las actividades.

El desarrollo de la Matriz FODA arroja valiosa información para orientar el Plan Estratégico que la institución necesita, con los elementos detectados dentro de esta se manifiesta el impacto y necesidad que tiene la institución de crecer, con lo cual se genere un mayor margen de utilidad, que permita impulsar las oportunidades y fortalezas así como minimizar las debilidades y amenazas.

Otro aspecto ligado a la Planeación Estratégica es el de Dirección, el cual es motor de un Plan Estratégico; dentro de la institución se manifiesta un manejo en esencia bueno de las funciones que este implica, pero en general se requiere de atención para adecuar las funciones a las necesidades de la institución; los aspectos de Autoridad y Negociación son los más sólidos se conocen y desarrollan de forma adecuada por toda la institución, el aspecto de liderazgo necesita de la integración de un Plan Estratégico para un trabajo en equipo bien

dirigido, que fomente el liderazgo pero elimine la competencia negativa; el ámbito de comunicación necesita especial atención ya que aunque por área se maneja de forma más específica y fluida, se requiere de un proceso que integre a los niveles directivos así como a la Alta Dirección para agilizar las actividades, disminuir los contratiempos y crear de este aspecto una fortaleza que contribuya al desarrollo organizacional; respecto a lo que a motivación se refiere, la tendencia que se marca en la institución al Reconocimiento Personal favorece a cumplir con parte de las necesidades del ser humano, sin embargo, se requiere implementar planes de motivación basados en recompensas económicas que se encuentren dentro de las posibilidades de la institución, y aunque esto implica un gasto, debe verse con miras de una consolidación institucional, que fomente una institución más competitiva, lo cual a su vez se refleje en un crecimiento y por ende en un aumento dentro de las utilidades.

Con todo lo anterior se detecta la necesidad de crear un Plan Estratégico Base, que se adecue a las necesidades de la organización, facilitando así la Toma de Decisiones por parte de la Alta Dirección.

4.5. Propuesta de Planeación Estratégica para el Centro Educativo Uruapan

Una vez realizado el análisis se puede proceder a crear la propuesta de Planeación Estratégica para la Alta Dirección del Centro Educativo Uruapan, la cual tiene el objetivo de facilitar el proceso de Toma de Decisiones.

A continuación se presenta el Plan Estratégico base determinado de acuerdo a las necesidades detectadas dentro de la investigación.

4.5.1 Misión

Ofrecer un nivel académico de calidad, cuya meta es hacia la excelencia, formando niños y jóvenes con capacidad de liderazgo, analíticos y críticos, comprometidos con su superación personal, que amen la cultura y respeten la naturaleza, todo esto sustentado por una plantilla con el perfil adecuado para atender las necesidades del alumnado.

4.5.2 Visión

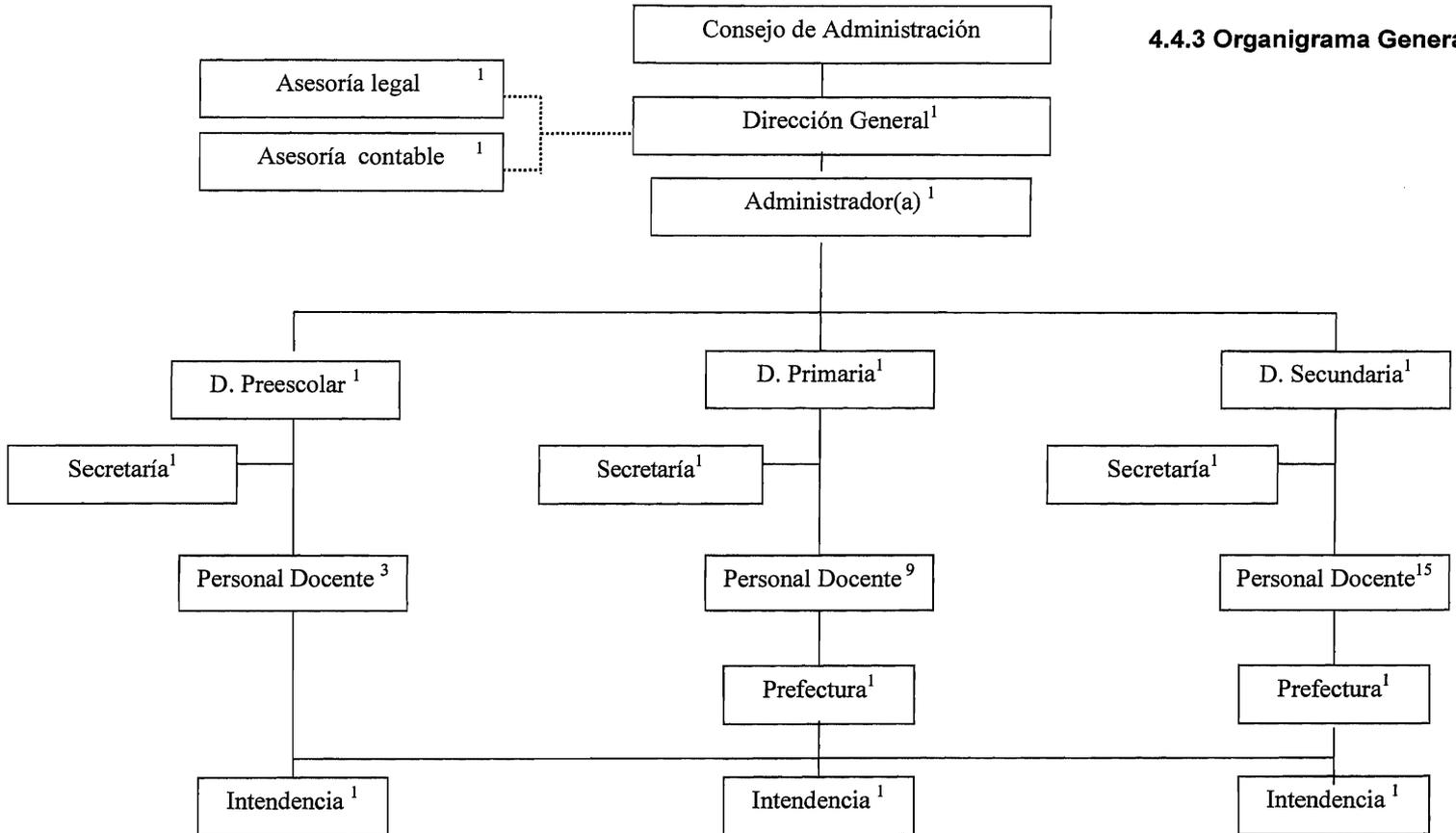
Ser una Institución con amplio reconocimiento por su calidad académica y liderazgo así como la mejor opción educativa a nivel de Educación Básica en la Región, cimentada en una planta docente altamente calificada y con una sólida y funcional infraestructura material.

4.5.3 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Honradez
- Respeto
- Compromiso
- Integridad
- Liderazgo

- Actitud de servicio
- Disciplina
- Igualdad
- Tolerancia

4.4.3 Organigrama General



Elaboró: Eloisa Angeles Arciniega
 Revisó: Maestra Fernando Verdín López
 Autorizó: Maestra Felicitas Arciniega López

No. De Personal: 42 Elementos

4.4.4 Análisis de Puestos

El análisis de puestos se integra por la Descripción de Puesto y el Perfil de Puesto correspondientes a cada uno de los que integran el organigrama de la institución.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Director(a) General

Objetivo del Puesto: Dirigir y Coordinar los programas escolares y organizacionales.

Clave de identificación: DG

Departamento: Dirección General

Ubicación: Área administrativa

Puestos bajo su mando:

- Administrador(a)
- Directivos
- Todos los docentes
- Secretarias
- Prefectos
- Personal de intendencia

Jefe inmediato: Consejo de administración

Contactos internos permanentes:

- Administrador(a)
- Directores
- Secretarias

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Abogado(a)
- Contador(a)

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organiza y supervisa el desempeño de cada uno de los miembros que integran a la institución para asegurar el desarrollo educativo y económico de la empresa, sin perder de vista el objetivo principal.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

- Revisión de ingresos
- Revisión de egresos
- Revisión de asuntos administrativos
- Revisión de asuntos legales y contables
- Revisión de avances académicos

2. Actividades periódicas:

- Revisión de informes contables, legales, administrativos y docentes
- Asistencia a actividades socioculturales (Cursos, Actos cívicos, etc.)

