UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"
División de Ciencias Socioeconómicas

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Por:

CARLOS BENIGNO GARCIA MENDOZA

M O N O G R A F I A

Presentada como Requisito Parcial para
Obtener el Titulo de:

INGENIERO AGRONOMO EN
ADMINISTRACION AGROPECUARIA

BIBLIOTECA
EGIDIO G. REBONATO
BANCO DE TESIS
U.A.A.A.N.

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. Noviembre de 1998

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"

División de Ciencias Socioeconómicas

Departamento de Administración Agropecuaria

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

MONOGRAFIA

Por:

CARLOS BENIGNO GARCIA MENDOZA

QUE SE SOMETE A CONSIDERACION DEL H. JURADO

EXAMINADOR COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO AGRONOMO EN ADMINISTRACION AGROPECUARIA.

APROBADA

PRESIDENTE DEL JURADO

M.C. DULCE E. DAVILA FLORES

ING. ESTEBAN OREJON GARCIA
VOCAL

ING. JUANA MA. MARTINEZ OCHOA
VOCAL

EL COORDINADOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

M.C. VICENTE JAVIER AGUIRRE MORENO

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. Noviembre de 1998

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"

DIV. CS. SOCIOECONOMICAS
COORDINACION

"HAY HOMBRES QUE LUCHAN

UN DIA Y SON BUENOS".

"HAY HOMBRES QUE LUCHAN

UN AÑO Y SON MEJORES".

"HAY HOMBRES QUE LUCHAN

VARIOS AÑOS Y SON MUY BUENOS".

"HAY HOMBRES QUE LUCHAN

TODA LA VIDA Y ESOS SON

INDISPENSABLES".

Silvio Rodríguez

"GANAR NO LO ES TODO

ES LO UNICO".

Vince Lombardi

SEÑOR PROTÉGEME DE MIS

AMIGOS..., DE MIS ENEMIGOS

YA ME ENCARGO YO.

DEDICATORIAS

A MI PADRE:

ANTONIO GARCIA HERNANDEZ.

Con todo mi respeto, admiración y un profundo agradecimiento. De quien siempre he tomado el buen ejemplo para ser una persona honrada y trabajador, ya que el ejemplo de rectitud y honestidad es lo único he visto en el único héroe que he tenido en mi vida, mi padre. Gracias por haberme guiado por el camino correcto de la vida.

A MI MADRE:

ERNESTINA MENDOZA DE GARCIA.

Como olvidar a quien con su gran amor incondicional y sacrificio ha logrado que llegue a una de las metas más importantes de mi vida. Gracias por haberme dado la vida, cuidarme y quererme. Que este trabajo sirva como un pequeño homenaje a tus sacrificios y penas que alguna vez te hice pasar.

"Gracias a los dos por la confianza
que siempre han demostrado
tenerme y que dios los guarde
para siempre".

A MI HERMANO:

JOSE ANTONIO GARCIA MENDOZA.

A MI SOBRINO:

ANTONIO ALESSANDRO GARCIA RINALD.

A MIS TIOS:

AURELIA (Q.E.P.D.), MARIA, EUSEBIO, DONACIANO, RAFAEL, JUDITH, MIGUEL, ROSA (Q.E.P.D.), AMPARO (Q.E.P.D.).

ALGUIEN MUY ESPECIAL:

BRENDA KARLA.

Con todo mi amor con quien he compartido momentos increíbles que el sentimiento tan bonito que hasta hoy existe entre nosotros perdure por siempre y nos siga uniendo toda la vida.

A MI AMIGA:

WENDY J. ROSAS GARCIA (Q.E.P.D.). En tu memoria.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Porque sin tu ayuda este trabajo simplemente no existiría, también por permitirme vivir, por iluminarme para salir adelante de las pruebas que se nos presentan a diario y por darme valor para sacar mi carrera adelante.

A MI "ALMA MATER":

Por haberme enseñado lo que se y recibido en su seno para formarme como persona y profesionista.

A LA FAMILIA FLORES GARCIA:

A quienes con un cariño sincero y desinteresado me brindaron su hogar y su valiosa amistad. A ustedes mis mas sinceros agradecimientos.

AL ING. OSCAR ALEJANDRO FLORES GARCIA:

Por seguir siendo mi amigo incondicional y haber compartido tristezas y alegrías durante la carrera, porque en estos momentos sin tu ayuda este trabajo no siquiera lo hubiera empezado, nunca he de tener palabras o acciones para agradecerte el apoyo moral y económico que desinteresadamente me has brindado.

Gracias hermano.

AL M.C. DULCE E. DAVILA FLORES: Por su valiosa asesoría que gracias a ella fue posible la realización de esta monografía.

AL ING. ESTEBAN OREJON GARCIA: Por su amistad, recomendaciones y sus sabios consejos.

AL ING. JUANA MARIA MARTINEZ OCHOA: Por haber aceptado formar parte del H. jurado examinador.

AL ING. RICARDO TELLO MALACARA: Por su desinteresada amistad y apoyo, así como sus consejos y experiencias para la realización de este trabajo.

AL ING. SANDRA G. HERNANDEZ LEOS: Por su ayuda y sus valiosos conocimientos que hicieron que este trabajo se llevara a cabo mas rápido.

A MIS AMIGOS.

Y a todas aquellas personas que una forma u otra colaboraron para que este trabajo se hiciera posible.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTOS	III
INDICE DE FIGURAS	XIV
INTRODUCCION	

CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

1. ¿Qué es el proceso administrativo?	1
1.1 Escuela del proceso administrativo	1
1.2 El proceso administrativo	2
1.3 Criterios sobre la administración	3
1.3.1El criterio operacional	4
1.4. Etapas del proceso administrativo	5
1.4.1. Previsión	7
1.4.2 El principio de la previsibilidad	7
1.4.3. El principio de la objetividad	9
1.4.4. El principio de la medición	10
1.5. Planeación	10
1.6. Organización	11
1.7. Integración	11
1.8. Dirección	12
1.9. Control	13

CAPITULO II.

PLANEACION

2.1. Concepto de planeación 15

2.2. Importancia de la planeación 16

2.2.1. Contribuir a los objetivos y propósitos 16

2.2.2. Primacía de la planeación 16

2.2.3. Fuerzas de la planeación 16

2.2.4. Eficiencia de los planes 17

2.3. Los principios de la planeación 17

2.3.1. Principio de la precisión 17

2.3.2. Principio de la flexibilidad 18

2.3.3. Principio de la unidad 19

2.4. Técnicas de la planeación 19

2.4.1. Concepto de manual 20

2.4.2. Diagrama de proceso 21

2.4.3. Simbología de operaciones 22

2.4.4. Proceso de selección de manzana 23

2.4.5. Diagrama de proceso 23

2.4.6 Valor de los instrumentos de simplificación 25

2.4.7. Técnica del diagrama de proceso 26

2.4.8. Diagrama de recorrido 28

2.4.9. Gráfica de Gantt 29

2.4.10. Análisis de redes (PERT Y CPM) 30

2.4.11. Análisis de red PERT 32

2.4.12. Pasos para desarrollar una red PERT 34

2.4.13. Punto de equilibrio 37

2.4.14. Análisis de punto de equilibrio 39

2.4.15. Presupuesto 40

2.4.16. Importancia de los presupuestos 43

2.4.17. Tipos de presupuestos 45

2.5. Herramientas de la planeación (toma de decisiones) 54

2.6. Planeación estratégica 55

2.6.1. ¿Quien realiza la planeación estratégica? 56

2.6.2. Análisis y diagnostico 58

2.6.3. Análisis ambiental 58

2.6.4. Diagnostico organizacional 60

2.6.5. Decisión (Elección) 60

2.7. El proceso de planeación estratégica 61

2.7.1. Definir la misión de la organización 65

2.7.2. Establecer objetivos 66

2.7.3. Analizar los recursos de la organización 66

2.7.4. Examinar el ambiente 67

2.7.5. Hacer predicciones 67

2.7.6. Analizar oportunidades y riesgos 68

2.7.7. Identificar y evaluar estrategias alternativas 69

2.7.8. Seleccionar estrategia 69

2.7.9. Instrumentar la estrategia 69

2.8. Matrices de la planeación estratégica 70

2.8.1. Matriz del Boston Consulting Group 70

2.8.2. La matriz TOWS. Una herramienta moderna para el análisis de la situación. 73

2.8.3. La matriz del portafolio. Una herramienta para asignar recursos. 76

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN

3.1. Concepto e importancia 78

3.2. Definición 79

3.3. Importancia de la organización 80

3.4. Principios de la organización 82

3.4.1. Principio de la eficiencia 82

3.4.2. Principio del área de mando 82

3.4.3. Principio de jerarquía 83

3.4.4. Principio de delegación 83

3.4.5. Principio de responsabilidad absoluta 83

3.4.6. Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad 83

3.4.7. Principio de unidad de mando 83

3.4.8. Principio del nivel de autoridad 83

3.4.9. Principio de la división del trabajo 83

3.4.10. Principio de la definición funcional 84

3.4.11. Principio de separación 84

3.4.12. Principio de equilibrio 84

3.4.13. Principio de flexibilidad 84

3.4.14. Principio de oportunidades para el liderazgo 84

3.4.15. Principio de la especialización 85

3.4.16. Principio de unidad de mando 86

3.4.17. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad 87

3.4.18. Principio del equilibrio de dirección-control 87

3.5. Sistemas de organización 88

3.5.1. Organización lineal o militar 89

3.5.2. Organización funcional o de Taylor 90

3.5.3. Organización lineal y staff 91

3.5.4. Los comités 93

3.5.5. Organigramas 95

3.6. Estructura y comportamiento de la organización 97

3.7. Estructuras de la organización 98

3.7.1. Organización funcional 98

3.7.2. Organización por producto 102

3.7.3. Organización territorial 105

3.7.4. Organización orientada al cliente 106

Organización matricial 108

3.7.6. Estructuras múltiples 111

CAPITULO IV

INTEGRACION

4.1. Naturaleza y propósito 113

4.2. Consideraciones para la integración 114

4.3. Reglas y técnicas de la integración de personal 114

4.3.1. Reclutamiento 115

4.3.2. Selección 117

4.3.3. Contratación 118

4.3.4. Contrato colectivo de trabajo 119

4.3.5. Aspectos principales de la Ley Federal de Trabajo (LFT) 120

4.3.6 Inducción 122

4.3.7. Desarrollo 122

CAPITULO V

DIRECCION

5.1. Definición 124

5.2. Fases o etapas 126

5.3. Principios de la dirección 126

5.3.1. Principio de la coordinación de los intereses 126

5.3.2. Principio de la impersonalidad de mando 126

5.3.3. Principio de la vía jerárquica 127

5.3.4. Principio de la resolución de conflictos 127

5.3.5. Principio del aprovechamiento del conflicto 127

5.4. Herramientas de la dirección 128

5.4.1. Comunicación 128

5.4.2. Función de la comunicación en las organizaciones 128

5.5. Importancia de la comunicación 129

5.6. Propósito de la comunicación 129

5.7. El proceso de comunicación 131

5.7.1. Emisor del mensaje 131

5.7.2. Uso de un canal para transmitir el mensaje 131

5.7.3. Receptor del mensaje 132

5.7.4. Ruido y retroalimentación en la comunicación 133

5.8. Motivación 133

5.8.1. Complejidad de la motivación 136

5.8.2. Diferencia entre motivación y satisfacción 138

5.9. Liderazgo 139

5.10. Estilos de liderazgo 140

5.11. Funciones y estilos de liderazgo 141

5.11.1. El líder orientado a la tarea 142

5.11.2. El líder orientado a las personas 143

5.12. Los administradores como líderes 145

5.13. Identificación de líderes eficaces 145

CAPITULO VI

CONTROL

6.1. Definición 147

6.2. Importancia del control 147

6.3. Principios del control 148

6.3.1. Del carácter administrativo del control 148

6.3.2. De los estándares 148

6.3.3. Del carácter medial del control 149

6.3.4. Del principio de excepción 149

6.4. Proceso básico de control 150

6.4.1. Establecimiento de los estándares 150

6.4.2. Medición del desempeño 151

6.4.3. Corrección de desviaciones 152

6.5. Puntos y estándares críticos del control 153

6.6. Métodos del control 154

6.7. Tipos de control 155

6.7.1. Preventivo 155

6.7.2. Concurrente 156

6.7.3. De retroalimentación 157

6.8. Control de calidad 158

6.9. Control de inspección 159

6.10. Control de calidad estadístico 160

6.11. Control Total de Calidad (CTC) 160

6.12. Tipos de control 162

6.13. Control Estadístico de Proceso 164

6.13.1. Hoja de verificación 165

6.13.2. Diagrama de causa y efecto 168

6.13.3. Diagrama de Pareto 169

6.13.4. Estratificación 171

6.13.5. Diagramas de concentración 172

6.13.6. Gráficas de control 173

6.13.7. Histogramas 173

Conclusiones 175

Bibliografía 181

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de recorrido 28

Figura 2. Gráfica de Gantt 29

Figura 3. Red para la construcción de un edificio de oficinas 36

Figura 4. Gráfica de punto de equilibrio 38

Figura 5. Proceso de la planeación estratégica 57

Figura 6. Enfoque de sistemas en la administración 62

Figura 7. La matriz del crecimiento/ participación del Boston Consultig Group. 70

Figura 8. La matriz TOWS para la formulación de estrategias 74

Figura 9. Dimensión del tiempo y la matriz TOWS 76

Figura 10. La matriz del portafolio. Una herramienta para asignar recursos 77

Figura 11. Estructura funcional 98

Figura 12. Estructura por producto 102

Figura 13. Estructura territorial 105

Figura 14. Estructura orientada al cliente 107

Figura 15. Estructura matricial 108

Figura 16. Propósito y función de la comunicación 130

Figura 17. Modelo del proceso de comunicación 131

Figura 18. Cadena de deseo-necesidad-satisfacción 135

Figura 19. Diferencias entre motivación y satisfacción 138

INTRODUCCIÓN

Los sistemas administrativos constituyen un factor determinante para cualquier negocio, pues le permite establecer los procesos que facilitan el trabajo en términos de tiempo y eficiencia.

Las funciones principales internas de una empresa son las de: mercadeo, producción, finanzas, investigación, desarrollo y gerencia; esta última puede llevarse a cabo a través del proceso administrativo de: planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Los conocimientos sobre la ciencia de la administración son el resultado de un proceso iniciado hace muchos años, a través de los cuales ha evolucionado y adquirido sus propios perfiles, pasando por diferentes etapas.

Los programas de reforma agraria en América Latina están creando tipos de empresas agropecuarias que se apartan de la tradicional empresa familiar. Generalmente estos nuevos tipos de empresas tienen un mayor volumen de negocio y de hectáreas y por consiguiente, su organización es más compleja que la existente en la finca familiar. Por esta razón el estudio de la administración de empresas adquiere una importancia trascendental ya que las condiciones actuales hacen necesaria la aplicación de principios y métodos administrativos similares a la de otras empresas industriales. Sin embargo, es necesario considerar las características principales de la agricultura en la aplicación de estos principios. En esta monografía se explican las funciones de la administración.

La administración se ha definido como:

"Ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". (Guerra, 1977)

Esta definición implica que la administración se considera una ciencia social, teniendo por lo tanto un cuerpo de leyes, normas y técnicas a ser aplicadas a situaciones o aspectos relacionados con el hombre.

La administración está en estrecha relación con otras ciencias como: Economía, Sociología, Historia, Geografía, Derecho, Sicología y Política.

Otra definición de las muchas que existen es la de Newman, que dice: "Administración es guiar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia una meta común". Esta definición hace referencia a algunas de las funciones básicas que cumple un administrador que son planificar, organizar, agrupar recursos, dirigir, coordinar y controlar. (Guerra,1977).

La administración es la parte de la actividad humana que orienta la actuación de los individuos y de las organizaciones. Funciona en razón directa a las decisiones que se toman, y las acciones que se emprenden, con el propósito de alcanzar metas en un mundo de inseguridad y de recursos insuficientes. Representa un continuo esfuerzo que invade todos los campos de la actividad humana. El elemento principal de la administración es la "toma de decisiones". La mayoría de las personas se ven ocupadas en la administración desde edad muy temprana, y siguen estándolo mientras pueden tomar sus propias decisiones.

Naturalmente, que las decisiones varían notablemente, tanto en lo que se refiere a su naturaleza como a la importancia en satisfacer las necesidades.

Lo esencial en el proceso administrativo, es la forma de decidir. Un administrador puede ser muy ágil en cuanto a prever problemas, muy hábil en determinar hechos relevantes, e inteligente en el análisis, pero si todo ello no le conduce a una decisión, el resultado es nulo. La efectividad de la administración se juzga, con relación a las decisiones que se tomen. El mejor administrador es el que toma en general decisiones correctas, mientras que el peor es el que toma decisiones sujetas a errores considerables. (Vincent, 1968).

Esta monografía tiene la finalidad de dar una explicación clara y concisa de lo que es el proceso administrativo y sus etapas (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) así con un mejor entendimiento podemos tener un panorama más amplio de los problemas que surgen dentro de un sistema administrativo y de esta manera poder resolverlos de una manera fácil y rápida; de tal manera que también es importante mencionar que no existe hasta el momento información suficiente que nos hable del proceso administrativo, éste fue uno de los motivos principales que se tomaron en cuenta para llevar a cabo la realización de esta monografía y así ayudar a generaciones futuras de estudiantes en la consulta del tema en cuestión.

OBJETIVOS:

1.- Dar una explicación clara y concisa de los que es el proceso administrativo y sus etapas.

2.- Que exista con este trabajo más fuentes de información de lo que es el proceso administrativo.

METODOLOGIA:

Este tema surgió a partir del interés que mostró el alumno y sobre todo para conocer más sobre el tema. Después se le dedico tiempo a recolectar información, haciendo revisión de literatura y seleccionando la mejor posible. Los problemas que se tuvieron para recolectar la información requerida para este trabajo fue en la escasa literatura sobre el tema de administración que la biblioteca de la Universidad tiene, ya que la existente es demasiado anticuada.

CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

1. ¿ QUE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO ?

