



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROCESO ADMINISTRATIVO.”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JESÚS ADRIÁN SANTIAGO PATIÑO

ASESOR DE TESIS:

LIC.. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

MARZO 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradezco a Dios:

Por otorgarme la capacidad de encontrarme con personas valiosas durante el trayecto recorrido.

A mis papás:

Gracias por concederme su tiempo y dedicación, y más aún por su paciencia que me han tenido, a pesar de los obstáculos que se volvieron retos.

A mi hermano:

Fuiste mi motivación, te dedico con todo mi cariño este éxito obtenido.

A las instituciones educativas:

Por todo el trabajo desarrollado, este fruto también es de ustedes.

ÍNDICE

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA

CAPÍTULO I	7
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	
1.3 DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	12
1.4.1 ENUNCIACIÓN DE HIPOTESIS	
1.4.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES	
1.4.3 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	
1.5 DISEÑO DE LA PRUEBA	20
1.5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	
1.5.2 INSTRUMENTO DE CAMPO	
1.5.2.1 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO	
1.5.2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	
1.5.2.3 ENCUESTA Y ENTREVISTA	
 CAPÍTULO II	 30
MARCO TEÓRICO	
2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	31

2.1.1	CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1.2	OBJETIVO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1.3	BENEFICIOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1.4	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	
2.1.5	TIPOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1.6	CLASIFICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.2	MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	35
2.2.1.	PENSADORES DE LA ADMINISTRACIÓN	
 CAPÍTULO III		 69
3.1	ANÁLISIS EN INTERPRETACIÓN DE LA PROPUESTA	70
3.1.1	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	
3.1.2	OBJETIVOS PARTICULARES	
3.1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	
3.1.4	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	
3.1.5	FASES DE LA PROPUESTA	
3.2	PLAN DE TRABAJO	79
3.3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
 BIBLIOGRAFÍA		 85
 ANEXOS		 87

INTRODUCCIÓN

Hablar del proceso administrativo es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales: que cumple un rol preponderante se plantea lograr el proceso de administrar a través de estos pasos específicamente.

También se ha de tener en cuenta que para lograr el Proceso Administrativo se lo ha de hacer a través de las personas, cuando éstas se ubican en los distintos niveles de la organización, generando a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo, la organización del proceso administrativo.

Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, es decir son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tengan dentro de la estructura de la organización.

OBJETIVO: Proporcionar al estudiante los conocimientos básicos de la administración que permitan el dominio pleno de sus características, así como una guía elemental, optimizando los recursos apropiados de aprendizaje para el buen desempeño profesional.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es una declaración clara y concisa que describe los síntomas del problema a abordar. Definir el enunciado del problema proporciona tres beneficios para el equipo:

1. Crea un sentido de pertenencia para el equipo
2. El equipo se enfoca solo en un problema
3. Describe los síntomas en términos medibles

Las siguientes cuatro directrices son eficaces en la creación de una declaración clara y concisa del problema:

Definir el problema: En el planteamiento del problema, los miembros del equipo definen el problema en términos específicos. Presentan hechos tales como el tipo de producto y el error cometido.

Identificar donde el problema aparece: Identificar donde el problema aparece, o se manifiesta lo más específicamente posible ayuda al equipo a centrar sus esfuerzos de mejora.

Describir el impacto que el problema está teniendo en la organización: La descripción del impacto del problema en la organización debe ser lo más específico posible.

La verdad del asunto es que mientras más específico sea el planteamiento, mayor será la posibilidad de que el equipo pueda resolver el problema. Un enunciado del problema inadecuado puede llevar al equipo a un camino sin salida. Al definir el planteamiento del problema trate de evitar estos cuatro errores comunes:

1. El planteamiento del problema no debe tratar más de un problema.
2. El planteamiento del problema no debe asignar una causa.

3. El planteamiento del problema no debe asignar culpas.
4. El planteamiento del problema no debe ofrecer una solución.

Las pequeñas y medianas empresas que representan el 97% del total de las empresas en México, son las que tienen más problemas hoy en día ya que no cuentan con suficiente apoyo, tiene poco acceso a créditos y asesoría. Las PYMES ¿Qué es Pymes? cuentan con personal que tiene potencial laboral, pero no lo saben desarrollar y no le dan la debida importancia las PYMES han tratado de administrar el recurso humano de manera empírica pero no formalmente, ya que no se tiene una guía para administrar el capital humano con el que opera.

La mayor parte de los empresarios tienen un profundo conocimiento técnico, pero aún existe cierta resistencia a delegar responsabilidades o compartir conocimientos a los subordinados. Aun cuando existen excelentes vendedores, buenos técnicos, o sobresalientes artesanos, se da el caso en los que estos mismos toman el control y todo parece funcionar bien y que el personal tiende a seguir las órdenes. Su autoridad o creatividad es limitada y nuevamente toda la responsabilidad recae en una persona: el empresario.

Otra situación que se da en las PYMES es cuando el administrador o dueño no delega responsabilidades y este tiene problemas debido a que no puede separarse de la operación, puesto que no confía en sus subordinados y cree que él es el único que puede resolver los problemas en la empresa.

1.2 ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos administrativos dentro de toda organización son el pilar fundamental que garantiza la estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento de la misma, por ello se debe brindar especial atención a éstos, ya

que a medida que se evoluciona en las actividades económicas se dan cambios importantes en todos sus extractos y las organizaciones con metas futurísticas deben considerar todos los avances tecnológicos e informativos que los mantengan a la par con los sistemas competitivos de globalización. Por tal motivo resulta necesario aplicar un rediseño a estos procesos que permitan lograr mejores sistemas administrativos contables, utilizándolo como herramienta fundamental de cambio gerencial.

Esta investigación posee una gran importancia desde todo punto de vista, ya que aporta beneficios significativos que ayuden a mantener con éxito las organizaciones.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Constituye la concreción del mismo en términos definidos, claros y precisos. Por lo general la formulación del problema es una pregunta que condensa todo el planteamiento, por ello en la redacción se debe analizar y utilizar cada término para que refleje la intención de la investigación. Este término es propio de las investigaciones cuantitativas, por lo que las investigaciones de tipo socio crítico no necesariamente requieren una formulación.

Si la pregunta está bien formulada, nos llevará por el camino correcto en todo el proceso de investigación.

Hernandez Sampieri cita a Kerlinger y Lee para recomendar algunos criterios a tener en cuenta al momento de formular un problema de investigación:

- El problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables.

- El problema debe estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedad.

Deduce: Redacta la formulación de su problema considerando los criterios citados.

- Debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica. Esto quiere decir que debe observarse en la realidad de manera objetiva.

1.3 DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Los objetivos no pueden ser juicios de valor y generalmente, se expresan comenzando con un verbo en infinitivo que indica la vía de conocimiento por la que se procederá.

- Analizar
- Comparar
- Definir
- Clasificar
- Sistematizar
- Criticar
- Explicar
- Describir
- Sintetizar

Son el marco de referencia de lo que se pretende aportar y demostrar en la tesis.

Se indica en algunas proposiciones cuál es el área temática y el problema que específicamente se atenderá. Debe estar en perfecta armonía con lo expuesto en el planteo del problema.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son sub-objetivos que descentralizan la focalización del tema, pero dentro de su contexto. Son partes de un todo, enunciadas para facilitar la comprensión de las metas a las que se arribará con las conclusiones, para integrar las mismas, en un conjunto armónico.

Se focalizan las tareas a desarrollar en la investigación en una serie de proposiciones que desagregan los contenidos implícitos en 1. Deben estar en perfecta armonía con lo expuesto en ese ítem.

Los errores más comunes en la definición de los objetivos son:

- Ser demasiado amplios y generalizados.
- Objetivos específicos no contenidos en los generales.
- Planteo de pasos como si fueran objetivos (confundir métodos, caminos, con objetivos)
- Confusión entre objetivos y políticas o planes para llegar a lo que es la finalidad práctica
- Falta de relación entre los objetivos, el marco teórico y la metodología: los objetivos son el destino de la tesis; el marco teórico, el terreno y la metodología, el camino a seguir.