Riesgos de trabajo:

- Daño visual ocasionado por esfuerzo de lectura.
- Acumulación de stress

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Director(a) General

Estado Civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Edad: 35 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura en Administración/Contaduría/Derecho con estudios posteriores relacionados a la Educación.

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Administrativa
- Contable
- Educativa

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Motivador
- Toma de decisiones

Iniciativa:

- Toma de decisiones
- Delegación de autoridad

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Manejo de relaciones interpersonales
- Capacidad de redacción

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Jurídicos
- Administrativos

- Contables

Esfuerzo:

- **Físico:** 20% (Manual, Organización, Dirección, Control)
- **Mental:** 40% (Planeación)
- **Auditivo:** 15 % (Relaciones Laborales)
- **Visual:** 15% (Lectura)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Supervisar que estos se impartan con la calidad que distingue a la institución.
- **Datos:** Resguardar información confidencial
- **Personal:** La coordinación y supervisión de los mismos para su desempeño eficiente.
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, teléfono, etc.)
- **Proceso:** Supervisar y controlar el desarrollo de estos para que la organización funcione de forma eficiente.
- **Dinero:** El uso adecuado de este recurso para que se emplee de acuerdo a las necesidades, apoye el crecimiento de la institución y otorgue beneficios tanto a los usuarios como a los trabajadores.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Administrador(a)

Objetivo del Puesto: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los recursos humanos y materiales.

Clave de identificación: A

Departamento: Administración

Ubicación: Área administrativa

Puestos bajo su mando:

- Director de Preescolar
- Director de Primaria
- Director de Secundaria
- Todos los docentes
- Secretarias
- Prefectos
- Personal de intendencia

Jefe inmediato: Director(a) General

Contactos internos permanentes:

- Directivos
- Docentes
- Prefectos
- Secretarias

Contactos externos permanentes:

- Gerente Sucursal Bancaria
- Contador(a)
- Abogado(a)

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los recursos humanos y materiales de la organización para un desempeño efectivo de las actividades, esto sin perder de

vista dos líneas principales: conservar el nivel educativo y obtener el mayor porcentaje de utilidad posible.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

- Administración de egresos
- Administración de ingresos
- Revisión de asuntos legales y contables

2. Actividades periódicas:

- Revisión de informes contables
- Realización de informes administrativos.
- Reuniones con el/la contador(a)
- Reuniones con el/la abogado(a)

Riesgos de trabajo:

- Daño visual ocasionado por esfuerzo de lectura.
- Acumulación de stress

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Administrador(a)

Estado Civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Edad: 23 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura en Administración/Contaduría

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Administrativa
- Contable

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Motivador
- Toma de decisiones

Iniciativa:

- Toma de decisiones
- Delegación de autoridad

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Manejo de relaciones interpersonales
- Capacidad de redacción

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Jurídicos
- Administrativos
- Contables

Esfuerzo:

- **Físico:** 20% (Manual, Organización, Dirección y Control)
- **Mental:** 40% (Planeación)
- **Auditivo:** 15 % (Relaciones Laborales)
- **Visual:** 15% (Lectura)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Supervisar que estos se impartan con la calidad que distingue a la institución.
- **Datos:** Resguardar información confidencial
- **Personal:** Tramitar documentos administrativos
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, teléfono, etc.)
- **Proceso:** Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el desarrollo de estos para que la organización funcione de forma eficiente.
- **Dinero:** La distribución adecuada de este recurso para que se emplee de acuerdo a las necesidades, apoye el crecimiento de la institución y otorgue beneficios tanto a los usuarios como a los trabajadores.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Director(a) Preescolar

Objetivo del puesto: Coordinar el personal a su cargo para brindar un servicio de calidad.

Clave de identificación: DK

Departamento: Preescolar

Ubicación: Dirección Preescolar

Puestos bajo su mando:

- Secretaria Preescolar
- Docentes Preescolar

Jefe inmediato: Director (a) General

Contactos internos permanentes:

- Directivos
- Docentes Preescolar
- Secretaria nivel preescolar
- Secretaria Dirección general

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Padres de Familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organiza y supervisa el desempeño de cada uno de los miembros que integran su nivel para asegurar el desarrollo educativo del alumnado.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes

- Revisión de avances académicos del alumnado

- Planeación del trabajo docente
- Organización del trabajo docente
- Supervisión del trabajo docente
- Reuniones con los docentes
- Reuniones con los padres de familia

2. Actividades periódicas

- Asistencia a actividades socioculturales (Cursos, Actos cívicos, etc.)
- Asistencia a reunión de directivos del plantel
- Asistencia a reunión de directivos de la zona

Riesgos de trabajo:

- Acumulación de stress

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades.

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Director(a) Preescolar

Estado Civil: Indistinto

Edad: 27 años en adelante

Escolaridad: Licenciado en Educación Preescolar/Licenciado en Pedagogía

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Manejo de niños

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de Palabra
- Toma de decisiones
- Motivador

Iniciativa:

- Toma de decisiones
- Delegación de autoridad

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Manejo de relaciones interpersonales
- Capacidad de redacción
- Paciencia
- Manejo de material didáctico
- Elaboración de manualidades

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Ámbito Administrativo

Esfuerzo:

- **Físico:** 60% (Control de alumnos)
- **Mental:** 30% (Organización)
- **Auditivo:** 10 % (Relación con alumnos)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Supervisar que estos se impartan con la calidad que distingue a la institución.
- **Datos:** Resguardar información confidencial
- **Personal:** La coordinación y supervisión de los mismos para su desempeño eficiente.
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, teléfono, etc.)
- **Proceso:** Supervisar y controlar el desarrollo de estos para que la organización funcione de forma eficiente.
- **Dinero:** El uso adecuado de este recurso para que se emplee de acuerdo a las necesidades, apoye el crecimiento de la institución y otorgue beneficios tanto a los usuarios como a los trabajadores.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Director(a) Primaria

Objetivo del puesto: Coordinar el personal a su cargo para brindar un servicio de calidad.

Clave de identificación: DP

Departamento: Primaria

Ubicación: Dirección Primaria

Puestos bajo su mando:

- Secretaria Primaria
- Docentes primaria
- Prefecto Primaria

Jefe inmediato: Director(a) General

Contactos internos permanentes:

- Docentes de primaria
- Directivos
- Secretaria dirección general
- Secretaria Primaria
- Prefecto Primaria

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Padres de Familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organiza y supervisa el desempeño de cada uno de los miembros que integran su nivel para asegurar el desarrollo educativo del alumnado.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes

- Revisión de avances académicos del alumnado
- Planeación del trabajo docente
- Organización del trabajo docente
- Supervisión del trabajo docente
- Reuniones con los docentes
- Reuniones con los padres de familia

2. Actividades periódicas

- Asistencia a actividades socioculturales (Cursos, Actos cívicos, etc.)
- Asistencia a reunión de directivos del plantel
- Asistencia a reunión de directivos de la zona

Riesgos de trabajo:

- Acumulación de stress
- Conflictos con alumnos y/o padres de familia

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Director(a) Primaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 30 años en adelante

Escolaridad: Licenciado en Educación Preescolar/Licenciado en Pedagogía

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Manejo de niños

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de Palabra
- Toma de decisiones
- Motivador

Iniciativa:

- Toma de decisiones
- Delegación de autoridad

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Manejo de relaciones interpersonales

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Administrativos

Esfuerzo:

- **Físico:** 20% (Control de alumnos)

- **Mental:** 50% (Planeación, Organización)
- **Auditivo:** 20 % (Relaciones Laborales)
- **Visual:** 10% (Lectura)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Supervisar que este se impartan con la calidad que distingue a la institución.
- **Datos:** Resguardar información confidencial
- **Personal:** La coordinación y supervisión de los mismos para su desempeño eficiente.
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, teléfono, etc.)
- **Proceso:** Supervisar y controlar el desarrollo de estos para que la organización funcione de forma eficiente.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Director(a) Secundaria

Objetivo del puesto: Coordinar el personal a su cargo para brindar un servicio de calidad.