Hemos representado sumariamente la administración de las empresas como un proceso de acción, que comprende una sucesión de actividades interdependientes.

Es preciso ahora determinar en que consiste el proceso de administración y lo que comporta. Examinaremos a continuación cómo se aplica o en que terrenos interviene (cuales son las funciones de la administración), y después, en fin, en que marco más general se despliega (cuáles son las dimensiones de la administración).

En sustancia el proceso administrativo está compuesto de una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto y, en virtud de su arreglo, una estructura de actividades individuales y colectivas: actividad de decisión, actividad de comunicación, actividad de control y revisión.

El proceso administrativo toma su punto de partida o bien en la continuación de un programa de acción ya iniciado o de una tradición existente, o bien en la creación y el desarrollo de nuevos programas de acción.

(Bruyne, 1973).

1.1. ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los prosélitos de la escuela del proceso administrativo consideran a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que distinguen a un miembro administrativo de otro que no lo es. La ejecución de estas funciones administrativas fundamentales

constituye un proceso, y esta escuela analiza tal proceso, establece una estructura conceptual para él, e identifica los principios que fundamentan su uso, o parte de éste. Esta escuela de énfasis a la obtención de cosas mediante individuos que operan en grupos organizados. También recalca que la determinación de que buscar y cómo aplicar los esfuerzos, junto con revisiones periódicas para asegurar el logro del objetivo, es esencial en la administración.

La escuela del proceso administrativo tiene un amplio ámbito. Considera a éste como universal, sin consideración del tipo de empresa, o del nivel en una empresa dada. Da reconocimiento a las diferencias en ambiente entre empresas y niveles, pero fundamentalmente, siempre está presente la identidad del trabajo del gerente: ejecución del proceso administrativo. Esta escuela se deriva de las que tienen gran experiencia en administración, y la información obtenida en esta experiencia esta codificada por funciones administrativas fundamentales para proporcionar un marco útil y ordenado para el pensamiento administrativo. Se utilizan los conocimientos pertinentes y útiles derivados de diferentes campos científicos y artísticos, con el fin de proporcionar medios absolutamente comprensivos y modernos para estimular el progreso y el estudio de la administración.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Estas cuatro funciones fundamentales de la administración: Planeación, Organización, Ejecución y Control o vigilancia constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente. Son también las señales que distinguen a un jefe de otro que no lo es.

Se puede presentar un resumen de estas funciones fundamentales de la administración como (1) Planeación para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse, (2) Organización, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria, (3) la Ejecución de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo, y (4) Control de las actividades para conformarlas con los planes.

Para visualizar y consolidar el significado del vital proceso de la administración se describe lo siguiente. Un objetivo se logra mediante los esfuerzos de grupo. Para hacer esto, un gerente hace la planeación, prosiguiendo con la organización que es la distribución de las actividades componentes necesarias derivadas del plan. Esto mas la delegación de autoridad necesaria a los individuos designados para ejecutar el trabajo, está incluida en el siguiente significado de Organización.

La ejecución, llevada a cabo por el gerente para cumplir, mediante otros, el plan que habrá de implantarse finalmente el control, representa el esfuerzo administrativo para asegurar que las actividades de otros están en concordancia con el plan prescrito, logrando así el objetivo. (Terry,1975)

1.3. CRITERIOS SOBRE LA ADMINISTRACION.

Hay quienes opinan que no es demasiado importante abordar la administración desde un solo punto de vista, como no lo es en Psicología o pesca. Pero nadie puede negar la importancia de que alumnos y administradores puedan clasificar y reconocer los distintos esquemas del análisis administrativo. La administración es de por sí un campo harto difícil y no hay porqué presentar la como algo lleno de confusión y de aparentes

contradicciones. El criterio adoptado podría llamarse "operacional", ya que procura analizar la administración en función de lo que el administrador efectivamente hace. Consideramos la administración como el proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado. Creemos que dentro de este marco se analiza la administración de la manera mas útil para el administrador, pues se refleja la forma como la ve su propio cargo. No obstante, los autores reconocen que hay otros análisis administrativos útiles e importantes y que los que abogan por otros criterios también han hecho contribuciones destacadas.

Los distintos criterios se han clasificado aquí en las siguientes categorías: (1) Operacional (proceso administrativo), (2) Empírico o por casos, (3) Comportamiento Humano, (4) Sistema Social, (5) Teoría de las Decisiones, (6) Centro de las Comunicaciones y Matemático. No ha sido nuestra intención, en el siguiente resumen, tratar de todos los matices en los distintos criterios de análisis, si no mas bien esbozar la teoría de cada uno.

A continuación solo mencionare el primer criterio que es el Operacional para tener una mejor idea de lo que es el Proceso Administrativo.

1.3.1. EL CRITERIO OPERACIONAL.

Este criterio procura relacionar el conjunto de conocimientos administrativos con la naturaleza de la tarea administrativa. Aunque se podrían emplear varias clasificaciones de primer orden, se ha visto que lo mas útil es emplear las funciones administrativas. Esta escuela se ha llamado a menudo la del "Proceso Administrativo".

El enfoque operacional considera la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal con teoría y principios aplicables a empresas de todas clases y de todo nivel, reconociendo al mismo tiempo que tanto el medio como los problemas que afrontarán los administradores en la práctica variarán de una empresa y de un nivel a otro, y que ello lo ha de tener en cuenta quien desee aplicar la ciencia. Así pues, la teoría viene a ser de una manera de organizar conocimientos y experiencias de tal manera que se mejore el ejercicio mediante la investigación, las evaluaciones empíricas de los principios y la enseñanza de los fundamentos.

Esta escuela llamada a menudo "tradicional" o "universalista", especialmente por quienes la critican, fue iniciada por Henry Fayol. La mayor parte de quienes contribuyeron a esta escuela se limitaron a tratar de la función organizadora de la administración, lo cual se debe en gran parte a su mayor experiencia con esta función y al hecho sencillo de que los administradores a 1940 prestaban escasa atención a la planificación, al control y al personal. (Koontz y O'donnell, 1980)

1.4. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Una forma de definir la administración consiste en ver lo que ésta hace. Esto nos conduce a las llamadas "funciones administrativas" o etapas del "proceso administrativo".

Estas funciones o etapas son las actividades en las que se efectúa el verdadero papel de la administración. No debe suponerse que todo lo que hace

la administración corresponde necesariamente a esta categoría, ya que en la práctica existen actividades que no son de índole puramente administrativa.

Cuando se determinan las funciones administrativas, la responsabilidad administrativa total se divide en varios renglones. Algunos autores en este tema no se ponen dé acuerdo con respecto al número y estructura de estas subdivisiones. Sin embargo, lo más importante es recordar que las subdivisiones deben ser unidades lógicas y que deben abarcar todo el sector de responsabilidades.

En este texto se definen y exponen brevemente las funciones o etapas administrativas de:

A) Planeación-Previsión.

B) Organización.

C) Integración.

D) Dirección.

E) Control.

(Aguilar, 1982).

1.4.1.PREVISIÓN

PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN.

EL CONCEPTO DE LA PREVISIÓN.

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. la previsión es la base necesaria para la planeación. (Reyes, 1985)

Para hacer previsiones es indispensable:

a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.

b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Podemos pues definir la previsión como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

1.4.2. EL PRINCIPIO DE LA PREVISIBILIDAD.

El primer problema que se presenta respecto de la previsión administrativa es el siguiente:

¿es posible hacer previsiones válidas en un aspecto donde entran en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en

grados y modalidades infinitas, pero sobre todo, en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos, etc...?

Jamás se presentará el problema de si es o no posible hacer planes, organizar, integrar, dirigir, etc.: estas posibilidades son obvias. Pero, tratándose del conocimiento de situaciones futuras, necesitamos fijar un principio previo que nos oriente sobre la validez de nuestras previsiones, ya que, sin ésta, sería inútil hacerlas; y sobre todo, que nos ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

Este principio puede formularse como sigue:

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de calculo de probabilidad. (Reyes, 1985)

1.4.3. PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD.

"Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas".

Es sabido que el hombre de empresa siempre pide "hechos" para sacar conclusiones. El éxito de cada empresa y de cada operación descansa en la cantidad y la calidad de la información de que disponga. La razón obvia es que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares: inclusive en ese principio descansa todo el proceso lógico de la inducción completa, de cuya fecundidad ha surgido principalmente toda la maravillosa técnica moderna.

Como un ejemplo de aplicación de este principio, podemos mencionar la creciente utilización del presupuesto como base para las previsiones de ventas, gastos, costos, etc.: fundándonos en los "hechos" de años anteriores, podemos predecir con bastante exactitud cuáles serán nuestras ventas, costos, gastos, etc., para el siguiente período. Cuanto mayor sea nuestro análisis combinación, afinamiento, etc., de los resultados y la corrección de nuestras previsiones sobre lo que realmente vaya ocurriendo, estos presupuestos, irán teniendo mayor validez. Algunas empresas que comenzaron según su propia expresión "jugando al presupuesto", actualmente trabajan rigurosamente a base de presupuestos. Esto es lo que dice el autor Hubbard: "vaya usted tan lejos como puede alcanzar a ver, que desde ahí podrá usted ver más lejos aún".

1.4.4. PRINCIPIO DE LA MEDICIÓN.

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Aunque incurren en un error aquellos que consideran que la diferencia entre lo científico y lo no científico radica en que lo primero puede determinarse, no solo cualitativamente, sino aún cuantitativamente, sí es indiscutible que, tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión.

Hasta hace poco se consideraba que en los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones sólo podían hacerse en forma cualitativa. Es indiscutible que actualmente es posible determinar muchos de esos hechos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio de los estudios estadísticos. (Reyes, 1985).

1.5. Planeación.

La planeación consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración. Es importante para el proceso administrativo ya que siempre precede a cualquier acción. Siempre que existan alternativas, hay la oportunidad de ejercer la planeación. Puede considerarse como el proceso del "pensamiento" durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa. A veces se dice que la planeación es el trabajo de hacer que ocurran cosas que de otra forma no tendrían lugar. Es importante comprender que esta función es la preparación para el trabajo y

no la ejecución de éste. Es lógico pensar que cuanto mejor sea la planeación, más adecuada será la acción subsecuente.

Es la función rectora del proceso administrativo, ya que señala los fines y los medios y las otras funciones proporcionan estos medios para lograr dichos fines; inclusive, es aplicable al desarrollo de las demás funciones administrativas.

(Aguilar, 1982)

1.6. Organización.

La segunda función administrativa es la organización, que implica agrupar las actividades de los empleados y llevar a cabo un arreglo estructural de todos los recursos. Una vez que ha terminado la planeación, deben unirse los recursos para llevar a cabo los planes trazados. Deberá contratarse el personal necesario, adquirir equipo y establecer sistemas para brindar los servicios proyectados.

Ahora bien, diremos que la organización es un concepto propiamente administrativo, sino de "naturaleza jurídica", ya que toda organización implica la creación de un orden en un grupo humano, siendo este orden de tipo jurídico. Organizar es coordinar, es crear un orden. (Aguilar,1982)

1.7. Integración.

Esta función nos indica un movimiento de unión, es decir lograr el "todo" con las diferentes partes de que está compuesto.

Puede definirse como: "el proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo".

En la empresa distinguimos dos tipos de integración:

a) Material.- Se refiere a la adquisición y conservación de los recursos financieros (económicos) y materiales que son necesarios para la operación de la empresa.

b) Humano.- Es importante como la integración material y se refiere a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea éste operativo, ejecutivo, técnico o de dirección.

La integración humana en la empresa es lograr la humanización de la organización, es hacerla vivir.

En cuanto a nuestro estudio relativo a la empresa agropecuaria se incluye como un caso especial, la existencia del tipo de integración animal o pecuaria que "corresponderá a todo tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales. (Aguilar,1982)

1.8. Dirección.

La dirección de una empresa es la función síntesis del proceso administrativo y está estrechamente ligado a la administración general.

Las otras funciones administrativas son instrumentos para que la dirección sea eficaz.

La dirección es la función administrativa que se refiere a la ejecución diaria de actividades detalladas.

La dirección es motivar.

"es el proceso de explicar a los empleados cuáles son las tareas y cuándo deben efectuarse".

Otra obligación de la administración es la de coordinar el funcionamiento total de la empresa. Algunas autoridades en administración señalan que la coordinación es insuficientemente importante pero va aparejada a la dirección.

Por consecuencia, aquí la consideramos a ella una parte como una parte de la dirección total.

COORDINAR: significa integrar actividades, recursos (materiales y animales), equipo y personal adecuado para lograr una operación unificada satisfactoriamente.

Será necesaria ésta función paralela a la dirección, para asegurar que todas las operaciones dirigidas para lograr un fin, no tengan que efectuar en el mismo período otra actividad. (Aguilar, 1982)

1.9. Control:

Esta función administrativa puede definirse de varias maneras.

Consiste en llevar a cabo "la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista".

El control no es una restricción o limitación, sino una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados.

El control abarca dentro de la administración varias etapas:

1a. La administración debe determinar los resultados obtenidos.

2a. La administración debe valorarlos.

3a. La administración debe corregir las desviaciones de los planes.

Cuando se lleva a cabo adecuadamente el "control" puede:

I.-Evitar los actos que no hayan sido autorizados.

II.-Predecir tendencias y posibles resultados.

III.-Ayudar a la administración a valorar la eficiencia de los empleados y de la empresa en conjunto.

En resumen el control implica:

A. Una comparación entre los resultados realmente logrados y los que estaban previstos en la planeación.

B. El señalamiento de los obstáculos que han impedido el cumplimiento cabal de los programas y las sugerencias relativas a lo que debe hacerse para eliminarlos.

C. La inclinación de las desviaciones de los planes y las sugerencias para reintegrarlos a su cause original.

Las informaciones y datos que pueden servir de base para nuevos planes. (Aguilar, 1982)

CAPITULO II

PLANEACIÓN.

2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

Goetz citado por Reyes ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido".

Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura. (Reyes, 1982)

La planeación es la primera función de la administración que se encarga de decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuando hacerlo y quién ha de hacerlo, cubriendo la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos llegar. Es determinante ésta función ya que las demás actúan en consecuencia:

-Permite un eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan conjuntamente, debido a que entienden claramente los métodos para llegar a los objetivos, así como lo que se espera de ellos.

-Presupone la existencia de alternativas y la toma de decisiones en función de los propósitos y objetivos de la empresa.

2.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La importancia de la planeación radica en cuatro aspectos fundamentales:

2.2.1. CONTRIBUIR A LOS OBJETIVOS Y PROPÓSITOS

El propósito de cada plan, y de todos los derivados es facilitar el logro de los objetivos y de la empresa, partiendo del supuesto que existe la empresa organizada y cooperación deliberada para el logro de propósitos del grupo. "La planeación administrativa busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentradas sobre los fines deseados. Sin planes, la acción debe convertirse en una actividad aleatoria, la cual no produce otra cosa que un caos".

2.2.2. PRIMACIA DE LA PLANEACIÓN

La función de planeación es predominante sobre todo en virtud de las operaciones empresariales de organización, integración, dirección y liderazgo, y control están encaminados a apoyar el logro de los objetivos empresariales.

La planeación y el control son inseparables por lo cual se les llama los gemelos de la administración dado que la acción no planeada no puede ser controlada.

2.2.3. FUERZAS DE PLANEACIÓN

La planeación es una función de todos los administradores en cualquier área que se encuentren, ejerciendo una acción discrecional.

2.2.4. EFICIENCIA DE LOS PLANES

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

Además de estos cuatro aspectos reduce la incertidumbre y el cambio, fija la atención en los objetivos, propicia la operación económica y facilita el control.

(Apuntes de Administración agropecuaria, U.A.A.A.N.)

2.3. LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

2.3.1. EL PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas". Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

2.3.2 EL PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

"Dentro de la precisión (establecida en el principio anterior) todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con lo anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

a).- ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal,

b).- ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,

c).- ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

2.3.3. EL PRINCIPIO DE LA UNIDAD.

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que puede, decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general".

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc.; deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere unidad de fin, es indiscutiblemente que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

2.4. TECNICAS DE LA PLANEACION.

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc.; suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.

La razón es obvia: hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes. Sin embargo, las más usadas son quizás las siguientes:

a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.

b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento.

c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

d) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique); CPM (Critical Path Method); y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Sheduling), todos los cuáles suelen conocerse con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Critica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc. de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

2.4.1. CONCEPTO DE MANUAL.

Significa un folleto, libro, carpeta, etc.; en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales; mencionaremos aquí tan sólo algunos de los principales:

a) Manual de objetivos y políticas: como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con la expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de

algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

b) Los manuales departamentales. son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc.; aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre de acuerdo con la definición que hemos dado.

c) Los manuales del empleado, o de bienvenida: suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa. (Reyes, 1985).

2.4.2. DIAGRAMA DE PROCESO

DEFINICION:

El diagrama de proceso es una representación gráfica de la secuencia de actividades o pasos que ocurren en un proceso o procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo a su naturaleza; incluye además todo la información que se considera necesaria para el análisis, tal como, distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Los diagramas de proceso son técnicas de análisis del trabajo, cuyo propósito fundamental es hacer más fácil la realización de una actividad, conjuntamente con un incremento de la productividad.

Estas técnicas utilizadas hoy en día en la planeación y control de procesos agroindustriales, pueden utilizarse en el sector agropecuario con los mismos propósitos y finalidades, ya que independientemente del proceso y recursos utilizados la metodología es la misma.

En la representación gráfica del proceso se utilizan ciertos caracteres de naturaleza taquigráfica que indican una actividad básica. Las operaciones realizadas en todos los procesos se agrupan en cinco actividades típicas:

OPERACIÓN	SIMBOLO	EJEMPLO
Operación		cosechar frijol
Transporte		llevar fertilizante en un camión al almacén
Inspección		leer la presión de una llanta
Espera		maíz en bodega esperando ser cargado para transportarse
Almacenamiento		semilla estivada

2.4.3. SIMBOLOGIA DE OPERACIONES

Vamos a explicar como se aplica esta técnica. Supongamos que se tiene un problema en la selección de manzana para el mercado. La mano de obra utilizada no está capacitada para tal operación, resultando en un retraso considerable y pérdidas en ventas. El problema se pretende solucionar a través de los resultados obtenidos de un estudio de trabajo del procedimiento actual al que se le harán las modificaciones necesarias.