1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.4.1 ENUNCIACIÓN DE HIPÓTESIS

Establecer las variables a estudiar, es decir, especificar las variables a estudiar, fijarles límite. Establecer relaciones entre variables, es decir, la hipótesis debe ser especificada de tal manera que sirva de base a inferencias que nos ayuden a

decidir si explica o no los fenómenos observados. Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis, ya que éstas se cimentan, al menos en parte, sobre hechos ya conocidos. Por tanto, las hipótesis no deben establecer implicaciones contradictorias o inconsistentes con lo ya verificado en forma objetiva.

Estas son explicaciones tentativas sobre posibles relaciones entre al menos dos variables. Dentro de estas hipótesis existen distintas clases:

1. Descriptivas del valor: en estas se toman las variables de un determinado contexto en donde podrán ser observadas. Indican la presencia de algún fenómeno o acontecimiento.
2. Correlacionales: estas suponen que si alguna de las variables sufre alguna modificación, esto afectará a otras variables correspondientes. En estas hipótesis no importa el orden de las variables ya que no se establece una relación causa-efecto, por lo tanto, no se identifican variables dependientes e independientes.
3. De diferencias entre grupos: estas hipótesis buscan determinar las supuestas diferencias entre grupos. No necesariamente deben establecer por qué se dan dichas diferencias.
4. Que establecen relaciones de causalidad: estas hipótesis afirman que existen relaciones entre las variables y además, explican cómo son estas relaciones. Sumado a esto, establecen entre las variables relaciones de causa y efecto.

1.4.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Que se utiliza para señalar la acción de establecer un tipo de dato o información, así como también fijar o hacer claros los elementos de una situación, cosa o evento. La acción de determinar implica siempre una toma de decisión que tiene como consecuencia una resolución que deberá ser tomada en cuenta a partir del

momento. Esta resolución puede conocerse como una determinación, y esta palabra se puede encontrar en muchos diversos ámbitos.

La determinación de las variables nos sirve para conocer el tema a cuestionar constituyendo una guía que se suele utilizar como orientación para la redacción del instrumento.

Proceder a la identificación del problema es importante definir previamente qué variables intervendrán. En este sentido se ha procedido a establecer dos conjuntos de elementos:

Aquellos que representan factores procedentes del entorno económico y actuarán como causas, y los que responden a las características propias de los consumidores de productos de ahorro que harán las veces de efectos.

En el primer grupo se consideran los siguientes:

- Recesión económica
- Tipos de interés/inflación
- Nivel educativo
- Conflictividad social
- Nivel de industrialización
- Desempleo
- Marco legal
- Fortaleza de la moneda
- Nivel de corrupción de las instituciones
- Poder adquisitivo de la población
- En el segundo se tendrá:
 - Rentabilidad
 - Promociones/Incentivos/regalos

- Seguridad/Riesgo
- Liquidez
- Imagen de la entidad financiera
- Existencia de intermediación (p.e. fondos mutuos)
- Productos anexos (p.e. ahorro con seguro de vida)
- Imagen de agente comercial
- Confianza/referencia/parentesco
- Moda
- Experiencia personal

EMPRESARIO. Es la persona física o jurídica que dirigirá la empresa tomando las decisiones oportunas para conseguir los objetivos deseados, y, por lo tanto, asumirá los riesgos que se puedan derivar de la puesta en marcha empresarial.

EMPRESA podrá estar compuesta por uno o varios empresarios, no obstante, algunos empresarios podrán delegar la dirección o gerencia total o parcial de la empresa en los directivos de la misma. Manejada por una persona física, comerciante individual, o por una sociedad mercantil, comerciante moral; es el que la organiza y la maneja con la idea y finalidad de lucro.

TRABAJADORES Representa el capital humano de la empresa, éstos prestan sus servicios a la misma a cambio de una contraprestación económica denominada salario.

CAPITAL. Formado por el conjunto de bienes que permitirán al empresario alcanzar el objetivo deseado.

OBJETO. Es el fin o el objetivo que persigue la empresa, por ejemplo: el crecimiento, la internacionalización, el posicionamiento, etc. No obstante, uno de los objetivos más importantes en una sociedad capitalista es el ánimo de lucro.

ACTIVIDAD ECONOMICA. Toda empresa que se constituya como tal deberá de ejercer al menos una actividad económica. Así, por ejemplo, en España, las actividades económicas están reguladas y tipificadas; cuando la empresa se constituye, la actividad o actividades que vaya a ejercer quedarán definidas mediante el denominado CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas).

ELEMENTOS TECNOLOGOS. Se engloban todos aquellos procesos, técnicas, máquinas, equipos, etc., que permiten la producción de bienes y/o servicios.

PROVEEDORES Personas o empresas que proporcionan la materia prima o los productos necesarios que permitan a la empresa la producción o venta de productos.

CLIENTES. Personas o empresas a quienes la empresa comercializa sus productos y/o servicios. Este factor es capital para la supervivencia de la empresa, sin clientes, no hay negocio y sin negocio no hay beneficio.

EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA: es el conjunto de elementos patrimoniales sobre los que tienen derechos y obligaciones, es decir, bienes corpóreos o incorpóreos organizados para la actividad mercantil llamado este elemento también la hacienda.

EL TRABAJO: es el conjunto de personas que trabajan auxiliando al comerciante en las actividades empresariales y dentro de la organización y jerarquía que tenga la empresa de estos elementos.

EL ESTABLECIMIENTO: es el local donde se encuentra la empresa y realiza sus actividades comerciales, pueden ser un solo local o varios en el caso de la existencia de sucursales.

EL NOMBRE COMERCIAL: considerado por el artículo 105 de la ley de la Propiedad Industrial (LPI) como el derecho al uso exclusivo del nombre que se le

haya dado a la empresa o al establecimiento que tiene una vigencia de 10 años renovables por periodos iguales.

LA MARCA: es todo signo visible que distingue productos y servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

LA FRANQUICIA: existe franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporción asistencia técnica para producir o vender un producto con los métodos operativos y comerciales del titular de la marca.

LA DENOMINACION DE ORIGEN: Nombre de una región geográfica que sirve para designar un producto originario de la misma y cuya calidad y características se deben sólo al medio geográfico.

EL MERCADO: Requiere de una información suficiente para que las transacciones que los agentes realizan sea efectiva y justa. Por otra parte, el propio sistema de mercado, en condiciones competitivas, genera en gran medida la información necesaria para la toma de decisiones. Esto se realiza a través del funcionamiento del sistema de precios. Por ejemplo, tomemos el caso en que los consumidores de un bien en el mercado aumentan, por alguna razón, su demanda. Siempre que los demás elementos que afectan esta situación permanezcan constantes, se genera un aumento del precio del bien en cuestión.

1.4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición

operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

EMPRESARIO

- Reúne y asigna recursos para crear algo.
- Emprende la operación de la empresa.
- Crea oportunidades e innova en el negocio.
- Participa en el diseño, montaje y operación.
- Invierte dinero, tiempo, conocimiento, prestigio.
- Arriesga dinero y prestigio.
- Recibe beneficios.
- Crea riqueza y genera empleo.
- Administra y dirige la empresa.

TRABAJADORES

- ser consultados sobre lo dispuesto para organizar la evaluación de riesgos y para nombrar a los encargados de la misma;
- participar en la evaluación de riesgos;
- alertar a sus supervisores o al empresario de posibles riesgos;
- comunicar los cambios que se produzcan en el lugar de trabajo;
- recibir información sobre los riesgos existentes para su seguridad y salud, así como sobre las medidas necesarias para eliminar o reducir dichos riesgos;
- participar en el proceso de decisión de las medidas de prevención y protección que se van a adoptar;
- solicitar a la empresa que adopte las medidas oportunas y presentar propuestas para reducir los riesgos o eliminarlos en su origen;

- colaborar para que el empresario pueda garantizar un entorno de trabajo seguro;
- recibir formación/instrucciones sobre las medidas que se van a adoptar;
- proteger en lo posible la seguridad y la salud de los trabajadores y de aquellas personas afectadas por sus actos, de acuerdo con la formación y las instrucciones proporcionadas por el empresario.