Clave de identificación: DS

Departamento: Secundaria

Ubicación: Dirección Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Docentes secundaria
- Secretaria Secundaria
- Prefecto Secundaria

Jefe inmediato: Director(a) General

Contactos internos permanentes:

- Docentes secundaria
- Directivos
- Secretaria Dirección general
- Secretaria Secundaria
- Prefecto Secundaria

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Padres de Familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organiza y supervisa el desempeño de cada uno de los miembros que integran su nivel para asegurar el desarrollo educativo del alumnado.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes:

- Revisión de avances académicos del alumnado

- Planeación del trabajo docente
- Organización del trabajo docente
- Supervisión del trabajo docente
- Reuniones con los docentes
- Reuniones con los padres de familia

2. Actividades periódicas:

- Asistencia a actividades socioculturales (Cursos, Actos cívicos, etc.)
- Asistencia a reunión de directivos del plantel
- Asistencia a reunión de directivos de la zona

Riesgos de trabajo:

- Acumulación de stress
- Conflictos con alumnos y/o padres de familia

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Director(a) Secundaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 30 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura en Educación Secundaria/Pedagogía

Experiencia:

- Manejo de Personal

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de Palabra
- Toma de decisiones
- Motivador

Iniciativa:

- Toma de decisiones
- Delegación de autoridad

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Manejo de relaciones interpersonales

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Administrativos

Esfuerzo:

- **Físico:** 20% (Control de alumnos)
- **Mental:** 50% (Planeación, Organización, Control)
- **Auditivo:** 15 % (Relaciones Laborales)
- **Visual:** 15% (Lectura)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Supervisar que estos se impartan con la calidad que distingue a la institución.
- **Datos:** Resguardar información confidencial
- **Personal:** La coordinación y supervisión de los mismos para su desempeño eficiente.
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, teléfono, etc.)
- **Proceso:** Supervisar y controlar el desarrollo de estos para que la organización funcione de forma eficiente.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Secretaria Preescolar

Objetivo del puesto: Organizar y proporcionar la información correspondiente al alumnado y personal docente de nivel preescolar durante el ciclo escolar.

Clave de identificación: SK

Departamento: Preescolar

Ubicación: Dirección Preescolar

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Directora Preescolar

Contactos internos permanentes:

- Docentes Preescolar
- Directora Preescolar

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Padres de Familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organización de la información correspondiente al nivel preescolar.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes:

- Atención a padres de familia telefónicamente
- Atención a padres de familia personalmente
- Organización de boletas
- Revisión de asistencias del personal

Actividades periódicas:

- Elaboración de listas de alumnos
- Fotocopiar exámenes
- Organizar los documentos por alumno
- Realizar documentos administrativos(oficios)
- Inscripción de alumnos
- Altas y bajas de alumnos

Riesgos de trabajo:

Infecciones virales

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Secretaria Preescolar

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indistinto

Edad: 22 años en adelante

Disponibilidad: Medio Tiempo

Habilidades:

- Paciencia
- Carácter servicial
- Manejo de computadora

Escolaridad: Secretaria Ejecutiva

Experiencia:

- Ámbito Secretarial

Conocimientos:

- Conocimientos básicos en computación
- Conocimientos en redacción

Iniciativa:

- Organización de información
- Resolución de problemas

Destreza:

- Agilidad de manejar fácilmente la computadora
- Actitud servicial
- Ser paciente
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de palabra

Esfuerzo:

- **Auditivo:** 40% por ser receptor de todas las peticiones de sus compañeros de trabajo.
- **Visual:** 35% por el desempeño que realizara al momento de realizar y revisar documentos importantes.
- **Físico:** 15% Por trabajar en la computadora
- **Mental:** 10% Organización

Responsabilidad:

- **Servicio:** Brindar un servicio adecuado en atención a padres de familia, alumnos, profesores que necesiten información.
- **Datos:** De utilizar y salvaguardar la información recibida.
- **Personal:** La responsabilidad ante estos sobre cualquier comunicado que sea personal.
- **Equipo:** que utiliza para estar laborando de la mejor manera y cuidado posible.
- **Dinero:** De recibir y guardar o concepto de gastos administrativos.
- **Proceso:** Cumplir con el orden específico del registro e inscripción de los alumnos.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Secretaria Primaria

Objetivo del puesto: Organizar y proporcionar la información correspondiente al alumnado y personal docente de nivel primaria durante el ciclo escolar.

Clave de identificación: SP

Ubicación: Dirección Primaria

Departamento: Primaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Primaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Primaria
- Director(a) Nivel Primaria

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Padres de familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organización de la información correspondiente al nivel primaria.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes:

- Atención a padres de familia telefónicamente
- Atención a padres de familia personalmente
- Organización de boletas

- Revisión de asistencias del personal

2. Actividades periódicas:

- Elaboración de listas de alumnos
- Fotocopiar exámenes
- Organizar los documentos por alumno
- Realizar gastos administrativos
- Inscripción de alumnos
- Alta y baja de alumnos

Riesgos de trabajo:

Infecciones virales

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Secretaria Primaria

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indistinto

Edad: 22 años

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Paciencia
- Carácter servicial
- Manejo de computadora

Escolaridad: Secretaria Ejecutiva

Experiencia:

- En ámbito educativo
- Trabajar bajo presión
- Trabajar con niños y jóvenes de 6 a 15 años

Conocimientos:

- Conocimientos básicos en computación
- Conocimientos en redacción

Iniciativa:

- Organización de información
- Resolución de problemas

Destreza:

- Agilidad de manejar fácilmente la computadora
- Actitud servicial
- Ser paciente
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de palabra

Esfuerzo:

- **Auditivo:** 40% por ser receptor de todas las peticiones de sus compañeros de trabajo.
- **Visual:** 35% por el desempeño que realizara al momento de realizar y revisar documentos importantes.
- **Físico:** 15% Por trabajar en la computadora ya que puede afectar su vista, espina dorsal, dedos de la mano.
- **Mental:** 10% Organización

Responsabilidad:

- **Servicio:** Brindar un servicio adecuado en atención a padres de familia, alumnos, profesores que necesiten información.
- **Datos:** De utilizar y salvaguardar la información recibida.
- **Personal:** La confidencialidad de la información.
- **Equipo:** que utiliza para estar laborando de la mejor manera y cuidado posible.
- **Dinero:** De recibir y guardar o concepto de gastos administrativos.
- **Proceso:** Cumplir con el orden específico del registro e inscripción de los alumnos.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Secretaria Secundaria

Objetivo del puesto: Organizar y proporcionar la información correspondiente al alumnado y personal docente de nivel secundaria durante el ciclo escolar.

Clave de identificación: SS

Departamento: Secundaria

Ubicación: Dirección Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Secundaria

Contactos externos permanentes:

- Secretaría de Educación Pública
- Dirección Regional de Servicios Educativos
- Padres de familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Organización de la información correspondiente al nivel secundaria.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes:

- Atención a padres de familia telefónicamente
- Atención a padres de familia personalmente

- Organización de boletas
- Revisión de asistencias del personal

2. Actividades periódicas:

- Elaboración de listas de alumnos
- Fotocopiar exámenes
- Organizar los documentos por alumno
- Realizar gastos administrativos
- Inscripción de alumnos
- Alta y baja de alumnos

Riesgos de trabajo:

- Irritación de garganta.