El procedimiento a implementar posteriormente será el siguiente:

2.4.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE MANZANA.

SIMBOLO	DESCRIPCION	DISTANCIA	TIEMPO	CANTIDAD
	manzana a granel almacenada			4 Toneladas
	rejas para empacar el producto			200 cajas
	llevar cajas con producto no calificado	10 metros	20 minutos	
	inspeccionar funcionamiento de calificadora		10 minutos	
	cargar calificadora		2 minutos	2 rejas
	selección de manzana		480 minutos	200 rejas
	estibar producto calificado		30 minutos	
	producto almacenado			200 rejas

(Apuntes de administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.).

2.4.5. DIAGRAMA DE PROCESO

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, se emplean con gran amplitud a los trabajos administrativos y de oficina.

Y existe razón para ello, porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que, "mientras que en el taller se procesan o transforman materiales, en la oficina se procesan o tramitan las formas".

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo y los útiles.

La diferencia como puede verse, no es esencial, sino accidental, y sólo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Cuando se realizan trámites administrativos, existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. **Operaciones**: como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. se representan con

2. **Transportes:** Cómo llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo con ciertas formas, etc. se indican con

3. **Inspecciones**: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. su símbolo es

4. **Demoras**: como cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite, etc. se simboliza con

5. **Almacenamientos**: como documentos en el archivo. su símbolo es

Tiene especial importancia la revisión de los trámites administrativos, porque, independientemente de que al establecerse las formas de control en la iniciación de operaciones, no se conocía bien la realidad que por ellas iba a ser controlada, toda organización es dinámica y, o bien puede ocurrir que los

sistemas iniciales ya no respondan al volumen de trabajo actual, que sólo entorpecen o dificultan, como también puede suceder que, en el afán por llevar la especialización a su mayor grado, se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona, con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control.

No olvidemos que, los que menos suelen ver estos defectos, son los que están ya habituados a ellos.

2.4.6. VALOR DE LOS INSTRUMENTOS DE SIMPLIFICACIÓN.

No está por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el diagrama de proceso, no substituyen el criterio humano del administrador, pues ese criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, sino que tan sólo ayudan ese criterio. pero dicha ayuda es de valor incalculable.

Estos instrumentos hacen ver un proceso, en forma tal, que pueda apreciarse cada uno de sus pasos. Además, nos permite ver gráficamente esos pasos.

Con estas dos ayudas, nuestra mente puede trabajar mucho mejor, pues no debemos olvidar que sólo puede ver pocas cosas a un mismo tiempo, y, por ello, le cuesta trabajo hacer comparaciones de pasos sucesivos sobre todo si son numerosos, difíciles y abstractos), pensar más detenidamente qué puede mejorarse, etc.

Los sistemas de simplificación del trabajo de oficina, son pues exclusivamente "instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos". Lo esencial es el análisis que se haga.

No son, por lo mismo, "recetas" para corregir los defectos o mejorar los procedimientos. Esto corresponde al criterio del supervisor y sus auxiliares, dotados de práctica, y con conocimiento de las necesidades concretas.

Pero este criterio puede aprovecharse en forma incomparable mejor, cuando cuenta con estas herramientas, al hacer un análisis sistemático sobre gráficas, con ayudas de ciertas reglas.

2.4.7. TÉCN ICA DEL DIAGRAMA DE PROCESO.

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son señalados antes. Pero existe otra forma, con la sola variante de usar otra manera de simbolizar: las iniciales O-T-I-D-A, que equivalen a Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento. Usamos aquí estos diversos símbolos para ejemplificar otro modo distinto de representar, y desde luego fácilmente recordable por la palabra "OTIDA".

Para formular el diagrama de proceso, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso tales, como el nombre del mismo, departamento, sección dónde se inicia y dónde se acaba, fecha de elaboración, etc.
2. El cuerpo de esta hoja, consta de cinco columnas para los símbolos, otra de descripción breve del trámite. Otras dos para anotar las distancias de transportes y los minutos de demora por almacenamiento y otra finalmente para observaciones.

3. Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea bien perceptible.

4. Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.

5. Estos totales nos indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así, si notamos que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendremos que deducir que ese proceso puede mejorarse.

6. Hay todavía necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual debemos preguntarnos:

a) ¿qué se puede ELIMINAR?

b) ¿qué se puede COMBINAR?

c) ¿qué se puede REDISTRIBUIR?

d) ¿qué operaciones se pueden mejorar?

Para esto último, en ocasiones será posible usar diagramas de "mano derecha y mano izquierda", y de "hombre y maquina". Igualmente, las preguntas qué, quién, dónde, cuándo, cómo y porqué pueden ayudarnos a encontrar cambios y mejoras factibles, de gran valor. (Reyes, 1985).

2.4.8. DIAGRAMA DE RECORRIDO.

DEFINICIÓN:

El diagrama de recorrido es una representación gráfica de la trayectoria de proceso, a diferencia que la fecha de unión entre cada uno de los símbolos indica el sentido y la dirección del movimiento.

El diagrama de proceso de flujo se complementa con un diagrama de recorrido, el cual nos da información sobre la distribución de las operaciones y el lugar de ejecución dentro del área de trabajo.

En la figura (1) se representa el diagrama de recorrido del proceso de selección de manzana ejemplificado antes.

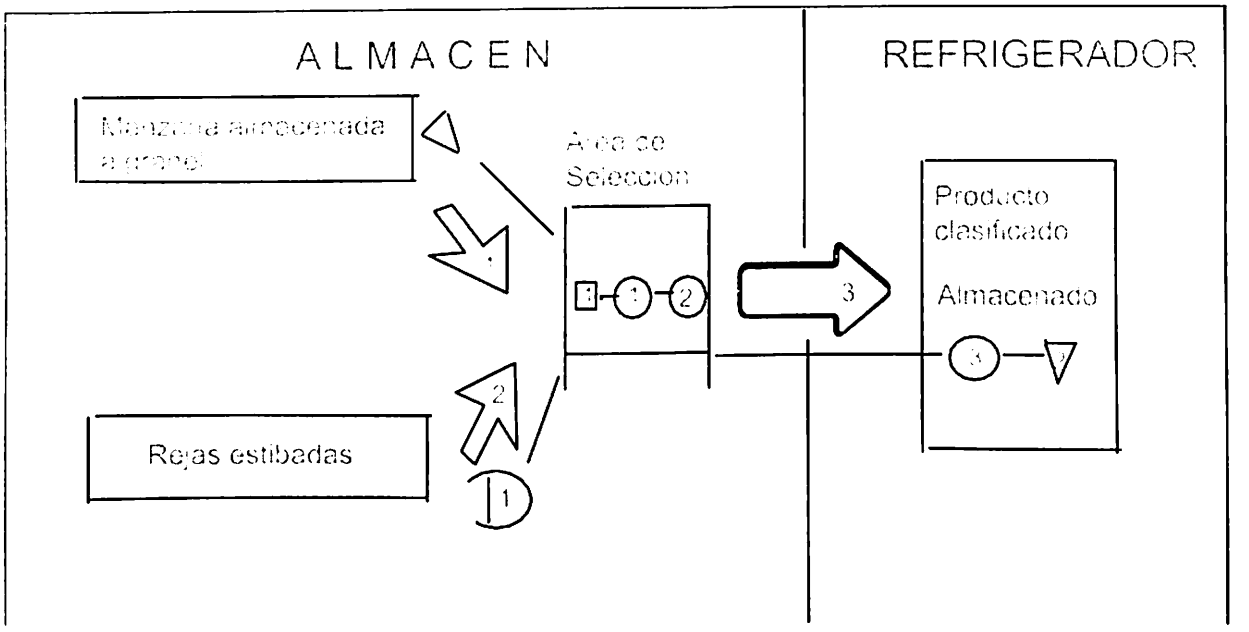


Fig. No. 1
DIAGRAMA DE RECORRIDO

2.4.9. GRÁFICA DE GANTT.

Uno de los elementos más importantes de controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también en la relación que debe guardar entre si cada momento cuando todas ellas concurren a un mismo fin.

Henry L. Gantt inventó, para éste efecto, las cartas gráficas que llevan su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, horas el momento de su iniciación y terminación, su simultaneidad con otras actividades relacionadas a ellas. Suele indicarse también la persona, sección, etc. encargada de cada una de dichas actividades. En la figura (2) se muestra un ejemplo de la gráfica de Gantt

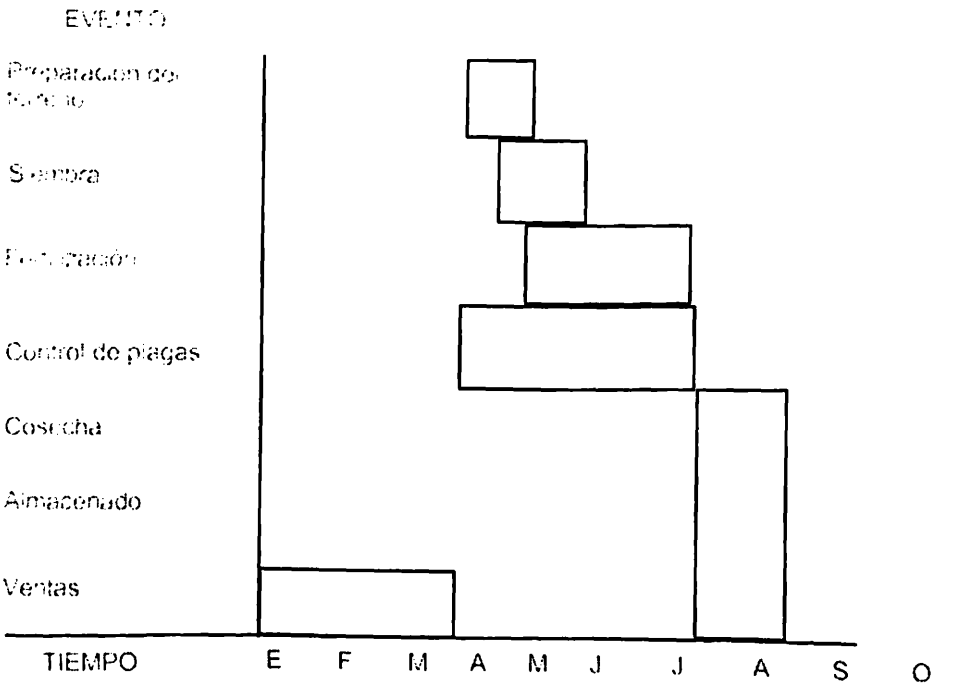


Fig. No. 2
GRAFICA DE GANTT

2.4.10. ANÁLISIS DE REDES (PERT Y CPM).

ORÍGEN.

El análisis de redes es una técnica que incluye dos metodologías generadas independientemente una de la otra. La primera de ellas el PERT (Program Evaluation and Review Technique), se utilizó para planear y controlar el diseño y el desarrollo del proyecto misil polaris por el departamento de Marina de los Estados Unidos, la segunda metodología llamada Método de la Ruta Crítica (Critical Patch Method), fue creada por la compañía Du Pont de Memours para controlar el trabajo que se requeria para efectuar una revisión completa en una gran planta química.

Posteriormente han aparecido otras derivaciones de éstas técnicas, en las que se incluyen leves variantes con el fin de darles mayor sofisticación, sin embargo el procedimiento básico de análisis es el mismo, por ejemplo podemos citar el Método Potencial Metra (MPM).

VENTAJAS.

Las redes es una técnica que ayuda al administrador en las etapas de planeación y control de actividades y proyectos.

El análisis es útil en proyectos que involucran precisos momentos de inicio y momentos de terminación. Es muy útil cuando el proceso, el proyecto, o el logro de un objetivo incluye un gran número de actividades o tareas interrelacionadas cualquiera de las cuales pueden ocurrir simultáneamente.

Un diagrama de RED representa las tareas que deben llevarse a cabo. Estas se representan con flechas, las cuales empiezan y terminan en puntos identificables. Estos últimos se les llama eventos y en el diagrama se les

representa con círculos. La RED muestra las relaciones lógicas de secuencia entre las actividades en las que se establece un orden indicando cuáles se realizaran antes y después de una actividad determinada.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

El método de la Ruta Critica [Critical Path Method (CPM)] es una técnica de redes para programar y controlar programas de gran escala. La técnica de Evaluación y Revisión de Programa [Program Evaluation and Review Technique (PRT)]. En esencia es lo mismo que el CPM. Este es más sofisticado que la gráfica de Gantt y por lo general tan sólo habrá de utilizarse en la planeación de programas muy complejos. La principal ventaja con respecto a la gráfica de Gantt es que toma en cuenta cómo las tareas involucradas en un proyecto total dependen unas de otras.

La técnica fue desarrollada para el programa del cohete polaris y ha sido utilizada en gran medida desde entonces en la industria de naves espaciales, así como también en varias otras industrias en particular en la de la construcción.

Para poder utilizar el CPM deberán seguirse los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos del proyecto.
2. Registrar en una lista las actividades requeridas para terminar el proyecto.
3. Comprender la relación entre las actividades requeridas.
4. Estimar el tiempo requerido para concluir cada una de las actividades.
5. Establecer una fecha fija de iniciación y terminación.

Habremos de ilustrar el mecanismo del CPM aplicándolo aun proyecto estudiantil.

Supongamos que un grupo de estudiantes de una universidad deciden en el Otoño de 1981 que les gustaría publicar una revista sobre asuntos estudiantiles con el nombre de Speak -(La Voz). Habrá de ser organizada y administrada por alumnos. Asimismo, el editor se ha propuesto que el primer número de la revista no salga después de Septiembre de 1982. Con el fin de asegurarse un enfoque lógico al programa los organizadores deciden aplicar en su programación la técnica de PERT. (Hicks y Gullet, 1993).

2.4.11. ANALISIS DE RED PERT.

Las gráficas de Gantt y la de carga son útiles siempre y cuando las actividades programadas sean pocas en número e independientes una de la otra. Pero ¿qué pasa si un gerente tiene que planificar un proyecto grande como la reorganización de su unidad, la puesta en práctica de una campaña de reducción de costos o el desarrollo de un nuevo producto que requiera elementos de coordinación con las áreas de mercadotecnia , producción y diseño del producto? Tales proyectos requieren la coordinación de cientos y hasta miles de actividades, algunas de las cuales deben desarrollarse simultáneamente y otras que no pueden empezar hasta que ciertas actividades anteriores hayan terminado. Si usted está construyendo un edificio, obviamente no puede empezar por levantar los muros hasta haber colocado los cimientos. ¿Cómo puede, entonces, programar un proyecto tan complejo? El programa PERT (por sus siglas en inglés de técnica de evaluación y revisión del programa) es muy apropiado para tales proyectos.

La técnica de evaluación y revisión del programa, generalmente llamado PERT o análisis de red PERT, se desarrolló originalmente a finales de la

década de los cincuenta para coordinar a las mas de 3,000 agencias de contratistas que trabajan en el sistema de armamento submarino Polaris. Este proyecto era complicado en extremo, con cientos de miles de actividades que debían coordinarse. Se comenta que la PERT logró reducir dos años la terminación del proyecto.

Una red PERT es un diagrama parecido a un diagrama de flujo que ilustra la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo o costos asociados con cada actividad. Con una red PERT, un gerente de proyecto debe pensar en la que tiene que hacerse, determinar qué acontecimientos dependen uno del otro e identificar áreas problema potenciales. PERT también facilita comparar los efectos de acciones alternativas en programación y costos. Así la PERT permite que los gerentes vigilen el avance de un proyecto, identifiquen posibles cuellos de botella, asignen recursos conforme sean necesarios para que el proyecto se mantenga en programa. Por ejemplo, Pacific Gas and Electric Company usa PERT para programar proyectos cuyos costos varían de 5,000 a mas de 50,000,000 de dólares. La técnica se ha utilizado para diseñar y construir fábricas, preparar estudios ambientales y dirigir investigaciones y desarrollo.

Para comprender cómo construir una red PERT, es necesario que conozca tres términos: eventos, actividades y ruta crítica. Definamos estos términos, delineemos los pasos del proceso PERT.

Los eventos son puntos finales que representan la terminación de actividades importantes. Las actividades representan el tiempo o recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. La ruta crítica es la secuencia

mas prolongada o que requiere más tiempo de eventos y actividades de una red PERT.

Desarrollar una red PERT requiere que el gerente identifique todas las actividades clave necesarias para completar el proyecto, las clasifique en orden de dependencia y estime la fecha de terminación de cada actividad. Esto puede traducirse en cinco pasos que a continuación se presentan.

2.4.12. PASOS PARA DESARROLLAR UNA RED PERT.

1.-Identificar cada actividad importante que debe alcanzarse para completar un proyecto. La culminación de cada actividad da como resultado una serie de eventos o resultados.

2.-Determinar el orden en el que estos acontecimientos deben terminarse.

3.-Elaborar un diagrama de flujo de las actividades de principio a fin, identificando para cada actividad su relación con las demás actividades. Use círculos para indicar los eventos y flechas para representar actividades. Esto da como resultado un diagrama de flujo llamado red PERT.

4.-Calcular una estimación de tiempo para terminar cada actividad. Esto se hace con un promedio ponderado que utiliza un estimado de tiempo optimista (to) de cuánto tiempo requeriría la actividad bajo condiciones ideales, un estimado probable (tm) del tiempo que la actividad debería tomar normalmente y un estimado pesimista (tp) que representa el tiempo que la actividad requeriría bajo las peores condiciones posibles. La fórmula para calcular el tiempo estimado (te) es entonces: $Te = to + 4tm + tp / 6$

5.-Utilizar el diagrama de red que contenga los estimados de tiempo para cada actividad , desarrollar un programa para las flechas de inicio y terminación de cada actividad y para el proyecto en general. Cualquier demora que ocurra a lo largo de la ruta crítica, requiere una atención inmediata porque puede demorar el proyecto entero. (Robbins y Coulter,1996)

La mayor parte de los proyectos PERT es bastante complicada y puede integrarse por miles de eventos. Cálculos tan complicados pueden realizarse mejor con una computadora que utilice programas PERT especializados. Pero para nuestros propósitos, trabajaremos con un ejemplo simplificado. Asumamos que usted es el superintendente de una empresa constructora. Que ha sido asignado para supervisar la construcción de un edificio de oficinas. Ya que el tiempo en verdad es dinero en su negocio, debe determinar el tiempo que requerirá construir el edificio. Ha desglosado cuidadosamente el proyecto entero en actividades y eventos. La figura (3) muestra la red PERT basa en los datos de la tabla (3.1) También ha calculado el tiempo que cada ruta de actividades requerirá: A-B-C-D-I-J-K (44 semanas); A-B-C-D-G-H-J-K (50 semanas); A-B-C-E-G-H-J-K (47 semanas).