PROVEEDORES

Proveedor de bienes

Empresa o persona física, que se refiere a la internacionalización o elaboración de algún producto, los cuales tienen un costo económico en el mercado, así mismo los suministradores de bienes tienen como característica principal de satisfacer una necesidad real del mercado.

PROVEEDOR DE SERVICIOS

Empresa o persona física, cuya actividad busca responder las necesidades del cliente, que por su característica principal de servicio es intangible, es decir que no se puede tocar, pero así mismo el servicio está apoyado por bienes tangibles para lograr dicha actividad.

Ejemplo de proveedores de servicios: Compañías telefónicas, de internet, transporte de mercancías y personal, servicios públicos y para estatales como luz, agua, así como servicios de entretenimiento, televisión, mantenimiento y otros. Es de vital importancia para las empresas establecer relaciones comerciales con este tipo de proveedores ya que una adecuada selección de estos, significará un beneficio en el funcionamiento y operación de la empresa.

PROVEEDOR DE RECURSOS

Empresa o persona física, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la empresa de recursos del tipo económico. Como los son créditos, capital para la empresa, socios, etc. Ejemplos de proveedores de recursos: Bancos, financieras, cooperativas, prestamistas, gobierno, socios capitalistas, etc.

1.5 DISEÑO DE LA PRUEBA

1.5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Es la parte esencial de un proceso de investigación científica, que consiste una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre una tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica

PROPÓSITO

Como una variante de la investigación científica, tiene como propósito es el análisis de diferentes fenómenos, utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.

CARACTERÍSTICA

- se caracteriza por la utilización de documentación; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes
- utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda la investigación; análisis, síntesis, deducción

- realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental

1.5.2 INSTRUMENTO DE CAMPO

Determinación de la muestra

Diseño de la muestra, consiste en definir en primer lugar la muestra, y para hay que determinar una muestra que represente el universo de lo que se quiere investigar. Si la muestra está bien elegida y es suficientemente amplia será representativa y luego es necesario identificar el método mediante el cual se elige físicamente a muestra, tal como el muestreo aleatorio o probabilístico, y el muestreo no aleatorio.

Los muestreos aleatorios, están basados en el azar y exigen para su utilización la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población, y se caracterizan porque todos los elementos que la integran tienen siempre la misma probabilidad de resultar elegidos. Cualquier procedimiento es bueno, pero en la práctica para que sean representativas se utilizan las denominadas tablas de números aleatorios.

Estas muestreas representan inconvenientes cuando el número de elementos que constituyen la población es elevado llevando consigo un esfuerzo considerable. El mecanismo operativo se puede simplificar procediendo a una elección sistemática que consiste en el llamado coeficiente de elevación que se consigue dividiendo el número total de elementos de la población que se quiere estudiar por el correspondiente al de la muestra y el resultado que nos dé será el límite superior para seleccionar al azar un número entre este cociente y la unidad, quedando entonces como el primer seleccionado.

Los muestreos no aleatorios, consisten en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador. Desde luego la calidad del muestreo no puede valorarse ni a prior ni objetivamente, porque depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra. Casi siempre se completa el muestreo con lo que se conoce como sistema de cuotas que consiste en realizar un número de encuestas entre cada uno de los distintos grupos en que se divide el universo. Las especificaciones se determinan teniendo en cuenta las características conocidas del universo.

El tamaño de la muestra es importantes, ya que está integrada pero el número de elementos elegidos no al azar que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población y el tamaño de la muestra puede depender del error permitido, del nivel de confianza con él se desea el error, y por ultimo del carácter finito o infinito de la población.

El método de investigación a través de la observación es importante porque se basa en la observación a través de las personas y lugares idóneos, y pueden obtenerse datos relevantes y los investigadores pueden realizar las observaciones en los locales de la empresa objeto de estudio y los de la competencia para valorar la calidad de los productos y servicios y las opiniones del cliente, siendo una investigación exploratoria que podría proporcionar unas hipótesis útiles sobre como escogen a los dientes un producto o servicio.

La investigación a través de las reuniones de grupo se realiza en dinámicas de grupo en una reunión d seis a diez personas que pasan varias horas con un investigador con experiencia y adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema de marketing, requiriendo que el investigador conozca el tema tratado y sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus interrogantes porque de otra forma los resultados podrían

ser poco fiables, y las reuniones se realizan en horas de la mañana y sitios agradables.

Por su parte la investigación experimental, es el método de mayor validez científica, porque requiere grupos similares de sujetos, sometiéndolos a tratamientos diferentes, controlando variables extrañas y chequeando las diferencias de respuestas significativas en términos estadísticos, en la medida que se controle variables extrañas que pueden relacionarse a los efectos observados con variaciones causa-efecto, eliminando explicaciones competitivas de los resultados observados.

Los instrumentos de investigación de mercados están dados por los cuestionarios y por los instrumentos mecánicos, en donde los cuestionarios son el instrumento más común para recoger datos primarios, y consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento flexible porque existen diversas formas de preguntar y los cuestionarios requieren ser cuidadosamente desarrollados y tratados antes de ser utilizados. Las preguntas conforme se formulan pueden influir en las respuestas, y se pueden hacer cerradas en donde tienen preestablecidas todas las posibles respuestas y el entrevistado tiene que hacer una elección entre ellas, y son más fáciles de interpretar y tabular; mientras que las preguntas abiertas permiten al entrevistado responder con sus propias palabras y revelan más aspectos del problema, porque los entrevistados no tienen respuestas restringidas y son útiles en la etapa exploratoria de la investigación .

1.5.2.1 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

ESTUDIO PRELIMINAR Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio

1.5.2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Es en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que le llamamos población. En realidad pocas veces es posible medir a toda la población por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego se pretende que ese subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras bajo enfoque cuantitativo deben ser representativas, los términos al azar y aleatorios denominan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo.

¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de selección de muestra?

Las muestras dependen de dos cosas del tamaño de la muestra y del procedimiento de selección. Se determina el tamaño de muestra n pero ¿cómo selecciona los elementos muestrales?. Las unidades de análisis o los elementos muestrales se elijen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido, se utilizan básicamente tres procedimientos de selección.

Una muestra probabilística se selecciona o bien que la muestra probabilística y la no probabilística se determina con base en el planteamiento del problema, las hipótesis, el diseño de investigación y el alcance de sus contribuciones. Las

muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal puede que sea que puede medirse en tamaño del error en nuestras predicciones. Se dice incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transicionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que está es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el sub-conjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor.

1.5.2.3 ENCUESTA Y ENTREVISTA

Es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

TIPOS DE ENCUESTAS

- Según sus objetivos

Encuestas descriptivas: las descriptivas reflejan o documentan las actitudes o condiciones presentes. Esto significa que intentan describir en qué situación se encuentra una determinada población en momento en que se realiza la encuesta.

Encuestas analíticas: en cambio las analíticas buscan, además de describir, explicar los porqués de una determinada situación. En este tipo de encuestas las hipótesis que las respaldan suelen contrastarse por medio de la exanimación de por lo menos dos variables, de las que se observan interrelaciones y luego se formulan inferencias explicativas.

- Según las preguntas

De respuesta abierta: En estas encuestas se le pide al interrogado que responda el mismo a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas así como también preguntar sobre el por qué y cómo de las respuestas realizadas. Por otro lado, permite adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer los formularios y pueden crear así relaciones nuevas con otras variables y respuestas.

De respuesta cerrada: En éstas, los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. El problema que pueden presentar estas encuestas es que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, por esto lo ideal es siempre agregar la opción “otros”.