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Secretaria Nivel Secundaria

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indistinto

Edad: 22 años

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Paciencia
- Carácter servicial
- Manejo de computadora

Escolaridad: Secretaria Ejecutiva

Experiencia:

- En ámbito secretarial

Conocimientos:

- Conocimientos básicos en computación
- Conocimientos en redacción

Iniciativa:

- Organización de información
- Resolución de problemas

Destreza:

- Agilidad de manejar fácilmente la computadora
- Actitud servicial
- Ser paciente
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de palabra

Esfuerzo:

- **Auditivo:** 40% por ser receptor de todas las peticiones de sus compañeros de trabajo.
- **Visual:** 35% por el desempeño que tendrá al momento de realizar y revisar documentos importantes.
- **Físico:** 15% Por trabajar en la computadora ya que puede afectar su vista, espina dorsal, dedos de la mano.
- **Mental:** 10% Organización

Responsabilidad:

- **Servicio:** Brindar un servicio adecuado en atención a padres de familia, alumnos, profesores que necesiten información.
- **Datos:** De utilizar y salvaguardar la información recibida.
- **Personal:** La responsabilidad ante estos sobre cualquier comunicado que sea personal.
- **Equipo:** que utiliza para estar laborando de la mejor manera y cuidado posible.
- **Dinero:** De recibir y guardar o concepto de gastos administrativos.
- **Proceso:** Cumplir con el orden específico del registro e inscripción de los alumnos.

Condiciones de trabajo:

- **Riesgo de trabajo:** En el momento en que su computadora no funcione para laborar.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Preescolar

Objetivo del Puesto: Brindar al alumnado los conocimientos y habilidades necesarios para su desarrollo y formación académica.

Clave de identificación: DoK

Departamento: Preescolar

Ubicación: Área Nivel Preescolar

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Preescolar

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Preescolar
- Director(a) Nivel Preescolar

Contactos externos permanentes:

- Padres de Familia

Número de empleados que laboran en el puesto: 3

Descripción genérica:

Formación del alumnado con actividades que fomenten sus habilidades, destrezas y conocimientos que redituaran en un aprendizaje efectivo.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

1. Impartir clases
2. Pasar lista
3. Elaborar exámenes
4. Entregar calificaciones

- Coordinación de eventos sociales
- Coordinación de eventos culturales

Riesgos de Trabajo:

- Irritación de garganta

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Preescolar

Estado Civil: Femenino

Edad: 24 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura en Educación Preescolar

Experiencia:

- Manejo de niños
- Titular de grupo

Disponibilidad: Medio tiempo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Paciencia
- Carácter servicial
- Facilidad de palabra

Iniciativa:

Atención para el cuidado de los niños.

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Paciencia

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Pedagógicos

Esfuerzo:

- **Físico:** 20% (Voz)
- **Mental:** 40% (Planeación, Organización, Control)
- **Auditivo:** 15 % (Escuchar a los alumnos)

- **Visual:** 15% (Supervisar a los alumnos)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Impartir sus clases de acuerdo con la normatividad y estándares de la institución.
- **Datos:** Manejo de Información Personal del alumnado
- **Personal:** nulo
- **Equipo:** sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, pintarrón, etc.)
- **Proceso:** Dirigir el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Dinero:** nulo

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Primaria

Objetivo del puesto: Brindar al alumnado los conocimientos y habilidades necesarios para su desarrollo y formación académica.

Clave de identificación: DoP

Departamento: D. Primaria

Ubicación: Área Primaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Primaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Primaria
- Director(a) Nivel Primaria
- Secretaria Nivel Primaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Inculcar en el alumnado conocimientos en el nivel impartido con el fin de lograr un aprendizaje que fomente su desempeño académico y humano.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

5. Impartir clases
6. Pasar lista
7. Elaborar exámenes
8. Entregar calificaciones

2. Actividades periódicas:

- Organización de eventos del grupo

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Primaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 25 años en adelante

Sexo: indistinto

Nacionalidad: mexicana

Disponibilidad: Medio tiempo y tiempo completo en actividades extraescolares

Habilidades:

Experiencia.

- Manejo de Personal
- Manejo de la materia
- Titular de grupo

Conocimiento

- En la materia impartida.
- En el ámbito educativo

Destreza

- Carácter servicial
- Facilidad de expresión
- Ser dinámico.

Iniciativa:

- Cordial
- Tener autoridad para el manejo de los alumnos en el aula

Esfuerzo:

- Fisco 15% porque su trabajo no es cansado
- Mental 50% debe estar actualizado en el nivel académico
- Auditivo 20% interacción de alumno maestro

- Visual 15% interacción de alumno maestro

Responsabilidad:

- Servicio: Brindar todo el conocimiento que se tiene como profesor hacia los alumnos lo más entendibles posibles.
- Datos: Resguardar la información de los alumnos.
- Equipo: Mobiliario y material didáctico.
- Proceso: Llevar los programas establecidos por la SEP en tiempo y orden.
- Dinero: no manejan efectivo
- Riesgos de trabajo: una caída una torcedura de pie o adquirir algún virus gripal
- Ambiente: agradable y cordial.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Secundaria

Objetivo del Puesto: Impartir clases a los alumnos de secundaria, llevando en orden el programa establecido por la SEP para un buen desarrollo de los alumnos.

Clave de identificación: DoS

Departamento: Dirección Secundaria

Ubicación: Área Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Inculcar en el alumnado conocimientos en el área impartida con el fin de lograr un aprendizaje que fomente su desempeño académico y humano.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes

- Impartir clases
- Pasar lista
- Elaborar exámenes
- Entregar calificaciones

2. Actividades periódicas:

- Organización de eventos de la materia

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Secundaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Indistinto.

Nacionalidad: mexicana

Disponibilidad: Medio tiempo y tiempo completo en actividades extraescolares

Habilidades:

Escolaridad: Licenciatura, con especialidad en el área impartir clases.

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Manejo de la materia
- Titular de grupo

Conocimiento

- En la materia impartida.
- En el ámbito educativo

Destreza

- Carácter servicial
- Facilidad de expresión
- Ser dinámico.

Iniciativa:

- Cordial
- Tener autoridad para el manejo de los alumnos en el aula

Esfuerzo:

- Fisco 15% porque su trabajo no es cansado
- Mental 50% debe estar actualizado en el nivel académico
- Auditivo 20% interacción de alumno maestro

- Visual 15% interacción de alumno maestro

Responsabilidad:

- Servicio: Brindar todo el conocimiento que se tiene como profesor hacia los alumnos lo más entendible posible.
- Datos: Resguardar la información de los alumnos.
- Equipo: Mobiliario y material didáctico.
- Proceso: Llevar los programas establecidos por la SEP en tiempo y orden.
- Dinero: no manejan efectivo
- Riesgos de trabajo: una caída, una torcedura de pie o adquirir algún virus gripal
- Ambiente: agradable y cordial.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Computación

Objetivo del Puesto: Brindar al alumnado los conocimientos y habilidades en el área de computación necesarios para su desarrollo y formación académica.

Clave de identificación: DoC

Departamento: Primaria-Secundaria

Ubicación: Área Nivel Primaria/Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Primaria/Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Primaria
- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Primaria
- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Primaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Fomentar en el alumnado conocimientos actualizados de la materia que los ayude en sus actividades escolares y en su vida cotidiana.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

- Impartir clases

- Pasar lista
- Elaborar exámenes
- Entregar calificaciones

2. Actividades periódicas:

- Auxiliar a los alumnos en resolución de dudas fuera del programa referentes a la materia

Riesgos de Trabajo:

- Daño visual ocasionado por el trabajo frente a la computadora.

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Computación

Estado Civil: Indistinto

Edad: 24 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura en informática o Ingeniería en Sistemas Computacionales.

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Computación
- Internet

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Paciencia
- Facilidad de diálogo
- Facilidad de expresión

Iniciativa:

- Combinación de intereses
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Paciencia

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Computación

Esfuerzo:

- **Físico:** 20% (Voz)
- **Mental:** 30% (Planeación, Organización, Control)
- **Auditivo:** 15 % (Escuchar a los alumnos)
- **Visual:** 35% (Supervisar a los alumnos y trabajo frente a computadora)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Impartir sus clases de acuerdo con la normatividad y estándares de la institución.
- **Datos:** Manejo de Información Personal del alumnado
- **Personal:** nulo
- **Equipo:** sus herramientas de trabajo (Mobiliario, Computadora, pintarrón, etc.)
- **Proceso:** Dirigir el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Dinero:** nulo

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Danza

Objetivo del Puesto: Brindar al alumnado los conocimientos y habilidades en el área de computación necesarios para su desarrollo y formación académico.