Una red PERT para la construcción de un edificio

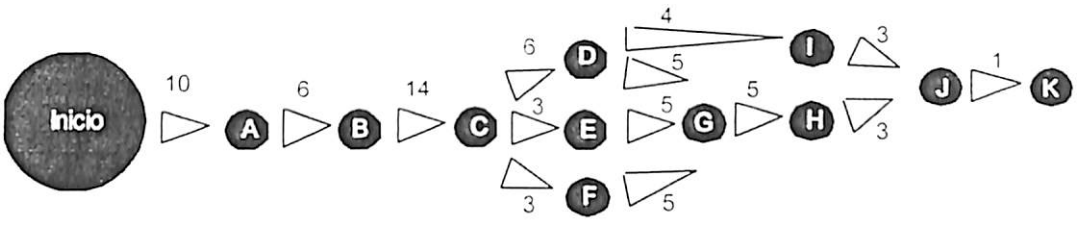


Fig. No.3
Red Pert

Su red PERT muestra que si todo sale conforme a los planes, necesitara 50 semanas para terminar el edificio. Esto se calcula al trazar la ruta crítica del proyecto: A-B-C-D-G-H-J-K. Cualquier demora en la terminación de los acontecimientos de esta ruta demorará la terminación del proyecto entero. Por ejemplo si recubrir los pisos y paneles tomó seis semanas en lugar de cuatro (evento 1), esto no tendría ningún efecto en la fecha de terminación final ¿por qué? Porque C-D+D-I+I-J sólo requieren trece semanas en tanto que C-E+E-G+G-H+H-J son iguales a dieciséis semanas. Sin embargo, si usted quisiera acortar el marco temporal de terminación de cincuenta semanas, tendría que concentrarse en Las actividades a lo largo de la ruta crítica que pudieran acelerarse.

UNA RED PERT PARA LA CONSTRUCCION DE UN EDIFICIO DE OFICINAS

EVENTO	DESCRIPCION	TIEMPO ESPERADO (EN SEMANAS)	EVENTO PRECEDENTE
A	APROBAR DISEÑO Y OBTENER PERMISOS	10	NINGUNO
B	EXCAVACION PARA ESTABLECIMIENTO SUBTERRANEO	6	A
C	LEVANTAR ESTRUCTURA Y PAREDES	14	B
D	CONSTRUIR PISOS	6	C
E	INSTALAR VENTANAS	3	C
F	COLOCAR TECHO	3	C
G	INSTALAR EL CABLEADO INTERNO	5	D, E, F
H	INSTALAR ASCENSOR	5	G
I	RECUBRIR PISOS Y PANELES	4	D
J	COLOCAR PUERTAS Y DECORAR INTERIOR	3	I, H
K	ENTREGAR EL EDIFICIO AL GRUPO ADMINISTRATIVO	1	J

2.4.13. PUNTO DE EQUILIBRIO.

Este análisis es una forma de comparar los costos e ingresos a fin de encontrar el punto donde son iguales: el punto de equilibrio. Por lo regular, los costos de emprender una nueva actividad (por ejemplo, fabricar una nueva linea de bombas hidráulicas en la Valco Industries) se componen de los costos que permanecen fijos, o independientes del número de juegos hechos, y los que varían según la cantidad producida. Los costos fijos son los que no

cambian durante el periodo. El seguro contra incendios y la depreciación, por ejemplo, habrán de pagarse pese a Las variaciones en el numero de juegos producidos y vendidos. Los costos variables son aquellos que cambian durante el periodo conforme a los cambios en la cantidad de juegos producidos. Así, los costos de materiales y de mano de obra varían según Las fluctuaciones de la producción. La suma de costos fijos y variables nos dan los costos totales.

Como lo muestra el diagrama de la figura (4) los costos totales pueden graficarse sobre los diversos niveles de producción y ventas. Suponiendo un precio constante por unidad vendida, el diagrama también incluye los ingresos totales con varios niveles de producción y ventas. La intersección del costo total y de las líneas de ingresos establece el punto de equilibrio. Sobre el se encuentran las utilidades y, por debajo, las pérdidas. (Hampton, 1992).

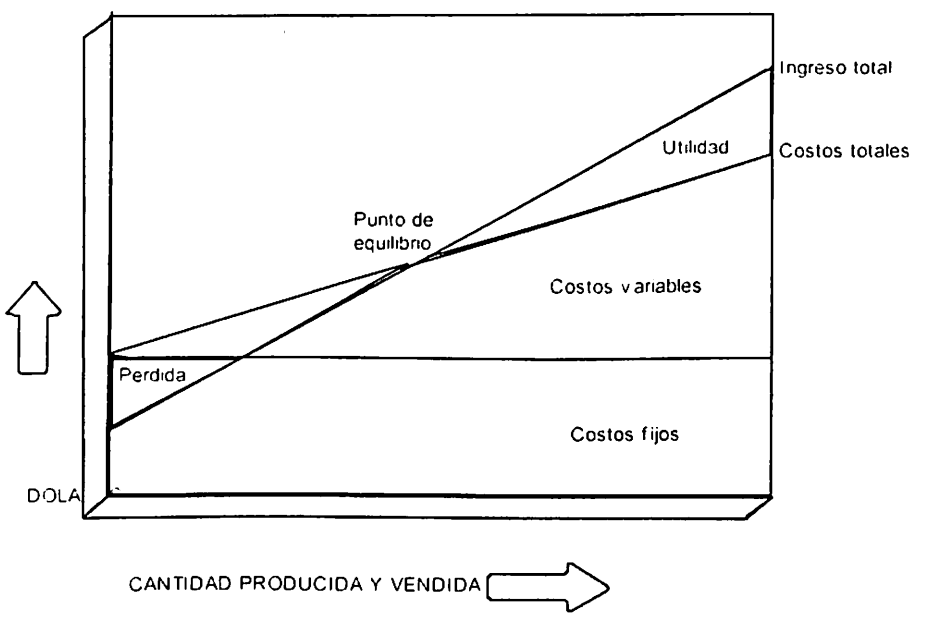


Fig No 4
Grafica de punto de equilibrio

2.4.14. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

¿Cuántas unidades de producto debe vender una organización, con el fin de estar en el punto de equilibrio, es decir, no tener pérdidas ni ganancias? Un gerente podría querer saber el mínimo de unidades que deben venderse para alcanzar su objetivo de utilidades o si un producto actual debe seguir vendiéndose o eliminarse de la línea de producción de la organización. El análisis del punto de equilibrio es una técnica muy usada para ayudar a los gerentes a hacer proyecciones de utilidades.

El análisis del punto de equilibrio es una fórmula sencilla, pero muy útil para los gerentes porque señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (PE), el gerente debe conocer el precio unitario del producto que se ésta vendiendo (P), el costo variable por unidad (CV) y el total de los costos fijos (TCF).

Una organización está en punto de equilibrio cuando sus ingresos totales son apenas suficientes para igualar sus costos totales. Pero el costo total tiene dos componentes: un componente fijo y un componente variable. Los costos fijos son gastos que no cambian, sin importar el volumen. Son ejemplos las primas de seguros, rentas e impuestos prediales. Los costos fijos, por supuesto, son fijos sólo a corto plazo, porque a largo plazo, los compromisos terminan y pueden cambiar al ser renegociados. Los costos de mano de obra y costos de energéticos.

El punto de equilibrio puede calcularse gráficamente, o mediante el uso de la siguiente formula:

$PE = TFC / P - CV$

Esta fórmula nos muestra que (1) el ingreso total será igual al costo total cuando vendamos un número suficiente de unidades a un precio que cubra todos los costos unitarios variables y (2) la diferencia entre el precio y los costos variables, al multiplicarlos por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos.

(Robbins y Coulter,1996).

2.4.15. PRESUPUESTO.

El presupuesto es un resumen de la producción, precios, ingresos, gastos y la utilidad que se espera obtener de un programa agropecuario.

El presupuesto es el medio de prever el futuro, siendo su propósito principal el de ayudar a escoger varios planes agropecuarios alternativos a fin de estimar el ingreso que redituara cada uno de ellos, además sirven para estimar la cantidad de elementos comparativos tales como: alimentación, mano de obra, diversos servicios y gastos de funcionamiento en efectivo durante el año, o sea, el presupuesto es esencialmente un instrumento que debe usarse al realizar planes agropecuarios.

Los presupuestos deben ser sencillos y pueden ser considerados por el productor como herramienta de trabajo.

El proceso de medir y analizar las alternativas que supone la elaboración de un presupuesto puede ser tan valioso como el propio presupuesto.

Muchos cambios propuestos en los planes agropecuarios pueden ser a primera vista de alcance relativamente corto, pero al analizarlos más debidamente, demuestran abarcar casi toda la explotación, por ejemplo: el

cambio o ampliación de más explotación dedicada a la engorda de bovinos por el ganado lechero, producción forrajera.

Para comprender un cambio en la cantidad de ingreso que puede esperarse de una modificación de largo a corto como ésta, es mejor un presupuesto completo tanto para el plan actual como para los futuros.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

PRESUPUESTO.

Los presupuestos se consideran esenciales para una administración eficaz. Tanto en las organizaciones comerciales como en las no lucrativas. Los sistemas de información gerencial, en particular aquellas de sus partes que están computarizadas, se estudian con mayor profundidad y se diseñan. Tratan de proporcionar a la administración información oportuna que se considerará necesaria para controlar las operaciones y para planear el futuro.

(Hicks y Gullet, 1987)

PRESUPUESTO.

Un presupuesto, en cuanto plan, es un planteamiento de los resultados que se esperan expresados en términos numéricos. Puede llamarse un "programa numérico". En efecto un presupuesto financiero de operaciones se denomina a menudo "plan de utilidades". Puede expresarse bien sea en términos financieros o en términos hombre-hora, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Puede relacionarse con operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como lo hace el presupuesto de inversión; o puede mostrar un flujo de caja, como lo hace el presupuesto de caja.

000005

BANCO DE TESIS

Como los presupuestos son también instrumentos de control, su principal análisis se deja para el control. Sin embargo, hacer un presupuesto es indudablemente planear. Es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías. Un presupuesto fuerza a una compañía a hacer de antemano, o sea por una semana o por cinco años, una complicación numérica de flujos esperados de caja, gastos e ingresos, gastos de capital, hombre u horas de maquina utilizados. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como una medida sensible de control a menos que refleje los planes.

Aunque un presupuesto perfecciona un programa, puede ser en realidad un programa. Uno de los autores recuerda una compañía que se hallaba en difícil situación financiera y trataba de establecer el elaborado control presupuestal de un programa proyectado no solo para controlar los gastos si no para infundir conciencia a los administradores respecto de los costos. Un presupuesto puede también englobar el programa completo de la empresa, y reflejar todos los demás programas. (Koontz y O'donnell, 1980).

PRESUPUESTO.

Un presupuesto es una plan de entradas y salidas, o ambas, de dinero, de personal, compra de artículos, venta de artículos, o de cualquier otro efecto, acerca del cual el gerente quiere que se determine el curso de acción a seguir, y que le ayudará en sus esfuerzos administrativos. Los presupuestos establecen objetivos para cada actividad, por lo que son relativamente detallados. Los presupuestos siempre se aplican a un periodo, y los datos que

lo componen se subdividen en periodos cortos, tales como horas o días en un presupuesto mensual, o en semanas y meses en un presupuesto anual.

La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo, la continuación de un presupuesto es sencilla, ya que los presupuestos pasados sirven de guías excelentes. Pero el presupuesto, mira hacia delante; nada puede hacerse respecto al pasado; y lo que se hace al formular un presupuesto es hacer planes para lo que va a suceder.

Los presupuestos son planes, pero es tan grande su uso para el control que muchos los consideran como medios de control. El termino presupuestar designa al control basado basado en el presupuesto. El presupuesto va primero, lo mismo que en cualquier esfuerzo de planeación y control. (Terry, 1975).

2.4.16. LA IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.

Son muy contadas las organizaciones de tamaño considerable que operan sin alguna forma de presupuestos. Los presupuestos se consideran bastante útiles para la administración, tanto en herramientas de planeación como en el control, puesto que expresan estándares en términos medibles y cuantificables. Aun cuando algunos presupuestos se expresan en términos no monetarios, la mayor parte de ellos tiene una orientación financiera. Aquellos que no lo tienen después se habrán de convertir, con mucha probabilidad a cifras monetarias. Un presupuesto establece cuánto dinero se erogará o se recibirá en cierto tiempo en el futuro. Al concluir tal periodo, las entradas y salidas reales de dinero se comparan con lo presupuestado. De esta manera,

las variaciones de los estándares se podrán calcular, procediendo a analizar las causas de las variaciones.

Como herramientas de la planeación, los presupuestos exigen que los administradores piensen, en torno a objetivos y demás planes, en una forma lo suficientemente amplia como para poderlos expresar en cifras precisas numéricas. Puesto que muchos presupuestos son declaraciones de futuros desembolsos que la organización piensa hacer, los presupuestos obligan a que se establezcan prioridades de asignaciones de recursos. La asignación de fondos a cierto destino podrá dar como resultado que se tenga menor cantidad de disponibles para otros usos. La administración deberá decidir cuáles actividades son más importantes. El presupuesto brindará entonces una jerarquización monetaria de las diferentes actividades de la organización.

Para fines de control, los presupuestos proporcionan estándares tangibles y fácilmente medibles con los cuales comparar los resultados. Se llegará a la conclusión si los presupuestos de gastos de operación fueron superados por los gastos reales; se determinará si los niveles de ventas fueron o no alcanzados. Las variaciones respecto a los presupuestos permiten el empleo de la administración por excepción en el sentido de que la administración podrá concentrar su atención en aquellas áreas de operación en donde acontecieron las variaciones más importantes respecto a los estándares. El que exista mucha rigidez y el no considerar factores no controlables podrá provocar que las variaciones conduzcan a un error. En definitiva el presupuesto proporciona un medio correcto con el cual se podrán comparar numerosas áreas o centros de actuación o de responsabilidad.

2.4.17. TIPOS DE PRESUPUESTOS.

Los presupuestos comúnmente utilizados incluyen los de ventas, de gastos, de efectivo, de presupuesto de capital, así como presupuestos que sirven para medir cantidades físicas.

PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas se considera de suma importancia. Basado en el pronóstico de ventas para el periodo venidero, es la piedra angular de gran parte de la planeación futura de la organización, incluyendo la preparación de otros presupuestos. La elaboración del presupuesto de ventas se basa en el pronóstico de la actividad de ventas realizada por la empresa. El pronóstico de ventas se podrá realizar de varias maneras. Sin tomar en cuenta cómo se haga, el pronóstico deberá considerar las tendencias externas en la industria, economía y sociedad. También se deberán incluir factores internos, como la capacidad de producción de la planta, capacidad del personal de ventas, introducción de nuevos productos o servicios y planes de expansión a nuevos mercados. Cuando se habla del sector gubernamental, el presupuesto de ingresos elaborados por el poder legislativo, congreso u otro órgano facultado habrá de ser equivalente al presupuesto de ventas de las empresas. En la solicitud o proyecto de presupuesto se habrán de incluir partidas especiales de desembolso y se habrán de defender en términos de su necesidad. Para que se autorice la asignación de fondos a la dependencia correspondiente, será necesaria la aprobación del presupuesto por el poder legislativo.

PRESUPUESTOS DE GASTOS.

Son varios los presupuestos complementarios que sirven de apoyo al presupuesto de gastos. Dentro de ellos se incluyen los de materiales, de costo de mano de obra directa, de mantenimiento de gastos de fabricación. Los presupuestos de gastos de venta, de investigación y desarrollo así como los gastos de administración general constituyen otros ejemplos. En sí, los presupuestos de gastos estipulan los costos de las operaciones necesarios para soportar el presupuesto de ventas y así alcanzar las metas de ventas.

Cada uno de los gerentes departamentales por lo general elabora un presupuesto de gastos de operación que detalla los desembolsos necesarios para operar el departamento al nivel deseado para el siguiente periodo. Los presupuestos de gastos podrán detallarse en extremo.

Un enfoque respecto al presupuesto de gastos que es utilizado por algunas dependencias gubernamentales y por algunas organizaciones privadas es el sistema de planeación, programación y presupuestos [plannig, programming, budgeting system (PPBS)] Su importancia reside en los costos de programa aun cuando correspondan o sean devengados o acumulados en más de un departamento. De primordial importancia habrá de ser la contribución de las diversas actividades hacia las metas del proyecto. Las actividades que se traslapen podrán identificarse con brechas dentro de la planeación de programa. A través del sistema se habrá de prestar atención a las aportaciones de los diferentes programas a las metas del sistema general.

PRESUPUESTOS DE EFECTIVO.

Las entradas y salidas de efectivo en una organización se pronostican y se miden mediante el presupuesto de efectivo. Representa un estado de entradas y salidas de efectivo esperadas para el siguiente periodo de presupuesto. Los presupuestos de efectivo permiten a la administración prever faltantes o sobrantes de efectivo en meses futuros, de manera que se pueda planear qué se deba hacer en tales situaciones antes de que lo previsto se convierta en realidades. Un faltante de efectivo se podrá pronosticar aun cuando la empresa está mostrando utilidades: fondos provenientes de las operaciones podrán estar invertidos en los inventarios y en las cuentas en las épocas en que las ventas se están incrementando y la empresa parezca ser próspera. Puede darse el caso que el negocio se queda sin efectivo disponible precisamente cuando las utilidades se encuentren en los niveles más elevados. Para evitar que esto suceda, la administración utiliza el presupuesto de efectivo. Al identificar futuros faltantes, el presupuesto de efectivo permite que se traten de obtener fondos adicionales de los bancos, de los accionistas o de otras fuentes por anticipado al momento en que se necesiten los fondos. Se podrán obtener mejores términos si el dinero se busca por anticipado al momento en que se necesita. Asimismo, será posible que se identifiquen futuros excedentes de efectivo de manera que se busquen oportunidades de inversión (con frecuencia a corto plazo), que brinden tanto seguridad como un rendimiento para la empresa.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL.