- Según el medio de captura

Los medios de captura para realizar una encuesta incluyen papel, el teléfono, la Internet y los dispositivos móviles.

El papel: En términos generales, el papel (PAPI) se usa para encuestas que van a ser aplicadas en sitios remotos donde no existe señal de Internet, donde la Internet no sea confiable o cuando se requiera un registro físico del llenado para su posterior vaciado y procesamiento; por ejemplo, encuestas en zonas rurales. El papel sigue siendo el medio más usado a pesar de los avances tecnológicos de

las últimas décadas por su bajo costo, versatilidad y seguridad. La tasa de rechazos de una encuesta en papel mediante encuestador es muy baja.

Entrevistas telefónicas (CATI): Las encuestas telefónicas (CATI) se emplean cuando se desea aplicar un cuestionario corto, de no más de 10 preguntas, y se desean obtener resultados inmediatos; se utilizan en encuestas de coyuntura política, sondeos de opinión, recordación publicitaria y posicionamiento de marcas. La tasa de rechazo de una encuesta CATI es comparativamente baja, siempre que se cuenten con encuestadores bien entrenados que logren persuadir al entrevistado para lograr la entrevista y mantener su atención.

ENCUESTA POR MUESTREO

Ventajas

- Bajo costo.
- Información más exacta (mejor calidad) que la del censo, debido a que el menor número de encuestadores permite capacitarlos mejor y más selectivamente.
- Es posible introducir métodos científicos objetivos de medición para corregir errores.
- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

Desventajas

- El planeamiento y ejecución de la investigación suele ser más complejo que si se realizara por censo.
- Requiere para su diseño de profesionales con buenos conocimientos de teoría y habilidad en su aplicación. Hay un mayor riesgo de sesgo muestral.

- Es necesario dar un margen de confiabilidad de los datos, una medida del error estadístico posible al no haber encuestado a la población completa. Por lo tanto deben aplicarse análisis estadísticos que permitan medir dicho error con intervalos de confianza, medidas de desviación estándar, coeficiente de variación, etc. Esto requiere de profesionales capacitados al efecto, y complica el análisis de las conclusiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.1 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.

b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.

c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.

d) Estimula la innovación y el progreso.

e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

2.1.2 OBJETIVO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía. Estas áreas clave de resultado son:

1. Rentabilidad (grado de utilidad)
2. Posición en el mercado
3. Productividad
4. Liderazgo del producto
5. Desarrollo del personal
6. Actividades de los empleados
7. Responsabilidad publica
8. Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

2.1.3 BENEFICIOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

- Permite que la empresa esté orientada al futuro
- facilita la coordinación de decisiones
- Resalta los objetivos organizacionales
- se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere correctamente.
- permite diseñar métodos y procedimientos de operación
- evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- reduce al máximo los riesgos
- reduce al mínimo el trabajo no productivo
- los gastos totales se reducen al mínimo
- Se ofrece un marco de trabajo conceptual

- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse el mejor del pensamiento contemporáneo administrativo
- se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma practica
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicaciones requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos recursos en torno del cual opera

2.1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En toda su larga historia y hasta inicios de; siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de

manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

a) Época precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos encontramos que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

b) Época Colonial: En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

c) México independiente: Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.

d) Reforma: En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.

e) Porfiriato: Durante el porfiriato, se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.

f) Revolución mexicana: Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por un gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos.

g) Regímenes pos-revolucionarios: En esta época surge la constitución mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

h) Época moderna: Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma. Relación de la administración con otras ciencias Administración y derecho El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social.

Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven inmediatamente de un convenio. Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello, sobre las jurídicas; otras veces, derivan directamente de un convenio, pero éste, a su vez, descansa en un ordenamiento de derecho. Sin embargo, cabe hacer notar que la Administración no es de suyo jurídica, sino meta-jurídica; esto es: que no se realiza de suyo por el mero cumplimiento de derecho y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa, entusiasta y, sobre todo, eficaz, de quienes forman una empresa u otro organismo social, para lograr

la máxima eficiencia en la coordinación. Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible, pero en el mero cumplimiento forzado de éstos, no existen tampoco de suyo elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la Administración se dirige. En otras ocasiones, por el contrario, una norma administrativa, que busca la eficiencia en un organismo social, por exigirlo el bien común es tomado por el derecho y elevado a la categoría de ley. Tal sucede con el derecho administrativo. Pero aun en este último supuesto, en la norma se puede distinguir un doble aspecto: en cuanto jurídica, tiene por objeto realizar la justicia, y está revestida de la fuerza de actividad que el Estado le presta.

En cuanto administrativa, se considera su eficacia en la actuación social. Resulta curioso el hecho de que, siendo la coordinación elemento esencial en toda la sociedad, la teoría administrativa se haya formado tan sólo a principios de este siglo; la explicación es obvia por cuanto hace a la administración privada, ya que la naturaleza, pequeña magnitud y escasa complejidad de los negocios e instituciones privadas, requerían tan sólo de sentido común para su administración. Pero surge la interrogante: ¿por qué no apareció en la administración pública, donde la magnitud de los problemas, no sólo iguala, sino aun supera las características de la empresa privada? La respuesta es, a nuestro juicio, que el Estado contaba con dos medios para lograr el eficaz cumplimiento de sus normas: la coacción, y la eficacia administrativa de esas mismas normas: siendo más fácil desde luego obtener la primera, descuidó de ordinario la segunda. Por otra parte, debe hacerse notar que la falta de máxima eficiencia en las dependencias de un organismo público, no afectan de suyo su existencia: una dependencia cuya función sea necesaria, no habrá de desaparecer por el hecho de que se estén realizando sus actividades con mayor lentitud, con mayor costo y, dentro de ciertos límites, con resultados de pobreza administrativa, en cambio, una empresa que no dispone de fuerza coactiva alguna, y cuya existencia misma está supeditada a poder ofrecer precios, calidad, servicios, etc., por lo menos iguales a los de sus competidores, necesita mejorar su administración, como requisito para

subsistir: por eso, al crecer el número y la complejidad de las empresas privadas, natural y necesariamente apareció la teoría administrativa. Lo anterior no significa que no se hayan analizado ciertos principios en la administración pública, como los de "la cadena de mando", "la organización staff", etc.; pero todo ello no llegó, indiscutiblemente, a integrar una auténtica y completa teoría de la Administración.

2.2 MISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Administración y Economía Hemos asentado que la administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica. Ambas aplican la misma ley (que por cierto es una ley de validez universal, usada, aun en campos del arte, v.gr.: los preceptos del clasicismo: máximo de efecto estético, con mínimo de recurso artístico), en tanto que la economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos.

Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso, etcétera. Aun en el caso de la administración industrial, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el economista: el administrador, como tal, busca inmediatamente un fin de coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejar los del modo más eficiente. Pero este fin inmediato, que es el propio de la administración, en ese tipo de sociedades está subordinado a un fin económico, como es el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma administración queda fuertemente teñida de Colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno

mismo administrativo se confunde con el económico. Definición Etimológica La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio".

Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Diferentes Conceptos De Administración Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos: V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente". Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados". E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". G. P. Terry: "Consiste en lograr un

objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa".

2.2.1 PENSADORES DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito". F.M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes". A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". Definición De Administración Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, y nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo(industriales, comerciales o de servicios). La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros". "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado". La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración,

las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración se aplica en todo tipo de corporación. Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación. La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

2.3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones. Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuesto entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1.- De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington

Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial).

Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

2.-De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la Departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica. Obra de Fayol Henri Fayol (1841 - 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco Funciones.