Clave de identificación: DoD

Departamento: Primaria-Secundaria

Ubicación: Área Nivel Primaria/Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Primaria/Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Primaria
- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Primaria
- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Primaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Inculcar en el alumnado conocimientos en el área cultural (danza) con el fin de lograr un aprendizaje que fomente su desempeño académico y humano.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

- Impartir clases

- Pasar lista
- Elaborar exámenes
- Entregar calificaciones

2. Actividades periódicas:

- Montar coreografías para eventos
- Organizar eventos

Riesgos de trabajo:

- Luxación por el esfuerzo físico.

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Danza

Estado Civil: Indistinto

Edad: 18 años en adelante

Escolaridad: Cursos relacionados con la materia

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Baile prehispánico
- Baile regional
- Baile contemporáneo
- Jazz
- Ballet

Disponibilidad: Medio tiempo con disponibilidad de tiempo completo en eventos

Habilidades:

- Manejo de personal
- Facilidad de palabra
- Ritmo
- Profesionalismo
- Actitud servicial

Iniciativa:

- Combinación de intereses
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Paciencia

- Expresión corporal

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Computación

Esfuerzo:

- **Físico:** 40% (Movimientos corporales)
- **Mental:** 20% (Planeación, Organización, Control)
- **Auditivo:** 20 % (Escuchar a los alumnos)
- **Visual:** 20% (Supervisar a los alumnos y trabajo frente a computadora)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Impartir sus clases de acuerdo con la normatividad y estándares de la institución.
- **Datos:** Manejo de Información Personal del alumnado
- **Personal:** Nulo
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Grabadora)
- **Proceso:** Dirigir el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Dinero:** Nulo

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Educación Física

Objetivo del Puesto: Brindar al alumnado los conocimientos y habilidades en el área de danza necesarios para su desarrollo y formación académica.

Clave de identificación: DoEF

Departamento: Primaria-Secundaria

Ubicación: Área Nivel Primaria/Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Primaria/Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Primaria
- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Primaria
- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Primaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Fomentar en el alumnado el gusto por el deporte con el fin de lograr un aprendizaje que fomente su desempeño académico, humano y físico.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

- Impartir clases

- Pasar lista
- Elaborar exámenes
- Entregar calificaciones

2. Actividades periódicas:

- Coordinación de eventos deportivos

Riesgos de trabajo:

- Luxación por el esfuerzo físico.

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Educación Física

Estado Civil: Indistinto

Edad: 18 años en adelante

Escolaridad: Cursos relacionados con la materia

Experiencia:

- Deportes en general
- Acondicionamiento Físico

Disponibilidad: Medio tiempo con disponibilidad de tiempo completo en eventos

Habilidades:

- Manejo de personal
- Facilidad de palabra
- Resistencia física
- Profesionalismo
- Actitud servicial

Iniciativa:

- Combinación de intereses
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Paciencia
- Condición Física

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Deportes en general
- Desarrollo físico

Esfuerzo:

- **Físico:** 40% (Movimientos corporales)
- **Mental:** 20% (Planeación, Organización, Control)
- **Auditivo:** 20 % (Escuchar a los alumnos)
- **Visual:** 20% (Supervisar a los alumnos y trabajo frente a computadora)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Impartir sus clases de acuerdo con la normatividad y estándares de la institución.
- **Datos:** Manejo de Información Personal del alumnado
- **Personal:** Nulo
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Grabadora)
- **Proceso:** Dirigir el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Dinero:** Nulo

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Docente Educación Artística (Música)

Objetivo del Puesto: Brindar al alumnado los conocimientos y habilidades en el área de danza necesarios para su desarrollo y formación académica.

Clave de identificación: DoEA

Departamento: Primaria-Secundaria

Ubicación: Área Nivel Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Primaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Inculcar en el alumnado conocimientos en el área cultural (música) con el fin de lograr un aprendizaje que fomente su desempeño académico y humano.

Descripción Específica:

1. Actividades Permanentes:

- Impartir clases
- Pasar lista
- Elaborar exámenes
- Entregar calificaciones

2. Actividades periódicas:

- Montar actos musicales para eventos
- Organizar eventos

Riesgos de trabajo:

- Irritación de garganta.

Ambiente:

Agradable y cordial para el desempeño óptimo de las actividades

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Docente Educación Artística (Música)

Estado Civil: Indistinto

Edad: 24 años en adelante

Escolaridad: Licenciatura en música

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Manejo de más de 3 instrumentos musicales

Disponibilidad: Medio tiempo y tiempo completo en eventos

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Paciencia
- Carácter servicial
- Destreza en el uso de instrumentos
- Facilidad de palabra y enseñanza

Iniciativa:

- Combinación de intereses
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones

Destrezas:

- Facilidad de palabra
- Paciencia
- Facilidad de retención
- Habilidad con las manos

Conocimientos:

- Ámbito Educativo
- Música

Esfuerzo:

- **Físico:** 30% (Tocar instrumentos)
- **Mental:** 20% (Planeación, Organización, Control)
- **Auditivo:** 30 % (Escuchar a los alumnos)
- **Visual:** 20% (Supervisar a los alumnos y trabajo frente a computadora)

Responsabilidad:

- **Servicio:** Impartir sus clases de acuerdo con la normatividad y estándares de la institución.
- **Datos:** Manejo de Información Personal del alumnado
- **Personal:** Nulo
- **Equipo:** Sus herramientas de trabajo (Grabadora)
- **Proceso:** Dirigir el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Dinero:** Nulo

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Prefecto Primaria

Objetivo del Puesto: Llevar un control de asistencias de los profesores y así como estar pendiente que el comportamiento de los alumnos de desarrollo bajo los lineamientos de la institución.

Clave de identificación: PP

Departamento: Secundaria

Ubicación: Área Nivel Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Secundaria

Contactos externos permanentes:

- Padres de familia
- Alumnos

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Supervisa que las actividades del personal docente y el alumnado de la institución se realicen de forma ordenada.

Descripción Específica.

1. Actividades Permanentes:

- Revisa la asistencia de los profesores
- Enlace de información
- Mantener el orden durante el receso
- Apoyo a los docentes
- Supervisión de uniformes

2. Actividades periódicas:

- Auxiliar en la organización de eventos
- Apoyo en actividades extraescolares

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Prefecto Primaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 30 a 40 años

Sexo: Hombre.

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de relaciones personales
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Paciencia
- Carácter servicial
- Destreza en el uso de instrumentos
- Facilidad de palabra y enseñanza

Escolaridad: Nivel licenciatura con estudios en pedagogía

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de palabra
- Actitud servicial
- Paciencia

Conocimiento

- Conocimiento en la educación básica
- Defensa personal
- Ámbito educativo

Destreza

- Facilidad de palabra
- Relaciones personales

Iniciativa

- ser cordial
- tener autoridad para el manejo del alumnado

Esfuerzo:

- Físico 40%, para poder brindar apoyo al personal y al alumnado.
- Mental 20% para apoyo a la institución.
- Auditivo: 15% por la relación que tiene con los alumnos y el personal.
- Visual 15% estar atento en cualquier acontecimiento que suceda con algún alumno.

Responsabilidad:

- Servicio: Apoyar al personal docente y a los alumnos.
- Datos: Resguardar información del personal docente y reportes de los alumnos.
- Equipo: Mobiliario a su cargo
- Proceso: Llevar un control de la institución
- Dinero: No maneja efectivo.
- Riesgo de trabajo: Resbalarse
- Ambiente: Ser cordial con el personal y con los alumnos.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Prefecto Secundaria

Objetivo del Puesto: Llevar un control de asistencias de los profesores, así como estar pendiente que el comportamiento de los alumnos de desarrolle bajo los lineamientos de la institución.

Clave de identificación: PS

Departamento: Secundaria

Ubicación: Área Nivel Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Secundaria

Contactos externos permanentes:

- Padres de familia
- Alumnos

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Supervisa que las actividades del personal docente y el alumnado de la institución se realicen de forma ordenada.

Descripción Específica.