Las futuras compras de terreno, edificios, muebles y enseres, y equipo de producción se incluyen dentro del presupuesto de capital. Por ejemplo, la decisión de comprar un computadora o un edifico muy probablemente se habría de incluir dentro de este presupuesto. Tales desembolsos por lo general involucran grandes sumas de dinero y además representan una inversión que se habrá de recuperar través de un largo periodo. Debido a que se trata de una fuerte inversión de fondos a largo plazo, las empresas por regular centralizan la toma de decisiones respecto a tales desembolsos dentro de un comité que comprende la alta gerencia. Las alternativas propuestas respecto a fondos escasos del negocio se evalúan en términos de sus ventajas generales para la organización y el riesgo relativo de tales proyectos. Dado que cierta cantidad de inflexibilidad se crea una vez que una empresa haya asignado sumas de dinero a largo plazo dentro de los desembolsos capitalizables, será necesario que se tome gran cuidado al tomar estas decisiones.

PRESUPUESTOS RELACIONADOS CON CANTIDADES FISICAS.

Algunos presupuestos miden cantidades físicas más que valores monetarios. Estos comprenden la cantidad de unidades que se espera producir, la cantidad de horas-hombre necesarias para poder concluir la producción, cantidades requeridas de materias primas, volumen de inventarios de productos terminados, y horas-máquinas utilizadas. Estas mediciones en cantidades físicas podrán ser de gran utilidad en la planeación de las operaciones y después en su control. Por lo general se habrán de convertir en valores

monetarios en otros presupuestos como los concernientes a mano de obra y gastos de fabricación.

PERIODO DE PRESUPUESTO.

El periodo de presupuesto básico es casi siempre por un año. Respecto a la planeación y control a corto plazo, se podrán elaborar presupuestos para cada mes y para cada trimestre del año. Se podrán enviar informes de variación mensuales y trimestrales a cada uno de los gerentes indicándole cuáles áreas se están alejando de los estándares. Se podrán tomar medidas correctivas cuando se necesite.

Algunas organizaciones también presupuestan para periodos superiores a un año como parte de sus esfuerzos de planeación a largo plazo. Este tipo de presupuestos resulta ser típicamente menos detallado que los que se elaboran para un periodo de doce meses. A veces se elaboran para años futuros estados de resultados proyectados y balances generales. A medida que la planeación a largo plazo crece en importancia dentro de muchas organizaciones, los presupuestos por periodos más largos habrán de ser más frecuentes.

PRESUPUESTOS VARIABLES.

El intentar pronosticar el futuro por medio de la elaboración de presupuestos frecuentes es impreciso. Los cambios en los supuestos de planeación determinantes podrán provocar variaciones significativas al comparar los niveles con los de actividad esperadas. La demanda de productos o servicios podrá ser superior o inferior a lo pronosticado. Esto podrá deberse a cambios en el estado general de la economía, cambios inesperados en

preferencias de compradores o una mayor actividad de competidores, entre otras causas. Los gastos podrán fluctuar de manera inesperada debido a un repentino uso de tiempo extra de los trabajadores o la necesidad de contratar personal de ventas adicional.

Con el fin de poder afrontar estas contingencias, algunas organizaciones han adoptado los presupuestos variables. Esta técnica presupuestal divide los gastos en sus categorías básicas: fijos y variables. Los gastos fijos son aquellos que no varían con los niveles de producción, al menos en el corto plazo. Se incluyen dentro de estos costos los referentes a sueldos de administración, depreciación sobre la planta y equipo, impuestos y primas de seguros. Los gastos variables, en contraste, están en función de los niveles de producción. Los costos de mano de obra directa, de materiales y las comisiones a vendedores, así como el mantenimiento y demás por encima de cierto mínimo, se habrán de considerar como gastos que varían con la cantidad de bienes o servicios producidos.

Para desarrollar un presupuesto variable, la administración deberá determinar las relaciones existentes entre cantidades de producción y costos para cada partida de gastos variables. Mediante la determinación de tales relaciones, la administración podrá pronosticar niveles apropiados de gastos para un determinado volumen de producción. Un gerente departamental podrá entonces determinar el nivel apropiado de gastos para el volumen de producción de un mes u otro periodo.

PROBLEMAS CON LOS PRESUPUESTOS.

Un problema que el presupuesto variable podrá, en parte, ayudar a eliminar es el de la inflexibilidad respecto a cumplir los estándares presupuestales. Aun cuando un presupuesto realista deberá ser una base para medir y controlar la actuación, el apegarse en forma absoluta a él podrá conducir a dificultades. Cuando las premisas fundamentales sobre los cuales se basa el presupuesto cambian, los administradores de hecho no podrán estar obligados a cumplir con sus presupuestos. Los presupuestos concernientes a servicios a la clientela podrán, por ejemplo, ser poco realistas si las ventas de nuevos productos crecen a un ritmo más rápido de lo esperado. El adherirse al presupuesto, a pesar del inesperado aumento en la clientela, podrá literalmente significar que algunos clientes habrán de recibir un servicio retrasado (hasta el siguiente periodo presupuestal) o que todos o la mayoría de los clientes habrán de recibir un trato inadecuado o de segunda clase. En tales casos, "la cola está moviendo al perro" al permitir que los estándares presupuestales tengan preferencia respecto a las metas organizacionales que podrán referirse a un rápido y eficiente servicio a la clientela. Los presupuestos nunca deberán ser tan importantes que lleguen a actuar en contradicción con las metas organizacionales.

Los presupuestos podrán ser en extremo detallados de manera que lleguen a entorpecer o hayan de consumir tiempo innecesario para quienes los desarrollan y administran. No se puede afirmar que exista un nivel más apropiado para detallar los presupuestos, pero el dar demasiado énfasis en

predecir los gastos más pequeños indicará que existen ciertos defectos dentro de la filosofía de presupuestos.

Por ejemplo, si un administrador debe predecir cuánto se habrá de gastar en partidas pequeñas de accesorios de oficina, será necesario que el o ella estén al tanto de cada compra de no exederse en tal partida.

La atención del gerente deberá concentrarse fijamente en estar dentro de los estándares presupuestales detallados que los objetivos básicos del departamento para habrán de pasar un segundo término. En tal situación, el presupuesto habrá de resultar dañino para las metas establecidas de la organización.

Como una solución a estos problemas, se ha llegado a desarrollar el presupuesto base-cero.

PRESUPUESTO BASE CERO.

El presupuesto base cero se ha definido como:

Un proceso de presupuestos y de planeación de operaciones, el cual requiere que cada administrador justifique en forma detallada toda solicitud de partida que se desee incluir en el presupuesto, partiendo desde nada (por lo tanto base cero), exigiendo que cada uno de los administradores compruebe o justifique porqué habrá de gastar cualquier cantidad de dinero. Este enfoque requiere que todas las actividades sean identificadas en "paquetes de decisión" que habrán de ser evaluadas mediante un análisis sistemático y jerarquizadas por orden de importancia.

Conforme los señala la definición anterior, los administradores deberán dividir sus solicitudes en paquetes de decisión. Estos paquetes reúnen

información importante concerniente a una actividad, función u operación específica. Esta información deberá incluir:

- Propósito (o metas y objetivos)
- Consecuencias de no realizar la actividad
- Medidas de actuación
- Cursos alternativos de acción
- Costos y beneficios.

También se incluyen diferentes niveles de actuación y de costos, así como las diferentes maneras de realizar una actividad. Además, cada uno de los administradores deberá jerarquizar los paquetes de conformidad con su importancia. Todos los paquetes se jerarquizarán luego por la alta gerencia y habrán de ser aprobados en orden descendente hasta que se llegue al límite o nivel de fondos disponibles.

VENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

El presupuesto base cero ofrece ciertas ventajas sobre los sistemas tradicionales de presupuestos. En vista de que cada paquete deberá estar ligado con los objetivos organizacionales, es mucho más fácil determinar el valor real de una propuesta. Asimismo, las actividades innecesarias serán más fáciles de detectar en paquetes por separado, que en un presupuesto departamental total funcional.

Puesto que con mucha frecuencia se presenta más de un nivel de actuación y costo para la misma actividad, se podrá escoger un nivel de actividad que sea compatible con los objetivos y los fondos disponibles.

Cuando se desarrollan formas alternativas de realizar la misma función, se podrá escoger la más conveniente.(Hicks y Gullet, 1993)

2.5. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION (TOMA DE DECISIONES).

PRINCIPALES HERRAMIENTAS

Análisis costo-beneficio.

Rentabilidad.

Punto de Equilibrio.

Estado de Resultados.

Estado de Origen y Aplicación de los Recursos.

Valor Presente Neto.

Periodo de Restitución de Capital.

Tasa Interna de Rendimiento.

Flujo de Caja.

Productividad.

Teoría de la Probabilidad.

Teoría de Juegos.

Teoría de Colas o Líneas de Espera.

Programación Lineal.

Teoría de los Servomecanismos.

Lógica Simbólica.

Teoría de la Información.

Teoría del Valor.

Método de Montecarlo. (Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

2.6. PLANEACION ESTRATÉGICA.

DEFINICIÓN:

Se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas.

El propósito de las estrategias es, determinar, através de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea ser la organización. Muestran una dirección definida e implican un despliegue de recursos y esfuerzos. (Hampton, 1992)

El término "estrategia" fue utilizado por primera vez en la milicia, para describir el gran plan a fin de ganar una guerra. Por lo general se distingue de las tácticas que representan los planes para ganar una batalla individual.

En años recientes el término se ha aplicado a las empresas comerciales y otras organizaciones. Dentro de este contexto, la estrategia corporativa se refiere al plan general de la compañía para tratar con el entorno y subsistir en el. La estrategia representa el patrón básico de los fines y las políticas que definen a la empresa y sus negocios.(Hicks y Gullet, 1993)

"La estrategia", señala un importante libro sobre el tema, "es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consignan mediante la realización apropiada por parte de la organización". Así pues, la estrategia es el tipo fundamental de planeación de "medios" que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.

Una función primordial de la estrategia o planeación estratégica consiste en encontrar la manera de alcanzar ese equilibrio favorable del intercambio para la organización en sus múltiples relaciones con el exterior. Así Bristol Myers debe conservar un patrón de crecimiento de utilidades lo bastante atractivo para sus accionistas actuales y futuros para lograr que inviertan en ella. Ha de obtener sus productos químicos y otras materias primas de los proveedores a precios que no sean excesivos. Necesita proporcionar a sus clientes productos de valor que estén dispuestos a seguir comprando. Y la solución de esos problemas en una forma congruente e integrando, como una compañía con cambios internos en un ambiente también cambiante, es precisamente lo que se pretende con la planeación estratégica.

2.6.1. ¿QUIÉN REALIZA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica de una organización entera, digamos una corporación tiende a ser responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global. En el caso de organizaciones grandes, el grado de planeación estratégica requerido puede fácilmente rebasar la capacidad de un puñado de ejecutivos de alta dirección. A menudo hace falta un staff de planeación para que les ayuden. Entre los deberes de ese staff suele figurar la vigilancia del ambiente organizacional y estar alerta ante cambios económicos, tecnológicos y de mercadotecnia que con toda probabilidad afectarán a la firma. El análisis y síntesis de esa información ayudan a los planificadores a recomendar estrategias y objetivos. El staff de planeación contribuye asimismo

a coordinar la planeación en niveles más bajos para integrarla a los objetivos corporativos.

Algunos autores incorporan la definición de la misión de la empresa y el establecimiento de sus objetivos al significado de lo que llaman proceso de "planeación estratégica" o de "administración estratégica"; algunos tratan la definición de misión y el establecimiento de objetivos como actividades que preceden a la planeación. A continuación seguiremos el enfoque que estudia los pasos de la planeación estratégica.

En la figura (5) se muestra un modelo de los pasos o etapas de la planeación estratégica. En el se distinguen cuatro fases: análisis y diagnóstico, decisión (elección), realización y evaluación.

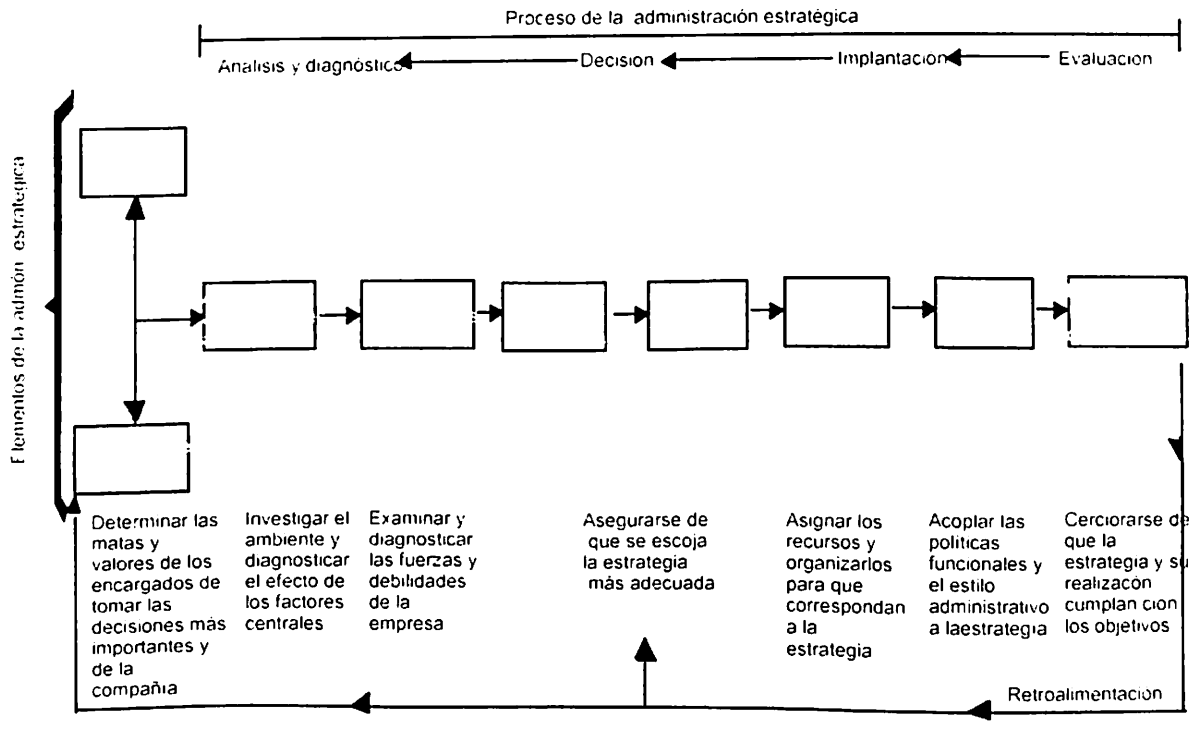


Fig No 5
Proceso de planeación estrategica

2.6.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.

La Shell Oil Company se sirve del acrónimo SWOT para designar los elementos incluidos en la fase de planeación estratégica correspondiente al análisis y al diagnóstico; esas siglas significan en ingles: fuerzas, debilidades, oportunidades y peligros (riesgos). Según se advierte en la figura, se incluye en ella los mismos elementos aunque en orden diferente. La figura también indica que es el ambiente el que se analiza en busca de amenazas y oportunidades y la organización la que se diagnostica para descubrir sus fuerzas y debilidades.

2.6.3. ANÁLISIS AMBIENTAL.

Algunas de las experiencias de la Walt Disney Productions señalarán cómo los cambios en el ambiente de una empresa pueden plantear oportunidades y peligros y cómo ésta reacciona ante ellos.

Durante muchos años la compañía Disney aplicó con éxito financiero una estrategia consistente en producir películas destinadas primordialmente a públicos formados por personas de cinco a trece años de edad y en operar en parques de diversiones con "temas"; por ejemplo, Disneylandia. Ocurrieron cambios que empezaron a poner en peligro ambas fuentes de ingresos. Un cambio en la población redujo el número del público formado por las personas de esa edad que asistían al cine. La competencia instaló parques de diversiones en Valley Fair (Minneapolis), Libertyland (Memphis) y Great Adventure (New Jersey), de modo que prácticamente todas las grandes ciudades tenían ahora acceso por lo menos a un parque de ese tipo. Todo parece indicar que este mercado norteamericano está acercándose al punto de

saturación. Walt Disney Productions no se dio cuenta a tiempo de las consecuencias que tales cambios podrían tener en su estrategia tan eficaz y aparentemente muy estable. Sin embargo, con el tiempo los gerentes de alta dirección desarrollaron planes para hacer frente a la situación. En las películas la respuesta consistió al inicio lanzando una película de aventuras espaciales llamada the Black Hole. Esta película y otras subsecuentes, Splash entre ellas estaban destinadas a públicos de mayor edad del que tradicionalmente veía las producciones de Walt Disney y estaban clasificadas para adolescentes y adultos y no como buenas para toda la familia. En sus parques de diversiones, la compañía instaló una Disneylandia en las afueras de Tokio y actualmente planea construir otra en Europa. En Florida inauguró el Epcot Center (Enviromental Prototype Community of Tomorrow) con un costo de mil millones de dólares. Se trata de una combinación de museo espacial y parque de diversiones. La compañía confía que el centro también atraiga públicos de "mayor edad".

Como se aprecia en los ejemplos citados, la administración de la Walt Disney Productions ha estado muy atareada tratando de descubrir las amenazas planteadas por cambios ambientales como los cambios de población y la saturación de parques de diversiones en E.U. también ha buscado oportunidades. Por ejemplo, creó su propia red de tv. por cable. En el momento actual está planeando para determinar cómo utilizar unos 25000 acres que posee cerca de Disneyworld/Epcot en Florida, y también los terrenos en las inmediaciones de Disneylandia en California.