Las Funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás Funciones de la empresa, siempre encima de ellas. Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco Funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las Funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las Funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. o Planificación o Organización o Dirección o Coordinación o Control

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Administrativas Técnicas Comerciales Financieras Contables De seguridad Para Fayol, las Funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco Funciones esenciales. Es

necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis Funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis Funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección. La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Obra de Taylor Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

2.3.1 CLASIFICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones.

Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

Por último, reconsideraremos varias definiciones de planeación. Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

De acuerdo con Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará qué hacer y cómo hacerlo antes de que se requiera la acción. Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Koontz y Weihrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

2.3.2 TIPOS DE PLANES

La planeación se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) Planeación estratégica.
- b) Planeación táctica.

Las características generales de estos tipos de planeación son las siguientes:

Planeación estratégica

- Es el origen de todos los planes específicos.
- Planeación a largo plazo (1 año en adelante).
- Considera a toda la organización.
- Es elaborada e implementada por ejecutivos altos niveles jerárquicos de la dirección.
- Se maneja información externa.
- Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.
- Está orientada principalmente a la eficiencia.
- No define ni sigue lineamientos detallados.

La planeación estratégica es la base o fundamento de toda planeación. En muchas de las empresas mexicanas no se utiliza la planeación estratégica como tal, ya que se hace planeación coyuntural, monetaria, o de toma de decisiones, es decir, no se hace en forma sistemática y ordenada. La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta a los fines, proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Hace algunos años se le daba mayor atención a lo operacional, es decir, se atendía fundamentalmente a la manera como se usaban eficientemente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante, para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico, es el contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse más rápidamente a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente.

Planeación táctica.

- Se da con base en la planeación estratégica.
- Planeación a corto plazo (antes de un año).
- Considera a un área o actividad específica.
- Es elaborada e implementada por ejecutivos de nivel medio.
- Se maneja información interna y externa.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Su objeto de trabajo es la coordinación de recursos.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

La planeación táctica es el proceso a través del cual los planes de una organización son llevados a cabo en detalle, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica y partiendo de los lineamientos sugeridos por ésta. Este tipo de planeación analiza en forma específica las necesidades de cada una de las áreas que componen a la organización, y es uso

común de información tanto interna como externa para su elaboración e implementación. La planeación táctica abarca generalmente periodos más breves; a la vez, esta etapa se puede minimizar en un tipo de planeación más específica llamada planeación operacional. Esta última, analiza los procedimientos y reglas definidos con toda precisión en la planeación táctica y su parámetro principal es la eficiencia.

2.3.3 ORGANIZACIÓN

El hombre desde la Antigüedad ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo puede ser a través del orden y la coordinación de los recursos de operación de un organismo social. Todos hemos pertenecido alguna vez a una institución educativa, religiosa, deportiva, etc., que sin duda nos dejó la idea de ser “muy organizada” o “poco organizada”. Este aspecto de organización influyó mucho respecto a su eficiencia en la respuesta al servicio que se nos otorgó, y es bien cierto que para dar una excelente o mala imagen ante los usuarios, la organización interna tuvo mucho que ver.

La naturaleza de la organización como función dentro de la institución se genera como una necesidad de coordinación, de disciplina, de orden. En la función de planeación fijamos objetivos, después formulamos estrategias y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos, pero se requiere de gente para lograrlo. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una institución, mejorando así las Funciones de activación y control del gerente. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la institución. Algunos de los propósitos que persigue toda institución al implementar un mecanismo de organización son los siguientes:

- Resolver los conflictos entre individuos por cuestiones de jurisdicción.
- Evitar la duplicidad del trabajo.
- La función organizacional hace que las comunicaciones sean más fáciles al mantener los cauces limpios.
- Muestra, a través de los organigramas, posibilidades de ascenso, que son útiles para el desarrollo de los trabajadores.

CONCEPTOS BÁSICOS

Organizar, estructurar, reorganizar, diseñar, son algunos de los conceptos que se manejan en la práctica administrativa. Sin duda, son elementos esenciales en la tarea organizacional, a veces crean confusión, otras tantas se utilizan como sinónimos; por eso, a continuación nos daremos a la tarea de definir y diferenciar estos conceptos básicos.

Organizar

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, preejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define Funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

A continuación, veremos una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales.

Samuel L. H. Burk: “La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades”.

O. Sheldon: “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” . Koontz y Weihrich: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”.

Terry y Franklin: “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.

Estructura de la organización.

La estructura es una variable dependiente de acuerdo con las Funciones y objetivos que se persiguen en una institución. En la práctica administrativa, la organización como función requiere una estructura de trabajo, una estructura organizacional que sea lógica y adecuada a los objetivos, necesidades y potencialidades de la institución.

A continuación, de acuerdo con varios autores, definiremos a la estructura organizacional:

Blau, Peter M.: “Estructura organizacional es la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”.

Ranson, Hinings y Greenwood: “Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”.

En fin, podemos definir la estructura como “conjunto de elementos relacionados entre sí mediante unas reglas determinadas y que se organizan en planos, formando un sistema”.

Las instituciones definen su estructura organizacional internamente y responden a ciertas necesidades de orden: autoridad, responsabilidad, comunicación y división de trabajo son algunos ejemplos de ello; pero también existen influencias externas, con las cuales interactúan. Así, tenemos ciertos factores como el tamaño, la tecnología y el medio ambiente que definen su estructura.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- a) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- b) Las estructuras están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
- c) Las estructuras son el medio a través del cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones.

La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza; de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional. Por ejemplo, la capacidad para innovar está más ligada al factor tamaño y a la complejidad de la organización que a los factores de edad, sexo, educación.

Por último, es importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades; en segundo lugar, debe reflejar la autoridad y, finalmente, debe reflejar su ambiente, sin olvidar las limitaciones y las costumbres de las personas. De esta manera, una estructura organizacional nunca debe considerarse en forma estática, ya que debe estar diseñada para responder en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en un futuro incierto.

Diseño de la organización

Anteriormente habíamos comentado que las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas “obras”, entonces, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente el elaborar mapas organizacionales y distribuir Funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización.

El diseño organizacional está influido por ciertos factores, tales como la tecnología, el ambiente, y el tamaño de la organización. Más adelante hablaremos ampliamente sobre estos puntos.

El proceso de organizar

Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro Administración, una perspectiva global, mencionan los siguientes puntos que conforman el proceso de organización:

a) Identificación y clasificación de las actividades requeridas.

- b) Agrupamiento de actividades de acuerdo con los recursos y las situaciones.
- c) Delegación de autoridad.
- d) Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información.

Este proceso comprende desde el análisis de las Funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional.

En primera instancia, es importante tener bien definidos nuestros objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea; por ejemplo, tal vez en este momento no necesitemos un área de ingeniería de procesos pero, al identificar y clasificar nuestras actividades, debemos respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a nuestras aspiraciones. Dentro de estas primeras etapas del proceso es importante recalcar principios como la división de trabajo, especialización y la consecuente departamentalización.

2.3.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN:

División del trabajo

La división del trabajo es necesaria para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas; nos permite dividir grandes tareas en lotes más pequeños de trabajo, distribuyéndose en varias personas. Este principio requiere que si una persona se considera responsable de más de un deber, y eso es lo que sucede con frecuencia en las compañías más pequeñas, los deberes deben ser similares, y esto trae por consecuencia la especialización.

Departamentalización

Este principio se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. Una organización tiende a crecer; en el principio se considera un pequeño grupo de trabajo: el dueño, dos empleados, una secretaria y tal vez un mensajero. Pero a medida en que la empresa va creciendo, se vuelve necesario adoptar más funciones y, por ende, más trabajadores, creando así otros departamentos y/o áreas de trabajo.

Jerarquización

El principio de jerarquización se refiere al esquema de grados dentro de una estructura organizacional. Dicha estructura está representada a través de un organigrama y considera dentro del mismo un número equis de niveles o grados, que van desde los dueños de la empresa (accionistas) hasta el nivel operativo más bajo.