1. Actividades Permanentes:

- Revisa la asistencia de los profesores
- Enlace de información
- Mantener el orden durante el receso
- Apoyo a los docentes
- Supervisión de uniformes

2. Actividades periódicas:

- Auxiliar en la organización de eventos
- Apoyo en actividades extraescolares

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Prefecto Secundaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 30 a 40 años

Sexo: Hombre.

Disponibilidad: Tiempo Completo

Habilidades:

- Manejo de relaciones personales
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Paciencia
- Carácter servicial
- Destreza en el uso de instrumentos
- Facilidad de palabra y enseñanza

Escolaridad: Nivel licenciatura con estudios en pedagogía

Experiencia:

- Manejo de Personal
- Negociador
- Trabajar por objetivos
- Facilidad de palabra
- Actitud servicial
- Paciencia

Conocimiento

- Conocimiento en la educación básica
- Defensa personal
- Ámbito educativo

Destreza

- Facilidad de palabra
- Relaciones personales

Iniciativa

- ser cordial
- tener autoridad para el manejo del alumnado

Esfuerzo:

- Físico 40%, para poder brindar apoyo al personal y al alumnado.
- Mental 20% para apoyo a la institución.
- Auditivo: 15% por la relación que tiene con los alumnos y el personal.
- Visual 15% estar atento en cualquier acontecimiento que suceda con algún alumno.

Responsabilidad:

- Servicio: Apoyar al personal docente y a los alumnos.
- Datos: Resguardar información del personal docente y reportes de los alumnos.
- Equipo: Mobiliario a su cargo
- Proceso: Llevar un control de la institución
- Dinero: No maneja efectivo.
- Riesgo de trabajo: Resbalarse
- Ambiente: Ser cordial con el personal y con los alumnos.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Intendente Preescolar

Objetivo del Puesto: Mantener la limpieza de la institución

Clave de identificación: IK

Departamento: Preescolar

Ubicación: Área Preescolar

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Preescolar

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Preescolar
- Director(a) Nivel Preescolar
- Secretaria Nivel Preescolar
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Asear las instalaciones de la institución.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes

- Barrer piso
- Trapear piso
- Lavar baños
- Quitar el polvo de los estantes y escritorios

2. Actividades periódicas:

- Aseo en eventos fuera de horario de clase

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Intendente Preescolar

Estado Civil: Indistinto

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Indistinto.

Disponibilidad: Medio tiempo y tiempo completo en actividades extraescolares

Habilidades:

- Actitud de servicio
- Manejo de utensilios de limpieza

Escolaridad: Secundaria

Experiencia:

- Aseo general

Conocimiento

- Materiales de limpieza

Destreza

- Carácter servicial
- Ser dinámico.

Iniciativa:

- Servicio
- Dinamismo

Esfuerzo:

- Fisco 15% porque su trabajo no es cansado
- Mental 50% debe estar actualizado en el nivel académico
- Auditivo 20% interacción de alumno maestro
- Visual 15% interacción de alumno maestro

Responsabilidad:

- Servicio: Colaborar con las actividades designadas
- Equipo: Material de aseo
- Riesgos de trabajo: accidentes (caída, una torcedura de pie o adquirir algún virus gripal)
- Ambiente: agradable y cordial.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Intendente Primaria

Objetivo del Puesto: Mantener la limpieza de la institución

Clave de identificación: IP

Departamento: Primaria

Ubicación: Área Primaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Asear las instalaciones de la institución.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes

- Barrer piso
- Trapear piso
- Lavar baños
- Quitar el polvo de los estantes y escritorios

2. Actividades periódicas:

- Aseo en eventos fuera de horario de clase

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Intendente Primaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Indistinto.

Disponibilidad: Medio tiempo y tiempo completo en actividades extraescolares

Habilidades:

- Actitud de servicio
- Manejo de utensilios de limpieza

Escolaridad: Secundaria

Experiencia:

- Aseo general

Conocimiento

- Materiales de limpieza

Destreza

- Carácter servicial
- Ser dinámico.

Iniciativa:

- Servicio
- Dinamismo

Esfuerzo:

- Fisco 15% porque su trabajo no es cansado
- Mental 50% debe estar actualizado en el nivel académico
- Auditivo 20% interacción de alumno maestro
- Visual 15% interacción de alumno maestro

Responsabilidad:

- Servicio: Colaborar con las actividades designadas
- Equipo: Material de aseo
- Riesgos de trabajo: accidentes (caída, una torcedura de pie o adquirir algún virus gripal)
- Ambiente: agradable y cordial.

Descripción de puesto

Descripción de puesto: Intendente Secundaria

Objetivo del Puesto: Mantener la limpieza de la institución

Clave de identificación: IS

Departamento: Secundaria

Ubicación: Área Secundaria

Puestos bajo su mando:

- Ninguno

Jefe inmediato: Director(a) Secundaria

Contactos internos permanentes:

- Docentes Nivel Secundaria
- Director(a) Nivel Secundaria
- Secretaria Nivel Secundaria
- Prefecto

Contactos externos permanentes:

- Ninguno

Número de empleados que laboran en el puesto: 1

Descripción genérica:

Asear las instalaciones de la institución.

Descripción específica:

1. Actividades Permanentes

- Barrer piso
- Trapear piso
- Lavar baños
- Quitar el polvo de los estantes y escritorios

2. Actividades periódicas:

- Aseo en eventos fuera de horario de clase

Perfil de Puesto

Descripción de puesto: Intendente Secundaria

Estado Civil: Indistinto

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Indistinto.

Disponibilidad: Medio tiempo y tiempo completo en actividades extraescolares

Habilidades:

- Actitud de servicio
- Manejo de utensilios de limpieza

Escolaridad: Secundaria

Experiencia:

- Aseo general

Conocimiento

- Materiales de limpieza

Destreza

- Carácter servicial
- Ser dinámico.

Iniciativa:

- Servicio
- Dinamismo

Esfuerzo:

- Fisco 15% porque su trabajo no es cansado
- Mental 50% debe estar actualizado en el nivel académico
- Auditivo 20% interacción de alumno maestro
- Visual 15% interacción de alumno maestro

Responsabilidad:

- Servicio: Colaborar con las actividades designadas
- Equipo: Material de aseo
- Riesgos de trabajo: accidentes (caída, una torcedura de pie o adquirir algún virus gripal)
- Ambiente: agradable y cordial.

4.5.6 Objetivos y Estrategias

En esta etapa de la propuesta se presentan las diferentes estrategias para los objetivos que forman parte del Plan Estratégico para hacer del Centro Educativo Uruapan una institución más competitiva así como facilitar la Toma de Decisiones a la Alta Dirección del Plantel.

4.5.6.1 Organización

Para esta sección se dividió a la institución en tres bloques: colaboradores, alumnado y padres de familia, que son las tres vertientes sobre las cuales radican los servicios del Centro Educativo Uruapan.

- Objetivo
 - Difundir la cultura organizacional de la institución entre los colaboradores, alumnado y padres de familia de la institución.

- Estrategia(s)
 - Realizar actividades en tiempo y forma para cada sección (colaboradores, alumnado y padres de familia) que permitan adquirir el conocimiento de la cultura organizacional y llevarla a la práctica de forma constante.

Descripción de las estrategias			
Especificaciones	Público meta		
	Colaboradores	Alumnos	Padres de Familia
Lugar de aplicación	Aula del Centro Educativo Uruapan, S.C.	Aulas del Centro Educativo Uruapan, S.C.	Aulas del Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Ciclo escolar	Ciclo escolar	Inicio y término del ciclo escolar
Duración	Variable	Variable	Variable
* Metodología	Vinculación constante	Vinculación en clase	Vinculación
Herramientas	Pintarrón, proyector, plumones, acetatos, hojas, trípticos.	Pintarrón, proyector, plumones, acetatos, trípticos.	Encuestas, trípticos
Evaluación	Retroalimentación con lluvia de ideas (opiniones, sugerencias,) Cumplimiento de metas y objetivos).	Diaria con el comportamiento, encuesta	Retroalimentación de las encuestas (opiniones, sugerencias, observaciones).
Responsables	Consejo de Administración y Director(a) General.	Directores de los tres niveles	Directores de los tres niveles
Costo	\$1000	\$1000	\$3000

* Metodología:

- a) Colaboradores: Al incorporarse a la institución se les brindará la información necesaria (oral y escrita) acerca de la cultura organizacional.
- b) Alumnos: Vinculación en clase y en las actividades a realizar fomentando la importancia de la cultura organizacional.

c) Padres de familia: Se les brindará la información necesaria (oral y escrita) acerca de la cultura organizacional para que entiendan y apoyen la forma de trabajo de la institución.

o Objetivo

- Contar con un organigrama acorde a la situación de la institución.

o Estrategia(s)

- Actualizar el organigrama.