2.6.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Al mismo tiempo que la compañía Disney u otra cualquiera estudia su ambiente en busca de amenazas y oportunidades, necesita diagnosticar las fuerzas y debilidades que repercutirán profundamente en sus planes para afrontar el ambiente. En cuanto a sus fuerzas, recordemos que Walt Disney Productions obtuvo una línea de crédito por mil millones y medio de dólares y que adquirió Arvida, una empresa urbanizadora y constructora de lugares de recreo en Florida y en California.

Pero también tiene varias debilidades. Se le ha acusado de "estar fuera de sintonía con el resto de la industria fílmica desde hace años. Dado que las películas más tradicionales de la compañía se han producido en sus estudios, es posible que los empleados carezcan de los conocimientos prácticos para realizar un tipo de films distintos a los que se producen hoy en la compañía. Disneylandia sufrió huelgas durante 1984 que reflejaron un gran descontento entre los empleados.

2.6.5. DECISIÓN (ELECCIÓN).

Aquí se examinara de manera más especifica algunas estrategias que han sido propuestas por investigadores y teóricos en el área de la estrategia de los negocios. También expondremos algunas de las ideas e información que sirven para orientar la elección entre varias estrategias.

Algunas de las estrategias recomendadas por un teórico se parecen a las del otro, pero cada conjunto de alternativas, o modelos, ofrece a los gerentes una gama de posibilidades e ideas para reflexionar sobre las elecciones entre ellas. Cada tipología o modelo pueden aplicarse a una

organización entera, a una unidad estratégica de los negocios o a un producto. (Hampton, 1992).

2.7. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Aunque los pasos específicos en la formulación de la estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos que conceptualmente, en torno a los elementos fundamentales .

1.- Los diversos insumos organizacionales, entre ellos las metas de los demandantes se analizaran brevemente:

INSUMOS Y DEMANDAS GENERALIZADAS.

Los insumos del ambiente externo (pueden observarse en la figura 6) pueden incluir personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas. Además varios grupos de personas imponen demandas a la empresa. Por ejemplo, los empleados quieren salarios más altos, más beneficios y seguridad laboral. Por otra parte, los consumidores exigen productos seguros y confiables aun precio razonable. Los proveedores quieren la seguridad de que sus productos se vendan. Los accionistas no sólo quieren un rendimiento elevado de su inversión, si no también seguridad para su dinero. Los gobiernos federal, estatal y municipal necesitan los impuestos que paga la empresa, pero también esperan que ésta acate las leyes. De modo similar, la comunidad exige que las empresas sean "buenas ciudadanas", que proporcionen el número máximo de empleos con un mínimo de contaminación.

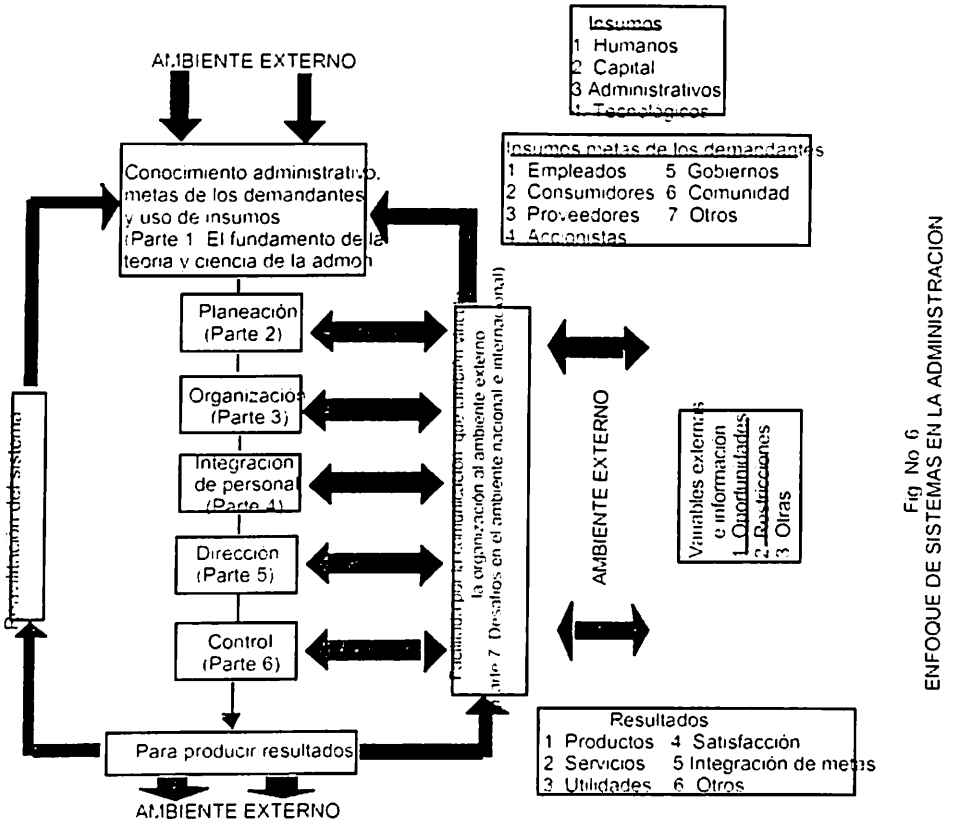


Fig No 6
ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACION

Otros demandantes de la empresa pueden incluir instituciones financieras y sindicatos laborales; hasta los competidores tienen una exigencia legítima de juego limpio. Es evidente que muchas de estas exigencias son incongruentes y la labor de los gerentes es integrar los objetivos legítimos de los demandantes.

2.- El perfil de la empresa es usualmente el punto de partida para determinar en dónde esta la compañía y adónde debería ir. Así, los gerentes superiores determinan el propósito básico de la empresa y clarifican la orientación geográfica de la firma, como es el caso de si debería operar en algunas regiones, en todo Estados Unidos o incluso en diferentes países. Además, los gerentes evalúan la situación competitiva de su firma. A la alta gerencia se le paga por tomar decisiones difíciles. Muchas de ellas son estratégicas para el

futuro de la compañía. Veamos un ejemplo de decisiones que alteraron el curso de la compañía.

CASO GENERAL MOTORS (GM).

Roger Smith de la General Motors descubrió las oportunidades en el campo de la alta tecnología y su importancia para la GM. En consecuencia, decidió adquirir la Electronic Data Systems Corporation, una gran compañía de procesamiento de datos. Pero la resistencia a la fusión de estas dos empresas (con culturas organizacionales muy diferentes) era muy grande por parte del staff de la GM. Las organizaciones muy bien establecidas no cambian con facilidad, y Roger Smith aprendió mucho acerca de la dificultad de hacer cambios radicales.

3.- El perfil de la empresa es configurado por su personal, especialmente por los gerentes de alto nivel y su orientación es importante para formular estrategia. Ellos crean el clima organizacional y determinan la dirección de la firma. En consecuencia, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse cuidadosamente porque tienen un impacto sobre la estrategia.

4.- El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa. A continuación, se examinará el siguiente aspecto clave en el proceso de la planeación estratégica.

5.- El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se concentra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, se explora el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y

servicios en el mercado, y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

6.- De modo similar, el ambiente interno de la firma deberá investigarse y evaluarse en lo que toca a sus recursos, lo mismo que sus fuerzas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos, recursos financieros y otros factores como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los consumidores.

7.- Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en el análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos de estrategias. Puede especializarse o concentrarse, como lo hizo American Motors al producir automóviles de bajo precio (en contraste con la General Motors, que tiene una línea completa de productos que va desde automóviles económicos hasta otros de lujo).

Otra estrategia es la diversificación que consiste en extender la operación a mercados nuevos y lucrativos. Sears no sólo está en el comercio detallista, sino que también proporciona muchos servicios financieros.

Estos son unos ejemplos de estrategias posibles. En la práctica las compañías, en especial las grandes, optan por una combinación de estrategias.

8.- Las diversas estrategias tienen que evaluarse cuidadosamente antes de tomar la decisión. Las decisiones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que comparte una decisión particular. Puede ser que no se

aprovechen algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una aventura riesgosa podría provocar la quiebra de la firma. Otro elemento crítico en la elección de una estrategia es la habilidad de escoger el momento oportuno. Hasta el mejor producto puede fracasar si se lanza al mercado en un momento inadecuado. Además, debe tomarse en cuenta la reacción de la competencia. Cuando la IBM redujo el precio de su computadora PC como reacción al éxito de ventas de la computadora Macintosh de Apple, otras firmas de computadoras compatibles con la IBM no tuvieron más remedio que reducir también sus precios. Esto muestra las interconexiones de las estrategias de varias empresas en la misma industria.

9.- Aunque no son parte del proceso de la planeación estratégica, la planeación a mediano y a corto plazo, así como la implantación de los planes deben considerarse durante todas las fases del proceso. El control también debe proporcionarse para monitorear el desempeño en comparación con los planes. La importancia de la retroalimentación se indica con las líneas punteadas en el modelo.

10.- El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de consistencia y la preparación para planes de contingencia.

(Koontz y Weihrich, 1991).

EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

El proceso de planeación estratégica esta compuesto por nueve pasos, a continuación los analizaremos cada uno de ellos:

2.7.1. DEFINIR LA MISION DE LA ORGANIZACIÓN. Toda organización tiene una misión que define su propósito y que; pretende contestar a esta pregunta:

¿En que negocio estamos? El definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. Se ha argumentado, por ejemplo, que el fracaso de los ferrocarriles es atribuible en forma directa a su mala definición del negocio en el que estaban. Durante los treinta y cuarenta, si se hubieran considerado en el negocio de transporte más que en el de ferrocarriles, su suerte hubiera sido muy diferente. La determinación del negocio en el que está una organización es aplicable a organizaciones no lucrativas. Los hospitales, oficinas gubernamentales y universidades también tienen que definir su misión. Por ejemplo, ¿debe una universidad, capacitar a los estudiantes para sus profesiones, entrenarlos para ocupaciones particulares o desarrollar estudiantes polifacéticos através de una educación liberal? Las respuestas o preguntas como estas aclaran el propósito de la organización y permiten a la administración establecer objetivos.

2.7.2. ESTABLECER OBJETIVOS. Los objetivos, como lo señalamos anteriormente, son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos. El siguiente paso es: analizar los recursos de la organización.

2.7.3. ANALIZAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN. Lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos que la organización posee. Yo puedo desear tener un trabajo estable. También debo estar consiente de que hay cierto número de puestos así en el campo de la ingeniería petrolera. Pero si no tengo educación en esta área, la oportunidad es irrelevante. Lo mismo es para las organizaciones. Están limitadas por sus

recursos humanos, financieros y físicos. Lo que harán está limitado por lo que pueden hacer. La decisión de Radio Shack de producir y vender en forma agresiva y a bajo costo computadoras personales, y el éxito que ha logrado a través de ello, refleja que su administración sabe que las habilidades tecnológicas y de mercadeo le ayudan a aprovechar la oportunidad.

2.7.4. EXAMINAR EL AMBIENTE. La administración querrá examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización. El fin de la investigación es desarrollar escenarios sobre el futuro. En la PPG industries, por ejemplo, tienen un gerente para la investigación de política pública cuyo trabajo incluye la lectura extensiva de publicaciones para destacar cambios que puedan conformar el futuro del Ambiente de PPG. La compañía pone atención en publicaciones radicales y periódicas futuristas, en especial aquellas que van en contra de la forma de pensar de las corporaciones norteamericanas. También investiga aspectos específicos, como una propuesta de ley o una tendencia cultural aparente y prepara reportes sobre las implicaciones de tales asuntos a largo plazo para PPG. Industries.

2.7.5. HACER PREDICCIONES. El quinto paso es un esfuerzo mas detallado de predicción de la posible ocurrencia de eventos futuros. Las predicciones incluyen factores externos (social, político, legal, económico, tecnológico). También incluyen factores internos, como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles de operación, estimaciones de requerimientos de capital para capital trabajo e inversión en planta y equipo y predicciones de necesidades de recursos humanos para presentes y futuras.

Las organizaciones cuya administración puede desarrollar predicciones exactas de factores internos y externos tienen una clara ventaja sobre sus competidores menos exitosos. Sin embargo, la evidencia sugiere que las predicciones más sofisticadas de manera continua fallan el blanco por un margen considerable. El gobierno federal gasta millones de dólares cada año para desarrollar predicciones sobre las tasas de producto nacional bruto, inflación, interés y desempleo, además de docenas de otras estadísticas. Contrata a especialistas sobresalientes y usa las técnicas de predicción mas avanzadas. No obstante, su precisión en la última década ha sido en forma consistente pobre.

2.7.6. ANALIZAR OPORTUNIDADES Y RIESGOS. El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos. Después de predecir un mercado futuro declinante para las aeronaves comerciales y una fuerte escalada en el gasto de defensa y analizando sus propias capacidades los ejecutivos de la Lockheed decidieron discontinuar la fabricación de su jet L-1011 de cuerpo amplio en 1982 para concentrarse en contratos militares. La Boeing, enfrentando el mismo mercado declinante para aeronaves comerciales introducía al mismo tiempo sus nuevos modelos 757 y 767. La Boeing a diferencia de la Lockheed, estaba mucho mas comprometida en el desarrollo de aeronaves civiles y había tenido una historia de mayor éxito en la comercialización de sus aviones a aerolíneas. Debe señalarse que el mismo ambiente puede ser una gran oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria debido a recursos

diferentes. La baja en el mercado de relojes mecánicos y el alza de los modelos digitales se volvió una oportunidad real para empresas como Seiko, Citizen y Casio. Para Timex carecía de los recursos tecnológicos de los otros tres.

2.7.7. IDENTIFICAR Y EVALUAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS. Una vez identificada una oportunidad o riesgo, la administración debe buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación. ¿continuamos con lo que hemos hecho en el pasado? Si no, ¿hacia dónde vamos? ¿buscamos nuevos mercados? Si es así, ¿debemos incursionar en el mercado adquiriendo otra empresa o iniciando otra? Tal vez debamos retraernos y consolidarnos.

2.7.8. SELECCIONAR ESTRATEGIA. Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una. Sin embargo, si se selecciona una nueva estrategia, debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades.

2.7.9. INSTRUMENTAR LA ESTRATEGIA. Este es el último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo necesarios para llevarla a cabo. Además, la etapa de instrumentación requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la administración , si los administradores no logran comprender la estrategia o su rol individual en ésta, es seguro que la estrategia será suboptimizada. (Robbins, 1987).

2.8. MATRIZES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.8.1. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.

Varias corporaciones y empresas de asesorías han ideado variaciones para clasificar las unidades estratégicas de los negocios o productos en función de su posición en el mercado. El instrumento básico es una matriz que permite clasificarlos en términos de su participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado en que compiten. Quizá el medio más conocido para describir los resultados de esa clasificación de los productos de una empresa sea la matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group, ideada por su fundador, Bruce D. Henderson. se muestra en la figura 7:

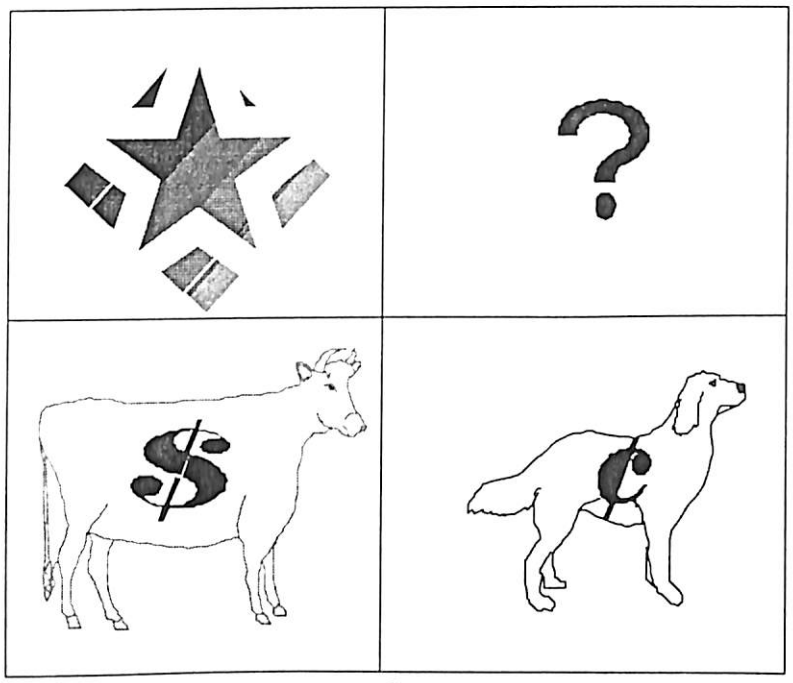


Fig No 7
LA MATRIZ DEL CRECIMIENTO / PARTICIPACION DEL CONSULTING GROUP, IDEADA POR SU FUNDADOR, BRUCE HENDERSON

ESTRELLAS.

En el cuadrante de la parte superior izquierda de la figura anterior van las "estrellas", es decir, las unidades estratégicas de los negocios o productos

que tienen una gran participación en un mercado de crecimiento rápido. Las estrellas generan efectivo pues una gran participación en el mercado suele acompañarse de una considerable rentabilidad. También usan mucho efectivo pues deben gastar más recursos que destinan a la expansión.

VACAS PRODUCTORAS DE EFECTIVO.

Debajo de las estrellas encontramos las "vacas productoras de efectivo" tienen una fuerte participación pero en un mercado con baja tasa de crecimiento. En consecuencia, aunque generan efectivo no lo usan todo.

INTERROGANTES.

En la parte superior derecha del cuadrante, aun lado de las estrellas, se sitúa las "interrogantes" (signos de interrogación). Por su posición en un mercado con un alta tasa de crecimiento, necesitan efectivo si quieren competir. Pero como tienen poca participación en el mercado, no hay la seguridad de que con grandes gastos consigan conquistar una participación mayor.

PERROS.

Los "perros" ocupan la porción inferior derecha del cuadrante o, como algunas veces se llama, la perrera. El perro tiene poca participación en el mercado y, por lo mismo, genera menos efectivo del que necesita para sobrevivir. Puesto que también se halla en un mercado de escaso crecimiento, no es candidato atractivo para invertir en él.