Línea de mando o autoridad

Recordemos lo que Fayol menciona respecto a este principio: “La línea de autoridad o de mando es aquella que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad, lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa”. La línea de mando nos indica la relación formal existente entre dos personas o dos áreas específicas de trabajo. En el organigrama anterior vemos la dependencia que existe del Consejo de administración respecto de la Asamblea de accionistas; esta misma dependencia la apreciamos cuando analizamos la situación de cada una de las áreas operativas respecto a la Gerencia general.

Cada área o departamento dependiente tendrá que sujetarse a los objetivos y propósitos del área inmediata superior.

La línea de mando o autoridad se manifiesta por medio de una línea continua o discontinua que une a dos o más cuadros en un organigrama. La línea discontinua significa que existe una organización de autoridad staff; este tipo de autoridad es utilizado para apoyar la autoridad de línea. A diferencia de las líneas continuas que significan organización lineal o autoridad lineal, es decir, las órdenes corren desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional. Cada miembro de la organización sabe de quién recibe órdenes y a quién se reporta.

Autoridad funcional

La autoridad funcional se considera como el derecho que se delega a una persona, a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos.

Unidad de mando

Este principio establece que “Cuanta mayor sea la frecuencia con que una persona depende de un solo superior, será más probable que esa persona tenga un sentido de lealtad y obligación y menos probable que exista confusión con relación a las órdenes.” Este principio es de autoridad única.

Autoridad

Respecto a este principio, Fayol menciona lo siguiente: “Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La responsabilidad es un corolario de la autoridad”.

La autoridad en el ámbito administrativo está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

La autoridad de la organización es simplemente la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

Responsabilidad

La autoridad debe ir acompañada siempre de la responsabilidad correspondiente. Las responsabilidades son tareas o deberes encomendados por la dirección. Todo miembro de la organización, sea en las altas esferas de la dirección o en los trabajos más simples operativos, tiene la responsabilidad de cumplir con ciertas tareas. La responsabilidad implica ética, entrega, empeño, pero, sobre todo, es una garantía de cumplimiento. La responsabilidad se comparte; de acuerdo con este principio, un ejecutivo no puede dissociarse de los actos de sus subordinados, es tan responsable como ellos de lo que hagan o dejen de hacer.

Tramo de control

Este principio marca lo siguiente: “Hay un límite para el número de puestos que puede coordinar un solo ejecutivo”. El número de puestos (grupo de actividades) que puede coordinar un ejecutivo depende de:

- a) La similitud de los puestos subordinados.
- b) El aspecto geográfico, la distancia entre subordinados y empresa.
- c) La complejidad de los deberes de cada una de las posiciones que deben coordinarse.
- d) La estabilidad de los negocios.
- e) La frecuencia de los conflictos.

Coordinación

Algunos consideran a la coordinación como una función individual del administrador, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad gerencial para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las Funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación. Dentro de una estructura organizacional debe existir un mismo lenguaje, mismos objetivos generales, estrategias, etc. La estructura organizacional debe ser una, es decir, debe crear unidad.

DIRECCIÓN

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. En la segunda unidad de este tutorial, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo. Nos encontramos con aportaciones de mucho valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un alto porcentaje. Grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y, sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación, influencia (Samuel C. Certo), etc. En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando

signifiquen todas aquellas acciones de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino dirigiere, éste a su vez se forma por el prefijo di, intensivo, y regare, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

CONTROL

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los “hermanos siameses”, porque van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los

subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales. Por ello, es necesaria la presencia del control.

No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos.

El control es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos. El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

CONCEPTOS BÁSICOS

A lo largo de la lectura de esta fase del proceso administrativo, nos encontramos con ciertos términos o conceptos básicos para comprender su forma de funcionamiento. Por lo tanto, considerando la necesidad de comprender estos puntos o conceptos, nos daremos a la tarea de enunciar y definir en forma simple cada uno de ellos.

Control. Se considera como la última fase del proceso administrativo cuyo propósito es la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Desempeño. Son los resultados parciales que se van obteniendo en el transcurso del proceso de trabajo.

Desviaciones. Son impurezas, situaciones no tolerables, variaciones en los resultados pronosticados.

Estándares. Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.

Medición. Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

Acción correctiva. Son todas aquellas acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.

Retroalimentación. Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con ella a una computadora, la

cual nuevamente nos transmite la información requerida y nos indica las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse de tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de la Internet o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

Proceso del control en las distintas áreas funcionales:

Medición

Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden ser confiables o no. Para medir, necesitamos una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces la organización está en consideración, es decir, cuál es el margen de error aceptado. Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.

Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuántas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles y no es fácil reunir datos sobre ellos. Por lo tanto, tenemos que depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en diferentes formas. Este estudio se limitará a tres fuentes:

- a) Observaciones personales.
- b) Reportes verbales.
- c) Reportes escritos.

El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque tiene muchos partidarios esta práctica, también tiene sus bemoles. La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a supervisar el punto de trabajo, en muchas ocasiones, es mal interpretado por los subordinados, que se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta; esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.

El método de reportes verbales puede ser a través de entrevistas, discusiones informales o de una reunión con el grupo de trabajo. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento.

Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se incluye el contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, y se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

El reporte por escrito es una práctica utilizada sobre todo en empresas grandes. Se emplea este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, sino que también se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

Comparación

En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar, es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones; esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imaginemos que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco. El cajero nos da noventa pesos; la actividad tuvo un pequeño desvío de 10%, pero a nosotros, aunque fueran diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

Cuando se definen las desviaciones, es importante considerar tanto las sugerencias de la persona que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevar a cabo esa comparación en el punto de acción.

La atención administrativa debe centrarse en el principio de excepción, es decir, el control se facilita concentrándose en las excepciones o variaciones notables del resultado esperado o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquellos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención. Un profesor no tiene por qué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10, o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

Acción administrativa

Éste es el tercer y último paso en el proceso de control, y puede considerarse como la etapa en la cual se asegura que las operaciones están ajustadas y los esfuerzos encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.

Se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplica quien tiene la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones dicha acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada de una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción le permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo y, algo muy importante, acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

Es importante considerar, dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

- a. No hacer nada.
- b. Corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
- c. Revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

Tipos de control en las distintas áreas funcionales:

Control previo

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Denominados a veces como controles preliminares o pre controles, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción.

Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados. Se le llama así porque ocurre antes de la actividad real.

Este tipo de control está dirigido hacia el futuro. Este tipo de controles permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requiere mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado, a éstos no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

Ejemplo de este tipo de controles es la aplicación de políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones, y en el caso de los segundos, definen qué acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

Control concurrente

El control concurrente es aquel que se realiza en todo el proceso y puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y en las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones en los estándares tan pronto éstos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

Control posterior o de retroalimentación

El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es

el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

2.3.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL

Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Unas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive, otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y las percepciones. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas. Dentro de las herramientas de control tenemos las siguientes:

- a) Auditorías administrativas.
- b) Auditorías contables.
- c) Estados financieros. d) Análisis de razones financieras.
- e) Presupuestos.
- f) Sistemas de control logístico.
- g) El uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM, gráfica de Gantt.

CAPÍTULO III
ANALISIS EN INTERPRETACIÓN
DE LA PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS EN INTERPRETACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- GENERAL:
Desarrollar una propuesta para la mejora de los procesos administración

- ESPECIFICOS:
 1. Diagnosticar la situación actual de la empresa en función a sus procesos administración de importación
 2. Definir misión, visión y los objetivos generales y específicos y de la empresa

3.1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La primera es aquella en la que una empresa busca a un comercial, y le ofrece un contrato mercantil, en el que el vendedor no es dado de alta en la seguridad social por la empresa y no cobra una parte fija. Únicamente cobrará en función de las ventas que haga esta persona; 100% pura comisión.

Y esta forma de trabajar no tiene nada de malo en sí misma para un vendedor, e incluso según el tipo de venta, puedes ganar mucho dinero.

En este caso no existen apenas requisitos para obtener el trabajo: no te exigen ni experiencia en ventas ni estudios; harán todo lo posible para convencerte de que trabajes con ellos.