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Área administrativa
Periodo/Fecha	Durante todo el ciclo escolar
Duración	Variable, de acuerdo del tipo de modificación
Metodología	Realizar una evaluación para analizar y hacer las correcciones pertinentes al organigrama de la institución.
Herramientas	Computadora, Hojas, impresora, tinta
Evaluación	Comparaciones aleatorias con los puestos y el organigrama
Responsables	Administrador(a)
Costo	\$0

- Objetivo
 - Contar con un análisis de puestos acorde a la situación de la institución.

- Estrategia(s)
 - Actualizar el análisis de puestos.

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Área administrativa
Periodo/Fecha	Durante todo el ciclo escolar
Duración	Variable de acuerdo del tipo de modificación
Metodología	Realizar una evaluación para analizar y hacer las correcciones pertinentes al organigrama de la institución.
Herramientas	Computadora, Hojas, impresora, tinta
Evaluación	Comparaciones aleatorias con los puestos y el organigrama
Responsables	Administrador(a)
Costo	\$0

4.5.6.2 Dirección

La fase de Dirección se dividió en las funciones que la integran para poder cubrir las necesidades de cada una.

4.5.6.2.1 Liderazgo

- Objetivo
 - Fomentar el espíritu de liderazgo en los colaboradores de la institución.
- Estrategia(s)
 - Brindar apoyo para la formación y desarrollo de liderazgo en los colaboradores.

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Aula y patios disponibles del Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Curso: 2 días (primera semana de agosto) Rotación de líderes (Año escolar)
Duración	Curso: 8 hrs. (en dos días) Rotación de líderes (Año escolar)
Metodología	La rotación de líderes se plasmará en el trabajo en equipo durante todas las actividades del año escolar, la impartición del curso de liderazgo será por parte de elementos externos a la empresa.

Herramientas	Pintarrón, proyector, plumones, acetatos
Evaluación	Desempeño durante el curso, sus actividades así como el cumplimiento de metas y objetivos.
Responsables	Director(a) General y Administrador(a).
Costo	\$ 4000 a \$12000

- Objetivo
 - Fomentar el apoyo entre colaboradores y promover el liderazgo

- Estrategia
 - Utilizar el coaching como medio de aprendizaje y superación

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Ciclo Escolar
Duración	Variable
Metodología	Al surgir situaciones de nuevo ingreso o ascenso de puesto se elegirá un couch para facilitar el proceso de adaptación en la persona que será couchada así como fomentar el espíritu de liderazgo en el couch.
Herramientas	Pintarrón, proyector, plumones, acetatos, hojas, lapiceros, lápices.

Evaluación	Objetivos cumplidos y desempeño.
Responsables	Director(a) General, Directivos nivel, Preescolar, Primaria y Secundaria.
Costo	\$0

4.5.6.2.2 Comunicación

- Objetivo
 - Contar con un proceso de comunicación efectivo durante todo el ciclo escolar.
- Estrategia(s)
 - Realizar juntas de Directivos con la finalidad de conocer las necesidades de cada área.
 - Realizar juntas (directivo de área con su personal) para detectar las necesidades.

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Aula disponible del Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Trimestral (noviembre, febrero, mayo, agosto)
Duración	1-2 hrs.
Metodología	Se realizará primero la junta de director con sus colaboradores y a la semana se efectuará la junta de

	directores.
Herramientas	Pintarrón, proyector, plumones, acetatos, hojas, lapiceros, lápices.
Evaluación	Objetivos cumplidos y resolución de conflictos.
Responsables	Director(a) General, Directivos nivel, Preescolar, Primaria y Secundaria.
Costo	\$1000

- Objetivo
 - Eliminar barreras de la comunicación

- Estrategia
 - Hacer una revisión del proceso de comunicación

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Aula disponible del Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Una vez al año, durante una semana (Fecha variable, para evitar predisposición)
Duración	15 min. a 45 min. por colaborador
Metodología	Se realizará una entrevista por parte de una persona externa (psicólogo/trabajador social).
Herramientas	Hojas, lapiceros
Evaluación	Información obtenida y resolución de conflictos.

Responsables	Director(a) General, Administrador(a)
Costo	\$1000 - \$4000

- Objetivo
 - Incrementar la comunicación colaborador- Institución
- Estrategia
 - Establecer un buzón de sugerencias

<i>Descripción de Estrategia</i>	
Lugar de aplicación	Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Ciclo Escolar
Duración	Variable
Metodología	El buzón se colocará en una zona que brinde confianza para plasmar las ideas. Su revisión será semanal.
Herramientas	Hojas, lapiceros, Buzón de madera.
Evaluación	Información obtenida, mejora en el proceso y resolución de conflictos.
Responsables	Administrador(a)
Costo	\$200 a \$1000

4.5.6.2.2 Motivación

- Objetivo
 - Incrementar el grado de motivación de los colaboradores.

- Estrategia(s)
 - Reconocimiento Oral/Escrito
 - Recompensa Económica/Especie
 - Celebración de evento

Descripción de las estrategias			
Especificaciones	Público meta		
	Reconocimiento Oral/Escrito	Recompensa Económica	Celebración de Eventos
Lugar de aplicación	Centro Educativo Uruapan, S.C.	Centro Educativo Uruapan, S.C.	Centro Educativo Uruapan, S.C./Lugar Externo
Periodo/Fecha	Ciclo escolar	Ciclo escolar/Febrero	Día del maestro y Navidad
Duración	Variable	Variable	Variable
* Metodología	Felicitación, Diploma	Dinero	Convivencia con rifa
Herramientas	Hojas, Tinta, Computadora	Lapiceros, Hojas	Proyector
Evaluación	Desempeño Laboral	Participación y Desempeño Laboral	Participación y Desempeño Laboral
Responsables	Director(a) General, Directores de cada nivel	Director(a) General	Director(a) Directores de los tres niveles y Administrador(a)
Costo	\$1000	Variable Económica/ Especie \$2000 a \$4000	\$3000 a \$7000

***Metodología:**

- Reconocimiento Oral/Escrito: se otorgará una felicitación/reconocimiento escrito al colaborador que sobresalga en el cumplimiento de los objetivos.
- Recompensa Económica: Se brindarán estímulos económicos por cumplimiento de metas y objetivos de forma sobresaliente para los colaboradores, los aspectos a evaluar serán: puntualidad y desempeño laboral.
- Celebración de eventos: Se organizara una convivencia(desayuno/comida) para las fechas de día del maestro y navidad, donde participarán todos los colaboradores de la Empresa; durante el evento se realizarán rifas (la sociedad de padres de familia apoyará a la institución con los regalos) por niveles y áreas

4.5.6.2.3 Negociación

- Objetivo
 - Obtener un resultado ganar-ganar de las negociaciones realizadas.
- Estrategia(s)
 - Recabar la información antes de la negociación
 - Planear el ambiente de la negociación.
 - Escuchar a la contraparte con calma y paciencia
 - Realizar un análisis de las peticiones surgidas en la negociación

Descripción de la Estrategia	
Lugar de aplicación	Centro Educativo Uruapan, S.C./Lugar Variable
Periodo/Fecha	Ciclo Escolar
Duración	Variable
Metodología	Recabar la información necesaria, elegir el ambiente adecuado (cuando sea posible), escuchar con calma y paciencia a la contraparte así como analizar las peticiones o los puntos a negociar.
Herramientas	Información Oral y Escrita Disponible
Evaluación	Resultados de la negociación
Responsables	Director(a) General, Directivos de área, Administrador(a)
Costo	\$0

4.5.6.2.4 Autoridad

- Objetivo
 - Contar con un sistema de autoridad eficiente.