El primer paso en la administración del portafolio o cartera de los productos o negocios consiste en identificar las estrellas, las vacas productoras de efectivo, los interrogantes y los perros. El segundo es tomar decisiones

respecto a la asignación de inversión a cada uno. Las ideas habituales son asignar a las estrellas todo el efectivo que necesitan para crecer, "ordeñar" el efectivo de las vacas y destinarlo a otros productos con mayores necesidades y perspectivas, dejar morir de inanición a los perros y analizar y decidir cuánto efectivo se asignará a los interrogantes. La recomendación del Boston Consulting Group se basa en el ciclo de vida por el que pasan los productos de mayor éxito. Nacen como interrogantes, se convierten luego en estrellas y más tarde, cuando en el mercado se satura, llegan a ser vacas productoras de efectivo y al final perros.

Podemos ilustrar las celdillas de la matriz con lo que puede considerarse como cuatro unidades estratégicas de los negocios de una corporación particular.

En este ejemplo supondremos que la Walt Disney Productions concibe cada una de las tres áreas siguientes de actividades como unidades estratégicas de los negocios: películas, diversión y recreación (parques de diversión y televisión por cable) y productos de consumo (playeras del Ratón Miguelito, etc.). Supongamos asimismo que está estudiando la conveniencia de diversificarse, y que incluso ya ha dado los primeros pasos, en áreas como el transporte (sistemas monorrieles) y bienes raíces, y que ambas áreas pueden considerarse también como una unidad estratégica de los negocios.

La administración de la Disney Productions podría analizar si está posicionada cada unidad, en términos de participación en el mercado, frente a sus competidores en esas áreas de la actividad mercantil y cuál parece ser la tasa de crecimiento en cada mercado. Supóngase que, basándose en el

análisis de la información y perspectivas financieras de los últimos años, la compañía concluye que la diversión y la recreación fueron sus estrellas, los productos de consumo sus vacas productoras de efectivo, las películas sus perros y los bienes raíces sus interrogantes. Las decisiones estratégicas compatibles con la matriz del Boston Consulting Group (BCG). Seguramente significarán destinar dinero a la diversión y la recreación, dinero que podría provenir de las ganancias en las ventas de productos de consumo. La inversión en películas podría reducirse, e incluso la compañía podría hacer menos películas o no producir ninguna.

La administración investigaría a fondo si quiere desarrollar sus interrogantes: el negocio del monorriel (ya vendió un sistema a Houston imponiéndose a la competencia de la Westinghouse y de la Boeing) y el negocio de bienes raíces (en que ya ha incursionado un poco). (Hampton, 1992)

2.8.2. LA MATRIZ TOWS

UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA

EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

En la actualidad, los creadores de las estrategias han recibido ayuda de diversas matrices que muestran la relación de variables decisivas. Por ejemplo el Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de negocios, que se examinará más adelante. Mas recientemente, la matriz TOWS ha sido introducida para analizar la situación. La matriz TOWS tiene alcance más amplio y enfoques distintos a los de la matriz del portafolio de negocios. La primera no sustituye a la segunda. La matriz TOWS es una estructura

conceptual para una análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización.

Por lo común se ha recomendado que las compañías identifiquen sus debilidades y fuerzas, y las oportunidades y amenazas en el ambiente externo.

Pero lo que a menudo se pasa por alto es que la combinación de esos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. Para sistematizar estas decisiones se propone la matriz TOWS, en la cual "T" significa amenazas (threats), "O" oportunidades (opportunities), "W" debilidades (weaknesses) y "S" fuerzas (strengths). El modelo TOWS comienza con las amenazas, porque en muchos casos una compañía emprende la planeación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o amenazas.

Como puede verse en la figura (8), hay cuatro estrategias alternativas basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (fuerzas y debilidades).

Factores internos / Factores externos	Fuerzas internas (F) Por ejemplo, ventajas en administración, operaciones, finanzas, mercadotecnia, Investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D) Por ejemplo, debilidades en las áreas mostradas en la casilla de "fuerzas"
Oportunidades externas (O) (Considérense también los riesgos) Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO Maximaxi Potencialmente la estrategia más exitosa que utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO Minimaxi Por ejemplo, estrategias de desarrollo para superar debilidades con el fin de aprovechar las oprtunidades
Amenazas externas (A) Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en la casilla de "oprtunidades" arriba	Estrategia FA Maximini Por ejemplo, uso de debilidades para enfrentar las amenazas o para evitar las amenazas	Estrategia DA Minimini Por ejemplo, contratación, liquidación o empresa conjunta

Fig No 8
LA MATRIZ TOWS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

1. - La estrategia WT (véase en el cuadrante inferior derecho) consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas y tal vez requiera que la compañía, por ejemplo, forme una empresa de riesgo compartido, se contraiga o incluso sea liquidada.

2. - La estrategia WO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una firma con ciertas debilidades en algunas áreas puede o desarrollarlas dentro de la empresa o adquirir esas capacidades necesarias del exterior (como tecnología o personas con habilidades especiales), lo cual hace posible aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

3. - La estrategia ST se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente. El objeto es maximizar lo primero y minimizar lo segundo. Así, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un producto nuevo lanzado por un competidor.

4. - La posición más deseable es cuando una compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (estrategia "SO"). En realidad, el objetivo de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación. Si tienen debilidades, procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. Si enfrentan amenazas, las sortearán dé modo que puedan concentrarse en las oportunidades.

DIMENSIÓN DEL TIEMPO Y LA MATRIZ TOWS.

Hasta el momento, los factores mostrados en la matriz TOWS se refieren a un análisis en un punto particular en el tiempo. Los ambientes externo e interno son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, mientras que

otros cambian muy poco. Debido a la dinámica del ambiente, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices TOWS en diferentes puntos del tiempo, como se muestra en la figura (9). Así, se puede comenzar con un análisis del presente y, tal vez lo más importante, concentrarse al fin en diferentes periodos futuros.

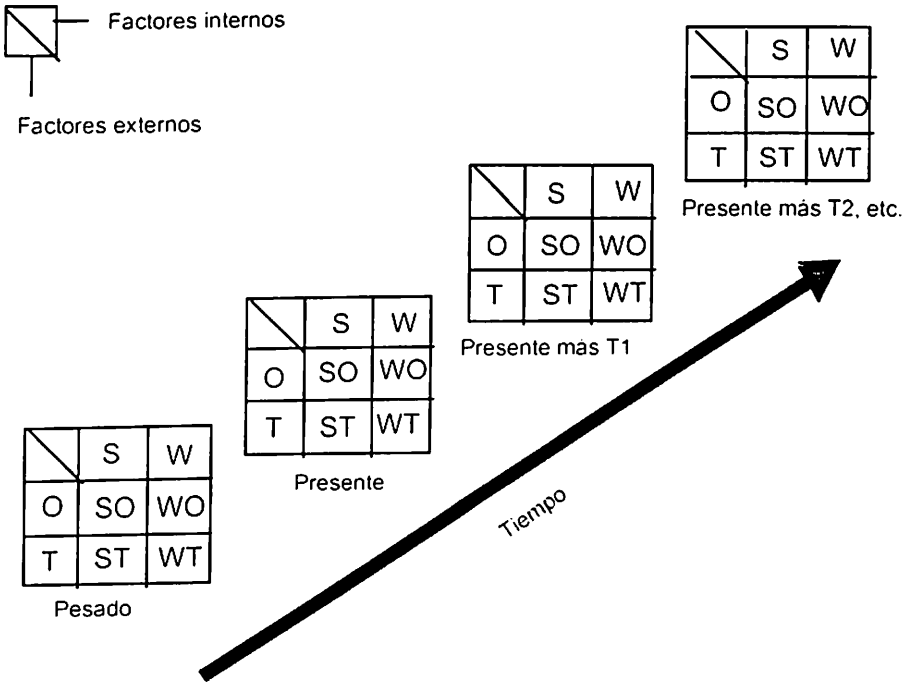


Fig. No. 9
DINAMICA DEL ANALISIS TOWS

2.8.3. LA MATRIZ DEL PORTAFOLIO:

UNA HERRAMIENTA PARA ASIGNAR RECURSOS.

La matriz del portafolio de negocios la desarrollo el Boston Consultig Group (BCG). La figura, (10), versión simplificada de la matriz, muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la posición competitiva relativa de la firma, identificada por la participación en el mercado. Los negocios en el cuadrante del "signo de interrogación", con una posición de mercado débil y una elevada tasa de crecimiento, usualmente requieren inversiones en

efectivo para que puedan convertirse en "estrellas", negocios en la posición fuertemente competitiva y de crecimiento alto. Estos tipos de negocios tienen oportunidades para lograr crecimiento y utilidades. Las "vacas de efectivo", con una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, usualmente están bien establecidas en el mercado, y tales empresas están en posición de fabricar los productos a bajo costo. Por lo tanto, sus productos les proporcionan el efectivo necesario para la operación. Los "perros" son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Estos negocios usualmente no son lucrativos y por lo general deberían liquidarse. La matriz del portafolio fue desarrollada para corporaciones grandes, con varias divisiones generalmente organizadas en torno a unidades estratégicas de negocios. Aunque el análisis de portafolio era popular en la década de 1970, no carece de críticos que afirman que es demasiado simplista. Así mismo, el criterio de la tasa de crecimiento se ha considerado insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. De modo similar, la participación en el mercado como medición para estimar la posición competitiva puede ser inadecuada. (Koontz y Weihrich, 1991).

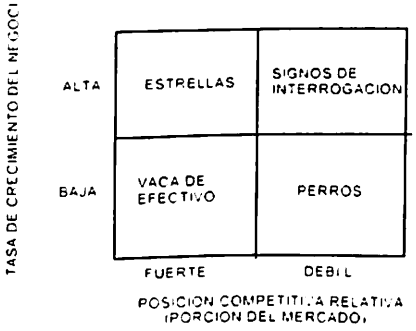


Fig. No. 10
MATRIZ DEL PORTAFOLIO DEL NEGOCIO

CAPITULO III

Organización.

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se debe definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la organización.

La organización implica agrupar las actividades de la empresa y llevar a cabo un arreglo estructural de todos los recursos. Una vez que ha hecho la planeación, deben unirse los recursos para llevarse a cabo los planes trazados. No existe duda de que un buen equipo y los que desean cooperar trabajarán más eficientemente en conjunto si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de como se relacionan sus funciones entre si. El planear y mantener éstos sistemas es básicamente la función administrativa de la organización.

Para que una función organizacional exista, y sea significativa para la gente, debe incorporar:

1.-Objetivos cuantificables.

2.-Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas, y

3.-Un área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que la persona que ocupe el cargo sepa que es lo que puede hacer para lograr resultados.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

La palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que nuestra lengua se da a la palabra "organismo".

Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tiene un fin común e idéntico.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

(Reyes,1985)

3.2. DEFINICIÓN:

La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos, materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

De lo anterior la organización se refiere a estructuras; por lo mismo como se indica deben ser las funciones, jerarquías y actividades que están por estructurarse, en el futuro: entonces ve el futuro, inmediato o remoto. Nos dice en concreto como y cada quien va a hacer cada cosa (esto último en el sentido de que puesto, no precisamente de personal) y como lo va a hacer. Cuando la organización esta terminada solo resta actuar, integrando, dirigiendo y

controlando las operaciones de la empresa.(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

Terry define a la organización diciendo: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban 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". (Reyes, 1985)

3.3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a como debe ser una empresa. Constituye el punto de enlace entre la planeación y las demás funciones administrativas: entre "lo que debe ser" y "lo que es".

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es". (Reyes, 1985).

La organización por lo general es la siguiente función que se realiza después de la planeación. A la organización le concierne (1) determinar las actividades específicas que son necesarias para lograr las metas planeadas; (2) agrupar las actividades en patrones, marcos o estructuras lógicas; (3) asignar las actividades y puestos y personas específicas y (4) proporcionar medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos.

Alvin Brown escribió: "[Organización] representa la parte de cada miembro de una empresa que se espera realice, así como las relaciones entre tales miembros, con el fin de que su esfuerzo combinado pueda ser el más efectivo para los fines de la empresa".

De este modo, la organización divide las actividades en unidades manejables y hace que el trabajo de cada unidad sea compatible con el de los demás. La organización determina la forma de como las metas concebidas en la fase de planeación puedan alcanzarse. La organización puede visualizarse como un puente que enlaza los objetivos desarrollados en la fase de planeación con los medios específicos para lograr estos objetivos.

Un ejemplo de la función de organización en acción puede observarse en un partido de fútbol. Supongamos que el proceso de planeación determina que un objetivo básico consiste en ganar el juego (por supuesto es nuestro

mejor deseo) y que el plan ofensivo general habrá de dar particular énfasis al ataque aéreo. La función de organización se ejecuta cuando las jugadas especiales se seleccionan, cuando el personal especializado (tal vez los especialistas en pases) sean nombrados y cuando las tareas específicas (lo que los jugadores deben hacer en cada jugada) son determinadas. (Hicks Y Gullett, 1987)

3.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Una estructura de organización es efectiva si se facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la empresa.

3.4.1. Principio de Eficiencia.- Una organización es eficiente si se estructura de tal modo que ayude al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos indeseables.

3.4.2. Principio del Área de Mando (tramo de control).- Existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto variará según las variables y contingencias fundamentales y su impacto sobre los requerimientos de tiempo de la administración efectiva. Una gran confusión ha surgido alrededor del enunciado y aplicación de esta limitación, debido a la tendencia a querer convertirlo en una ley específica, anexando algún número máximo de subordinados, esto es, desde luego, erróneo. El número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente puede ser grande o pequeño, según la capacidad del administrador, del trabajo y de los factores básicos que influyen sobre las demandas de tiempo.

3.4.3. Principio de Jerarquía.- Cuanto más claras sean las líneas de autoridad, que van desde el más alto ejecutivo de la empresa hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

3.4.4. Principio de Delegación.- La autoridad delegada en los administradores individuales deberá ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos se esperan.

3.4.5. Principio de Responsabilidad Absoluta.- La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución es absoluta. Así mismo, el superior es responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la organización.

3.4.6.Principio de Igualdad de Autoridad y Responsabilidad.- La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

3.4.7.Principio de Unidad de Mando.- Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

3.4.8. Principio del Nivel de Autoridad.- Para que se mantenga la delegación de autoridad tal como se planeó, es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin transferirlas a los niveles superiores de la organización.

3.4.9. Principio de la División del Trabajo.- cuanto más refleje una estructura organizacional una clasificación de las tareas o actividades necesarias para

alcanzar las metas, y asista en su coordinación, y cuanto más se elaboren las funciones para ajustarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de ejecutarlas, más eficiente y eficaz será la estructura de la organización.

3.4.10. Principio de la Definición Funcional.- Cuanto más clara sea la definición que tenga un puesto o departamento de los resultados esperados, de las actividades que han de llevarse a cabo, de la autoridad organizacional delegada y de las relaciones de autoridad y de información con otros puestos, más adecuadamente podrán los individuos responsabilizados contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

3.4.11.Principio de Separación.- Si algunas actividades están estructuradas para realizar comprobaciones sobre otras, los individuos encargados de las primeras no pueden ejercer su responsabilidad si informan al departamento cuya actividad deben evaluar.

3.4.12. Principio de Equilibrio.- La aplicación de principios y técnicas debe estar equilibrada a la luz de la efectividad global de la estructura organizacional en cuanto al logro de los objetivos empresariales. El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del administrador.

3.4.13. Principio de Flexibilidad.- Cuanto más mecanismos se incorporen para introducir flexibilidad en las estructuras de la organización, más adecuadamente podrá la estructura de la misma cumplir con su propósito.

3.4.14. Principio de Oportunidades para el Liderazgo.- Cuanto más una estructura organizacional y su delegación de autoridad hagan posible que los

administradores planeen y mantengan un ambiente que permita el buen desempeño, más se facilitara el ejercicio de su capacidad para el liderazgo. (Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

3.4.15. Principio de la Especialización.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aun a mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo; por ello, cuanto menor sea al campo al que se dediquen, obtienen, de suyo, más eficiencia en su trabajo.

Deben hacerse, no obstante, algunas observaciones:

1. La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se conocen las relaciones de la actividad propia con los demás, con mengua en la eficiencia. Así, una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.

administradores planeen y mantengan un ambiente que permita el buen desempeño, más se facilitara el ejercicio de su capacidad para el liderazgo. (Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

3.4.15. Principio de la Especialización.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aun a mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo; por ello, cuanto menor sea al campo al que se dediquen, obtienen, de suyo, más eficiencia en su trabajo.

Deben hacerse, no obstante, algunas observaciones:

1. La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se conocen las relaciones de la actividad propia con los demás, con mengua en la eficiencia. Así, una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.

2. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una super especialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema.

Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más, de un campo menor, llega a hacérsele especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

3.4.16. Principio de Unidad de Mando.

"Para cada función debe existir un solo jefe".

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencia para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores".

"Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico".

La especialización para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

No va contra este principio el sistema de organización que estudiaremos más tarde con el nombre de "funcional o de Taylor", porque este sistema supone que varios jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero, al menos teóricamente, lo hacen sobre materias o funciones distintas.

3.4.17. Principio del Equilibrio de autoridad-responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguientemente, en su organización) cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

La autoridad sin responsabilidad es, no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel: un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

3.4.18. Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Alguien ha dicho que "la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte"; esto es cierto en el sentido de que la responsabilidad delegada no debe seguirse ejerciendo, más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, através de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc.; puede decirse, como principio básico, que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

(Reyes, 1985).

3.5. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.

Son las diversas combinaciones estables de la división en funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con el análisis de puestos.

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente el de comités.

3.5. ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente, por una sola línea para cada persona o grupo. En éste sistema cada persona tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él y a él solo reporta.

Ventajas de éste sistema:

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni de fugas de autoridad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de propiedad en su puesto.
- La organización descansa en un hombre, y al perderse uno de estos, se producen ciertos trastornos.

3.5.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Taylor observando que en la organización lineal no se da la especialización, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

a) Tomar tiempos y determinar costos.

b) Hacer tarjetas de instrucción.

c) Establecer itinerarios de trabajo.

d) Vigilar la disciplina del taller.

e) Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.

f) Llevar control de calidad.

h) Cuidar del mantenimiento y reparación.