El problema es que ahora existen muchas ofertas de trabajo de este tipo que yo personalmente considero fraudulentas, pues se le dice al vendedor que si cumple cierto objetivo, a los 3 meses se le hará un contrato laboral y pasará a formar parte

de la plantilla de la empresa con un sueldo fijo + comisiones, incluso con coche de empresa; ahí llevas la motivación para que te esfuerces.

Pero la mayoría de estas nuevas empresas, realmente no quieren que seas una estrella de las ventas, sino que su modelo de negocio se basa en la constante "ida y venida" de vendedores que hacen unos pocos contratos y que luego abandonan las empresa porque con esos pocos contratos no pueden hacer frente a sus gastos.

Esta técnica es la que emplean en estos momentos algunas compañías de seguros y más recientemente, algunas sub-contratas de compañías eléctricas, las cuales te contratan a comisión con la promesa de que si en 3 meses superas un objetivo, te darán unas mejores condiciones laborales. Pero lo único que quieren es que les hagas una póliza a tus familiares y amigos, pues suelen ser los primeros a los que recurren los vendedores jóvenes para cumplir sus objetivos. Y como es evidente, tus padres, hermanos, primos y amigos, por hacerte el favor y que conserves tu trabajo, deciden hacerlo para ayudarte.

Hay empresas que llevan más de 10 años viviendo únicamente de esos pocos contratos que a lo largo de los años han hecho los cientos o miles de vendedores que pasan y pasarán por la empresa. No se les forma y no se les prepara, pues saben que una carrera de comercial de seguros (por poner un ejemplo) puede ser muy rentable, pero únicamente a largo plazo; puedes tardar años en formarte tu propia cartera de clientes y poder vivir medianamente de ello; es raro que alguien lo consiga en unos pocos meses, y por eso la mayoría que comienzan en este sector lo hacen a tiempo parcial hasta que pueden hacerlo a tiempo completo.

Evidentemente, no hablamos de algunas compañías más serias, las cuales invierten en una persona con unas medianamente buenas condiciones laborales, con la esperanza de que esa persona haga carrera dentro de la empresa.

Dicho esto, a pesar de las nefastas condiciones, y en ocasiones nefastos productos o servicios de estas empresas que viven del constante paso de vendedores que no duran más de 3 meses, un 5% de estos vendedores dicen de aprovechar este tipo de venta dura para formarse como buenos vendedores.

3.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Es un informe técnico para lectores que conocen de investigación donde se presenta un problema a investigar, se justifica la necesidad de un estudio y se somete un plan para realizar el mismo. Debe informar al lector de manera rápida y precisa, no tiene que ser complicado, ni con un vocabulario rebuscado. Debe estar bien documentado, cimentado en datos que justifiquen la necesidad del estudio.

Debemos tomar en cuenta que las Pymes se encuentran limitadas ante las grandes empresas, pero esto más que nada por la falta de equidad que existe, aunque también las Pymes se encuentran con las siguientes limitantes.

- Conseguir clientes,
- Contratar trabajadores calificados
- Financiamiento
- Conseguir proveedores
- Obtener equipo
- Adaptar sus productos al cliente
- Información de mercado
- Calidad del producto
- Productividad
- Administración de la empresa

Cabe mencionar que las limitantes que las Pymes tienen se debe a fallas principales en el conocimiento del empresario, que en su mayoría no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios, no contar con un soporte que le permita garantizar para obtener créditos, que por consiguiente limitan la adquisición de tecnología, desconocen completamente el mercado que los margina y se les complica el posesionarse en el mercado, y cada día es más difícil el competir, conseguir nuevos clientes que cada día son más y más exigentes

Un gran reto para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial.

A continuación detallaré tres categorías para llevar a cabo estas actividades:

- Actividades que producen bienes
- Actividades que distribuyen bienes
- Actividades que ofrecen servicios

Debido a lo anterior tenemos que este número de empresas en su gran mayoría se enfrentan a la siguiente problemática:

Problemas financieros:

- Dificil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.
- Bajas ganancias, por lo tanto poca capacidad de expansión y permanencia.
- Desconocimiento de su costo, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación con altos costos financieros y no podrán solventarlos por falta de liquidez.
- Una tradicional deficiencia en capitalización.

Problemas socioeconómicos:

- Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.
- Desconocimiento del mercado y su competencia.
- Baja competitividad.
- Falta de preparación empresarial, es de baja capacidad de asociación, ya que estas personas tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.
- Falta de una gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.
- Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.
- Falta de capacitación de mano de obra.

Problemas tecnológicos:

- Bajos niveles de productividad.
- Bajos controles de calidad.
- Lo anterior debido al rezago tecnológico.
- Ausencia de modernización en sus esquemas de producción.

Problemas administrativos fiscales:

- Falta de controles administrativos en sus empresas.
- Altas cargas impositivas.
- No aprovechamiento de beneficios fiscales.
- Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa.
- Falta de la optimización de los recursos.
- Falta de personal con suficiente capacidad para administrar la empresa.

Es por lo anterior que si la planta productiva no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no se tendrá la capacidad suficiente para ni siquiera participar en el mercado interno.

Alternativas de solución.

Después de haber comentado las características que imperan en nuestro entorno económico y conocer cuál es la condición actual de las empresas pequeñas y mediana, resulta importante mencionar cuáles podrán ser las alternativas que contribuyan a solucionar los problemas de crecimiento de dichas empresas y mejorar su posición en el medio.

Dentro de los aspectos indispensables para que sobreviva una empresa están:

- Establecer objetivos realistas par las operaciones.
- Elaborar planes que puedan ejecutarse para alcanzar los objetivos.
- Desarrollar políticas para guiar la ejecución de los planes, de manera que se aseguren la adhesión a los objetivos de la empresa.
- Establecer procedimientos para llevar a cabo la secuencia de las operaciones, donde se interpretan las políticas y se asegure la actividad administrativa.
- Establecer controles para hacer los ajustes necesarios en la ejecución y modificación de los planes.
- Verificar la preparación de los informes de los resultados adecuados para evaluar la efectividad y progreso de la ejecución.

3.1.4 FASES DE LA PROPUESTA

Es un informe técnico para lectores que conocen de investigación donde se presenta un problema a investigar, se justifica la necesidad de un estudio y se somete un plan para realizar el mismo. Debe informar al lector de manera rápida y precisa, no tiene que ser complicado, ni con un vocabulario rebuscado. Debe estar bien documentado, cimentado en datos que justifiquen la necesidad del estudio.

La productividad, entendida como la relación que existe entre los recursos que su empresa invierte en su operación y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador fundamental al momento de analizar el estado de su compañía y la calidad de su gestión administrativa.

1. Modernícese

Analice las opciones que tiene para modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión. No sólo implica adquirir tecnología, también es una forma de pensar y proyectar su empresa hacia el futuro. Por medio de la modernización su empresa puede aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente, a través del tiempo.

2. Innove

Su competencia siempre está innovando. Por esta razón es importante que usted también lo haga para no quedarse resegado. La innovación le ayudará a analizar su modelo de negocio para encontrar alternativas novedosas para mejorar su gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos. Las empresas pueden innovar en su aparato productivo, el uso de la tecnología y la gestión organizacional, entre otros aspectos. Por medio de la innovación su empresa podrá ser más competitiva e incluso lograr el desarrollo de nuevos productos y servicios.

3. Capacite a su personal para mejorar la competitividad

El capital humano de su empresa es su recurso más importante, por esto es clave que sus empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en su empresa. Capacitar a sus empleados le ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso. Existen diferentes opciones de actualización y capacitación que le permitirán tanto a los directivos como a sus empleados desarrollar mejor sus habilidades y competencias, en pro de aumentar la productividad de su negocio.