- Estrategia(s)
 - Respetar las jerarquías establecidas dentro de la institución.
 - Dar resolución de forma rápida a los conflictos/contratiempos

Descripción de la Estrategia	
Lugar de aplicación	Centro Educativo Uruapan, S.C.
Periodo/Fecha	Ciclo Escolar
Duración	Variable
Metodología	Para la resolución de conflictos/contratiempos se tiene que seguir la jerarquía establecida en la institución, haciendo llegar la información necesaria a la persona correspondiente, la cual tendrá que tomar las medidas correspondientes para dar solución a la situación de forma rápida.
Herramientas	Expresión oral y escrita
Evaluación	Resultados, Productividad, Desempeño
Responsables	Director(a) General, Directivos de área, Administrador(a)
Costo	\$0

CONCLUSIONES

Cada una de las Empresas sin importar el tamaño, necesitan bases sólidas que les permitan dejar el empirismo como única forma de trabajo. En la actualidad las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, y una cimentación adecuada les permitirá enfrentar los retos presentes y futuros.

A lo largo de la investigación teórico-práctica realizada en el Centro Educativo Uruapan, se observó una organización administrativa deficiente, lo cual permitió concluir en la necesidad de contar con un sistema de Planeación Estratégica que facilite a la Alta Dirección la Toma de Decisiones para que se puedan convertir en una institución competitiva.

Producto de la investigación en la que se detectaron las necesidades operativas de dicha institución, se creó un Plan Estratégico Base en el que se incluyen aspectos de Planeación, Organización, Dirección y Control, enmarcados en un contexto que contempla sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, todo esto con la finalidad de corregir y optimizar el desempeño de las funciones institucionales.

Por ello con la conclusión de esta investigación, se cumplen los objetivos planteados al inicio, se establece un Plan Estratégico de Utilidad para la Alta Dirección del Centro Educativo Uruapan, el cual facilitará la Toma de Decisiones.

Para finalizar es necesario hacer notar la importancia que tiene para cualquier Empresa, el contar con un sistema de Planeación Estratégica adecuado a sus necesidades, ya que es una de las herramientas clave para lograr un efectivo desempeño organizacional, creando así empresas sólidas, competitivas y exitosas.

BIBLIOGRAFIA

- ANZOLA Rojas Sérvulo, Administración de la pequeña Empresa, Mc Graw Hill, 2da ed., México, 2006.
- BARRIENTOS Torres Aymara, Importancia de la motivación en la Administración de Recursos Humanos (caso práctico, operarios de la Empresa plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V.), Michoacán México 1995
- CHAVEZ Martínez Gustavo, “Desarrollo de Habilidades Directivas” Ed. GASCA, México 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la teoría General de la Administración, Ed Mc Graw Hill, 5 ed, México, 2003.
- HERNANDEZ, Arias Gerardo, La Planeación Estratégica como Herramienta de la Microempresa para lograr una mayor participación de Mercado, Michoacán México 1999.
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, “Administración, una perspectiva global” Ed. Mc. Graw Hill, 12ª. Edición, México 2004
- LARA, Galván María Alberta, VAZQUEZ Mendoza Marcela, DORANTES Tapia Raúl, La planeación Estratégica como factor importante en el desarrollo de la pequeña empresa, México D.F. 1986.
- MENDEZ Monge, Ana Migdelina Introducción a la Administración Básica, Editorial Universidad de Guadalajara, México 1990.
- OROS Herrera Lizzette, Diagnóstico Administrativo, paso previo para desarrollar una Auditoría Administrativa en una Empresa local de la construcción, Michoacán México 2003.
- PEREZ López Juan Antonio, “Fundamentos de la Dirección de Empresas” Ed. RIALP, S.A., 5ª. Edición, Madrid 2002.
- REES W. David, PORTER Christine, “Habilidades de Dirección” Ed. Thomson, 5ta. Edición, Madrid España 2003.
- REGIL Marco Antonio, “Técnicas de Negociación” Curso Vendedores Perros, Febrero 2007.
- REYES Ponce, Agustín Administración Moderna, Ed. LIMUSA, México. 2003.
- STEINER, George. Planeación Estratégica “Lo que todo director debe saber” Ed. CECSA, 21 Ed, México 1997.

- TERRY George, Principios de Administración Ed. CECSA México 1995.
- TREJO González Rafael Hilario, Propuesta de Planeación Estratégica, para el despacho de consultoría ISA de Michoacán, de la ciudad de Uruapan Michoacán, Michoacán México 2005.
- VALENCIA González Johanna, Planeación Estratégica como herramienta en la apertura de un negocio, Michoacán México 2001.
- VECIANA Vergés José María, "Función Directiva" Ed. Alfaomega, México 2002.
- VILLASEÑOR Zurita José Antonio, Planeación Estratégica en la Comercialización Internacional del Aguacate de México, Michoacán México, 1996.

INTERNET

- <http://www.eumed.net/ce/>
- <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>
- <http://buscon.rae.es>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>
- <http://www.nafin.com/portalfn/files/pdf/principiosdeadministracion.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista A (Alta Dirección)

Preguntas Guía

1. ¿Conoce el concepto e implementos de la Planeación estratégica?
2. ¿La institución implementa la planeación estratégica?
3. ¿El funcionamiento de la institución es bueno sin implementar la planeación estratégica?
4. ¿Le interesaría implementar un modelo de planeación estratégica que facilite la toma de decisiones y aporte beneficios en todos los ámbitos a la institución?
5. ¿La institución cuenta con misión?
6. ¿La institución cuenta con visión?
7. ¿La institución cuenta con valores?
8. ¿La institución cuenta con un organigrama?
9. ¿La institución cuenta con análisis de puestos?
10. ¿La institución cuenta con perfil de puestos?
11. ¿La institución cuenta con objetivos?
12. ¿Qué tipo de objetivos (por área de aplicación/por tiempo)?
13. ¿Cómo evalúan los resultados de los objetivos?
14. ¿Cuáles son las Fortalezas (internas) de la institución?
15. ¿Cuáles son las Oportunidades (externas) de la institución?
16. ¿Cuáles son las Debilidades (internas) de la institución?
17. ¿Cuáles son las Amenazas (externas) de la institución?
18. Se manejan los siguientes elementos dentro de la institución (En caso de que sí, mencionar la forma de implementación):
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Motivación
 - Negociación
 - Autoridad
19. ¿La institución cuenta con diseño de estrategias?
20. ¿Tienen algún sistema para realizar la toma de decisiones (cuál)?

Anexo 2

Entrevista B,C,D y E (Niveles Directivos de los 3 Niveles y Administración)

Preguntas Guía

1. ¿Conoce el concepto e implementos de la Planeación estratégica?
2. ¿La institución implementa la planeación estratégica?
3. ¿El funcionamiento de la institución es bueno sin implementar la planeación estratégica?
4. ¿Le interesaría implementar un modelo de planeación estratégica que facilite la toma de decisiones y aporte beneficios en todos los ámbitos a la institución?
5. ¿La institución cuenta con misión?
6. ¿La institución cuenta con visión?
7. ¿La institución cuenta con valores?
8. ¿La institución cuenta con un organigrama?
9. ¿La institución cuenta con análisis de puestos?
10. ¿La institución cuenta con perfil de puestos?
11. ¿La institución cuenta con objetivos?
12. ¿Qué tipo de objetivos (por área de aplicación/por tiempo)?
13. ¿Cómo evalúan los resultados de los objetivos?
14. Su área cuenta con objetivos (SI/NO)
15. ¿Cómo fijan los objetivos (en qué se basan)?
16. ¿Su área cuenta con estrategias (si, no, cuáles)?
17. ¿Cuáles son las Fortalezas (internas) de la institución?
18. ¿Cuáles son las Oportunidades (externas) de la institución?
19. ¿Cuáles son las Debilidades (internas) de la institución?
20. ¿Cuáles son las Amenazas (externas) de la institución?
21. Se manejan los siguientes elementos dentro de la institución (En caso de que sí, mencionar la forma de implementación):
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Motivación
 - Negociación
 - Autoridad