4. Aplique la administración por procesos, no por Funciones

Si cada uno de sus colaboradores entiende que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de unas Funciones específicas y que en realidad lo que importa es que los procesos en los que está involucrada la empresa se realicen, porque con ello se benefician todos, usted contará con un grupo de empleados comprometido y dispuesto a dar lo mejor de sí para ayudar a la empresa. De eso se trata la administración por procesos. Algunas ventajas que puede traerle la aplicación de esta filosofía son: mejor planeación, mayor calidad del trabajo, mejor desempeño general de la organización y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5. Conviértase en un motivador efectivo

Mantener a sus empleados motivados y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan es clave para que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean más productivos. Por esto es importante generar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los empleados. Cabe aclarar que al hablar de motivación no

solo nos referimos al salario o beneficios económicos que una empresa les da a sus empleados. También se trata de las actividades y acciones que desarrollan las organizaciones en beneficio del capital humano (aniversarios, reconocimientos, capacitaciones, etc....)

6. Planee

Un elemento fundamental para la dirección de una empresa es la planeación estratégica, ya que ésta ayuda a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de la organización. Si quiere realizar una buena gestión directiva es importante que planee con tiempo y claridad el proyecto de vida de su empresa, contemplando su contexto y todos los actores que lo conforman.

7. Administre bien el tiempo

Un rasgo importante que comparten las personas y empresas exitosas es la adecuada gestión del tiempo. Para que una organización o empresa pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, debe organizar y priorizar tareas en función del tiempo. Éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad.

8. Use la comunicación de forma estratégica

La comunicación es un elemento indispensable para que su empresa sea más productiva, ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa usted podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de sus objetivos, mejorar el clima laboral, generar una buena reputación, dar a conocer a sus clientes su portafolio y coordinar

adecuadamente el trabajo al interior de su empresa, entre muchas otras acciones beneficiosas para su ejercicio empresarial.

9. Administre inteligentemente su capital de trabajo

Una buena administración de su capital de trabajo garantiza la solvencia de su empresa, lo que le permite responder de forma oportuna con todas sus obligaciones financieras y generar condiciones favorables para negociar, tanto al momento de vender, como al momento de comprar. Todo margen ganado repercute en la productividad. Además, cuando una empresa es solvente, está en menor riesgo de tener que comprometer su operación por falta de los recursos apropiados.

10. Considere ingresar a nuevos mercados

Posiblemente cruzando las fronteras nacionales existen mercados que usted aún no sabe que son particularmente favorables para su negocio. Abrirse a la posibilidad de incursionar en mercados internacionales puede hacerle descubrir vías para aumentar su rentabilidad y productividad, aprovechando las oportunidades que ofrecen los tratados comerciales. Al contemplar la internacionalización usted podrá expandir su negocio y llegar con sus productos a diferentes partes del mundo.

3.2. PLAN DE TRABAJO

El empresario se ha dado cuenta de que necesita asesoría externa, pero al tratar de buscarla encuentra que está muy cara y por su tamaño no le conviene o no puede pagarla. Es por esto que los directivos, junto con las personas encargadas de gestionar cuestiones de recursos humanos, deben considerar ciertos aspectos

fundamentales dentro de la empresa, como lo son el reclutamiento, la selección del personal correcto o el diseño de puestos dentro de la organización.

Dado lo anterior, consideramos necesario el estudio y análisis de esta problemática, con la finalidad de ofrecer a la PYME seleccionada una estrategia que les permita crear, mantener y desarrollar personas motivadas y satisfechas con finalidad de alcanzar los objetivos de la organización

1. Crear una visión para el plan de trabajo.
2. Plantear la estrategia del proyecto.
3. Establecimiento de un cronograma de trabajo.
4. Determinación de las áreas funcionales que participarán.
5. Definición de tácticas del proyecto.
6. Alineación de procesos al plan de trabajo.
7. Asignación de responsables.
8. Establecimiento de métricas.
9. Estrategia de despliegue.
10. Estrategia de comunicación en la organización.

Para ejecutar tu plan paso a paso, ve dando clic en cada uno de los hipervínculos. La mejor práctica para desplegar el plan de trabajo es tomar una metodología de inicio, analizarla conectarla con tus necesidades particulares y documentar todo en un plan que contenga todos estos puntos aterrizados a tus necesidades.

- Presentación de la idea

Se trata de dar a conocer la idea de negocio, presentar a los promotores y describir los productos o servicios a desarrollar.

1. Presentación de la idea de negocio

2. Presentación del promotor del proyecto
3. Descripción del producto o servicio

- Estudio de mercado

Análisis del Macroentorno (factores socioeconómicos, tecnológicos, culturales, etc.) y del Microentorno de la empresa (clientes, proveedores y competencia).

- Plan de Marketing

Defina el posicionamiento de la empresa en el mercado y la política de productos, precios, distribución y comunicación a seguir.

- Organización interna

Debe especificar el proceso de producción, la política de calidad y los perfiles necesarios para la creación del equipo de trabajo que desarrollará el proyecto.

1. Plan de Producción
2. Modelo Organizacional
3. Recursos Humanos

- Análisis Económico

Sirve para detectar las necesidades de inversión para poner en marcha el proyecto, así como los recursos disponibles inicialmente.

Hacer un plan de empresa es el segundo paso para crear una empresa tras la idea de negocio. El plan de empresa se compone de diferentes partes que hay que desarrollar.

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Todos estos factores determinan el funcionamiento de la empresa los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales de la organización en la cual los factores trabajan y se conjugan de manera estructural para establecer condiciones de funcionamientos corporativas y empresariales dentro de una empresa.

Uno de los factores más importantes es el proceso de planeación en el cual cada empresa debe planificar sus acciones para garantizar una mejor participación por parte de los trabajadores y de los altos ejecutivos de la organización.

Los Procesos Administrativos tienen en nuestra vida cotidiana un efecto que en general vivimos todos los días, y la mayoría de las veces ni caemos en cuenta que todo lo que realizamos gira alrededor de una secuencia o mejor un cronograma de actividades que a diario organizamos para poder llevar a cabo nuestros objetivos, pero en realidad, para poder dar cumplimiento a cada meta que tenemos en mente, siempre se debe tener en cuenta los pasos del Proceso Administrativo.

Ahora bien, un proceso es materializar una acción y a su vez agruparla para formar determinado producto, en el caso del Proceso Administrativo, hace

referencia a la serie de pasos que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos, ya sean personales o empresariales, estos pasos son la planeación, organización, dirección y el control; a través de estos pasos, todas las personas los implementamos de maneras distintas para poder llevar una vida organizada, que a media que transcurra el tiempo se pueda visualizar en hechos todos esos esfuerzos realizados para estar en donde queremos estar, sin perder el sentido de nuestra visión personal y también como profesionales.

En general, cada persona debe tener clara su misión y su visión, debe tener capacidad de adaptarse a nuevos cambios; debido a que todos en algún momento de nuestras vidas hemos sido forasteros y nos ha tocado enfrentar situaciones a las cuales no estamos preparados, pero que por algún motivo siempre sacamos provecho de ello para ser mejores y aplicarlo en el futuro, debemos tener valores que nos guíen por el buen camino, ser ordenados, honestos, innovadores y así llegar al éxito de una manera satisfactoria.

El proceso administrativo ayuda a que cada persona le ponga orden a su vida, que se planteé sus metas a corto, mediano y largo plazo, que establezca sus objetivos, que sepa lo que en realidad quiere lograr y que de verdad pueda estar a su alcance, que maximice sus recursos para poder cumplir con efectividad sus tareas diarias, y ante todo tener una planeación para cada proyecto de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- Fundamentos de la administración. Munch Galindo y García Martínez. Editorial: Trillas.
- Administración de empresas, teoría y práctica. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa 1998.
- Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> (Consulta: 2004, septiembre)
- Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> (Consulta: 2004, septiembre)
- . Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm> [Consulta: 2004, septiembre].
- De Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo. <http://www.google.com/elprisma.com.htm>
- Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Robbins, Stephen P. (1994. Administración teoría y práctica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Werther, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

ANEXOS