Como él señalaba, un mayordomo con estas capacidades, no sería mayordomo sino un jefe de rango superior.

Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno para cada actividad que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo sobre la totalidad del personal.

En la actualidad esto se realiza en los altos niveles de la administración.

Ventajas del sistema:

- Mayor capacidad de los jefes debido a la especialización, y por lo tanto mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo complejo de dirección, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación, en casos de cambios de procesos.

La comunicación de responsabilidad-autoridad. De cada cuando de segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puntos que dependen de él y así sucesivamente.

Este tipo de organigramas tienen la desventaja de ser fácilmente comprendido y de indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

3.5.3. ORGANIZACION LINEAL Y STAFF.

Este sistema trata de evitar las desventajas y aprovechar las ventajas de los dos sistemas anteriores para ello:

a) De la organización lineal conserva la autoridad y la responsabilidad trasmitida íntegramente por un solo jefe para cada función.

b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

De lo anterior este sistema es el más utilizado por grandes organizaciones. El secreto de su éxito radica en precisar lo que significa asesoramiento y servicio.

Un cuerpo asesora cuando:

- Realiza investigaciones sobre mejoras o innovaciones.
- Planea esas mejoras para su empresa.
- Sugiere planes concretos y detallados.
- obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de líneas.
- Instruye para la implementación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- Resuelve cualquier duda o problema que se presente en su operación.
- Revisa constantemente los resultados para sugerir mejoras.

Ejemplo: para un departamento de ventas, un staff será un encargado de investigación de mercados, publicidad, etc. para uno de producción, un encargado de control de calidad.

Un cuerpo sirve cuando:

- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- Lleva a cabo funciones en representación de los jefes de línea.

Estos servicios que hace un funcionario o departamento de staff se fundan en las siguientes razones:

a) Los jefes de línea no tienen los conocimientos técnicos que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían de realizar.

b) Aun suponiendo que tengan estos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por si mismos.

Lo importante en este aspecto de servicios es que el jefe de staff haga notar constantemente que no obra con autoridad propia sino delegada, que lo hace a nombre y en representación de la línea.

Desventajas del sistema:

- Peligro del debilitamiento de la autoridad de línea.- En ocasiones los departamentos STAFF los límites de asesoría y apoyo, ejerciendo más autoridad que asesoría, causando celos o debilitamiento de los departamentos en línea, que se dejaron influir más allá de la recomendación. Ejemplo, presupuestar de la manera que el departamento STAFF desea aun cuando el departamento en LÍNEA le sea poco importante de tal manera, y el gerente ejerce presión e inclusive delega autoridad para que se haga como el STAFF desea.

- Falta de responsabilidad de los staff.- El STAFF formula los planes y las LÍNEAS los operan sin embargo en la mayoría de los casos se da cierto divorcio TEORIA-PRACTICA-FORMULACION-OPERACION.

- Pensar en el vacío.- Los planes a veces son impracticables y no piensan en que la operación será llevado a cabo por los departamentos en línea.

- Complicación en la administración.- En ocasiones es difícil y la dirección y el control a través de las áreas STAFF y en LÍNEA debido a que se complican las relaciones funcionales y lineales creándose confusiones de autoridad.

- El staff y los Negocios Agropecuarios.- No se requiere tener una empresa agropecuaria muy grande para condicionar el establecimiento de departamentos STAFF dado que la pequeña empresa también requiere asesoría en aspectos laborales, contables y financieros, el STAFF en los negocios agropecuarios es una consecuencia de una buena división del trabajo. Las ventajas del STAFF estarán en función de las necesidades y el costo de oportunidad al contratar por tiempo y obra determinada la empresa con bufetes especializados.

3.5.4. LOS COMITÉS.

El empleo de los comités es una de las técnicas que son más amplias y progresiva extensión que se usa hoy en la organización.

Koontz y O 'donnel en el año de 1980 lo definen como un grupo de personas al cual, precisamente en cuanto a grupos le es encomendada una materia administrativa.

Dentro de la teoría y la práctica administrativa un comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Los comités pueden clasificarse en tres grupos principales que son:

- Comités Consultivos.- Su misión es discutir algún asunto, para aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades para decidir ni para ejecutar.
- Comités Decisiorios.- Tiene como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera que la mayoría de votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.
- Comités Ejecutivos.- Se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

Los comités suelen emplearse para algunos de los siguientes fines principalmente:

a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a alguna decisión.

b) Limitar la autoridad.

c) Representar los intereses de los diversos grupos de la empresa.

d) Coordinar mejor los planes y políticas.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.

- Por lo mismo existen fugas de responsabilidad.

- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.

- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

- Donde se da este sistema, un departamento suele predominar sobre los demás.

3.5.5. ORGANIGRAMAS.

Los organigramas son importantes porque expresan la estructura de relaciones de trabajo en una empresa, creando responsabilidad y autoridad.

Los organigramas son establecidos en la función de planeación; de tal manera que no se pierda el rumbo a donde dirige sus acciones la empresa y para no crear áreas de responsabilidad que no tengan razón de ser y aumentar los costos innecesariamente.

Los sistemas de organización se presentan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de este puesto, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad, responsabilidad y comunicación.

Para que sirven los organigramas.

Estos instrumentos nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad, responsabilidad.

- Los canales formales de comunicación.

- La naturaleza, línea ó staff del departamento.

- Los jefes de cada grupo de empleados.

- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

CLASES DE ORGANIGRAMAS.

Los organigramas pueden ser horizontales, verticales, circulares y escalares.

- Organigramas Verticales. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que expresan que esta dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

- Organigramas Horizontales. Representan los mismos elementos del organigrama vertical, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y plasmándose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

- Organigramas Circulares. Están formados por un centro control, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de autoridad ó responsabilidad.

- Organigrama Escalar. Consisten en señalar con distintas separaciones en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de línea que señalan dichos márgenes. (Apuntes de Administración Agropecuaria, UA.A.A.N.)

3.6. ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

La estructura de la organización, resultante de organizar, determina el flujo de interacciones dentro de la organización. Entre las interacciones estructuralmente determinadas se encuentra quién inicia, quién aconseja, quién ve a quién, quién dice a quién, quién contesta y con qué frecuencia se hace. Esto puede crear y crea problemas orgánicos ya que cada ser humano tiene un nivel y diseño básicos de interacciones de acuerdo con su personalidad. Cuando se reacción ante una situación altera la condición de equilibrio, se producen tensiones. Normalmente, el modelo de interacción es inicialmente estructurado por el proceso de trabajo y con el tiempo se convierte en estable como resultado del hábito. En muchos casos el empleado se adapta a las exigencias de su trabajo, pero se pueden presentar problemas si se altera el modelo habitual de trabajo o se modifica el comportamiento de otros.

Hablando en términos generales, existen dos tipos de comportamiento en toda organización, (1) el formal y (2) el informal. El primero se refiere al comportamiento prescrito por la organización formal, esto es, por la estructura orgánica. Se caracteriza por puestos claramente definidos, una cadena de mando definida, canales de comunicación, reglamentos escritos y un comportamiento orientado al trabajo. Por lo general se proporcionan modos prescritos para la ejecución de una tarea, así como algunos aspectos de la conducta social que se cree esencial para la ejecución eficiente del trabajo.

El comportamiento no formal es el que no está diseñado o incluido en la organización formal. No puede ser sólo conducta conveniente, lo que frecuentemente es, sino que también está orientada al trabajo y contribuye

importantemente a la eficiencia. La socialización innecesaria del trabajo, los valores de grupo de referencia externa, y los gustos y aversiones culturales sirven de base a la conducta no formal en la organización no formal.

3.7. ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN.

3.7.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.

La estructura de la organización funcional (se muestra en la figura 11) divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por lo regular, en una empresa de producción, ello significa que los departamentos de ingeniería, producción y ventas serán departamentos individuales y que cada uno se ocupará de todos los productos de la empresa. En un hospital, el mismo principio de diseño organizacional daría origen a departamentos de patología, de archivo médico, de radiología, etc. En una escuela de administración de empresas, la estructura funcional seguramente daría origen a un grupo de departamentos como el de contabilidad, finanzas, mercadotecnia y administración.

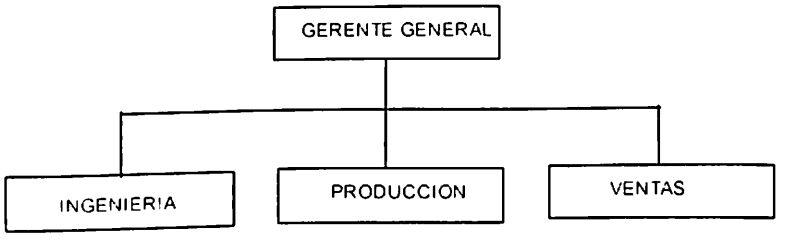


Fig No 11
ESTRUCTURA FUNCIONAL

VENTAJAS.

Las estructuras de la organización funcional, dado que orientan a la gente a una actividad especial, concentran la competencia del personal en

formas, particularmente eficaces. Los conocimientos técnicos del ingeniero, el radiólogo, el contador, el artista y el redactor se esfuerzan al agrupar a esos profesionistas. En una empresa industrial, se alienta a los ingenieros a pensar y trabajar en la forma especializada que necesitan para idear una investigación a largo plazo (por ejemplo) o realizar un diseño del producto. A los vendedores se les estima para que piensen y actúen en la forma en que deben hacerlo para alcanzar las cuotas de ventas a corto plazo.

El Massachusetts Institute of Technology llevo a cabo un estudio de empresas que efectúan actividades de gran complejidad tecnológica para el gobierno estadounidense. Algunas agrupaban a sus técnicos en departamentos por funciones; otros los agrupaban en departamentos por productos. Las compañías que se servían de la estructura funcional tendía a fabricar productos de alta calidad. Una implicación de este resultado es que, si la superioridad del producto es decisiva para la estrategia de una empresa, la estructura funcional es intrínsecamente idónea.

Los hechos indican asimismo que las condiciones ambientales estables favorecen la organización funcional. Por ejemplo, en algunas industrias que tienen pocas líneas de productos durante muchos años (por ejemplo, metales y materiales, petróleo y hule), la estructura funcional se mantuvo como el diseño básico de la organización Su empleo prolongado testimonia la idea de los gerentes de que funcionaba bastante bien en condiciones de estabilidad satisfactoria.

En general, cuando, el trabajo de una organización se realiza mejor por medio de una tarea especializada o una serie de tareas especializadas, puede

dar buenos resultados una estructura funcional de departamentos. Pero funcionará bien sólo mientras el ambiente permanezca más o menos estable. Si empieza a cambiar rápidamente, necesitando un incremento importante en el número y diversidad de los productos o servicios, este tipo de estructura puede acarrear graves desventajas.

DESVENTAJAS.

Las estructuras funcionales tienden a mermar la cooperación interdepartamental. Crean fronteras entre los departamentos. Y cuando un trabajo requiere urgentemente la colaboración de los departamentos, las fronteras pueden llegar a ser una especie de muro de Berlín. Ello se debe a que la alta dirección establece normas de productividad y presupuestos a cada departamento y a que, en una estructura funcional, esos ejecutivos suelen juzgar cada departamento por la eficacia con que cumple las normas y los presupuestos. Los directores de departamentos saben esto y se concentran en cumplir en ello, en vez de responder a las peticiones de algún miembro de otro departamento, cuya autoridad sobre ellos no está bien definida.

Cuanto más la estrategia, tecnología y el ambiente exijan una cooperación interdepartamental, más obstructiva puede ser la estructura funcional. Cuando surgen problemas que no encajan exactamente en ningún departamento, a los gerentes les resulta difícil resolverlos. Lo que suele suceder entonces es que no se solucionan, pasan los confines departamentales y llegan a la atención de los directivos. Entonces la alta gerencia se siente abrumada por problemas que debieron ser resueltos en niveles inferiores.

En resumen, la organización funcional tiene ventajas y desventajas. Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son idóneas para concentrar los conocimientos técnicos, y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de calidad superior. Por otra parte, si las circunstancias son relativamente inestables, a las estructuras funcionales les falta flexibilidad. Ello se debe en parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación interdepartamental ni al hecho de tener una concepción global orientada a los negocios sobre la producción de una unidad de producto o servicio en el departamento.

3.7.2. ORGANIZACION POR PRODUCTO.

La estructura de organización por producto (se muestra en la figura 12) divide las unidades con base en los productos, proyectos o programas. Las divisiones de automóviles y camiones de la General Motors son Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac y camiones y carruajes. El término organización por proyecto o programa se utiliza en la industria aerospacial para designar el mismo modelo que en la organización por producto. El organigrama de una gran empresa aerospacial, como la Boeing o McDonell Douglas, puede contener divisiones o departamentos para productos como X Aircraft Project o el Space Vehicle Program.

009965

BANCO DE TESIS

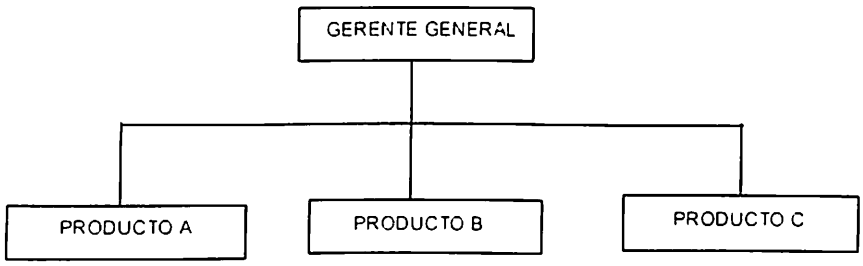


Fig No 12
ESTRUCTURA POR PRODUCTO

VENTAJAS.

Una ventaja de las estructuras por producto consiste en que facilitan la innovación. Esta requiere una estrecha cooperación y comunicación entre varios grupos que contribuyen a la realización del producto. La colaboración orientada al producto puede conseguirse en una estructura por producto; es muy difícil lograrla en una estructura funcional. En un estudio de la Harvard University sobre 385 empresas se descubrió que las que contaban con estructuras de este tipo creaban y vendían con mayor eficiencia nuevos productos que las que carecían de ellas. Por tanto, no es extraño que la historia de muchas empresas lucrativas que siguen una estrategia de crecimiento mediante la diversificación de productos muestre el abandono de las estructuras funcionales en favor de nuevas divisiones o departamentos centrados en determinados productos o grupos de productos.

Hechos importantes vienen a confirmar que las más grandes corporaciones industriales de Estados Unidos (y muchas de Europa) han preferido casi siempre las estrategias de la diversificación con las cuales podían ofrecer más productos y que, para manejar mejor su diversidad, dejaron las estructuras funcionales por las de productos.

Una consideración fundamental es que este tipo de estructura moldea un patrón de toma de decisiones gerenciales que ayudan a las organizaciones a mantenerse en contacto con los numerosos mercados de productos donde operan y a responden de inmediato a los cambios.

La organización por producto brinda además posibles ventajas para hacer frente a los ambientes inestables. Entre esas ventajas figuran la de favorecer una mayor cooperación entre especialistas y centrar sus esfuerzos combinados en el "desempeño del negocio", o sea en la rentabilidad de un producto. Incluyen asimismo la flexibilidad. Es decir, pueden agregarse las unidades organizacionales por producto. y abandonarse según se necesite dentro de la organización global para responder a las condiciones cambiantes.

En algunos casos, las unidades organizacionales por producto tienen gran estabilidad y pueden existir más por sus virtudes como centros de utilidades que por cualquier otra capacidad notable de respuesta rápida a las condiciones cambiantes del entorno. Un ejemplo de ello es la industria automotriz. En otras industrias, en que los productos pueden tener un ciclo de vida muy corto o en los que los contratos del gobierno muestran fluctuación la estructura por producto puede existir sobre todo por su capacidad para crear una minicompañía con fines especiales; por ejemplo, la industria aerospacial.

DESVENTAJAS.

Cuando la inestabilidad caracteriza a una industria, los trabajadores externan miedo y ansiedad por su trabajo. Pero conforme a los resultados de un estudio, la intensidad de esos miedos y ansiedades varía según que la gente trabaje dentro de una estructura por producto o bien en una estructura

funcional. Los subordinados en las estructuras por producto tienden a ser más inseguros ante un posible despido, un retraso en su carrera y el desarrollo personal. También se sienten más frustrados por la ambigüedad, el conflicto y los niveles múltiples de la administración; muestran menos fidelidad a su empresa que los subordinados en las organizaciones funcionales.

La estructura por producto no sólo puede plantear problemas humanos, si que además a veces no concentra los conocimientos de los especialistas en formas esenciales. Mientras que la estructura funcional asigna varios especialistas a un grupo, la estructura por producto los distribuye en subgrupos organizados en torno a productos particulares. La competencia de los especialistas se mejora gracias a la integración con profesionistas similares, por lo cual en una estructura por producto puede debilitarse la pericia funcional.

En resumen, la organización por producto no está exenta de inconvenientes, lo mismo que la organización funcional. La estructura por producto puede ser mejor cuando las circunstancias son relativamente dinámicas y hay más razones para buscar la excelencia del "negocio" más que la excelencia "técnica". Pero la obtención de las ventajas de las estructuras por producto supone necesariamente sufrir sus desventajas. Estas parecen incluir una excelencia técnica, debilidad en varias especialidades funcionales y a mayor seguridad por parte de los empleados.

Sin embargo, conviene hacer una advertencia. Las organizaciones son complejas y las tendencias desencadenadas por las estructuras funcionales o por producto pueden ser canceladas al intervenir otras fuerzas. La investigación

y la pericia corporativa que acabamos de explicar sugieren lo que puede suceder, pero no dan la certeza de que esos resultados realmente ocurran.

3.7.3.ORGANIZACIÓN TERRITORIAL.

La estructura organizacional basada en criterios geográficos (se muestra en la figura 13) divide las unidades con base en el territorio. Cuando la estrategia y las circunstancias indican que el éxito depende particularmente del ajuste a las condiciones locales, la organización territorial ofrece importantes ventajas. Puede establecer la responsabilidad en una sola unidad de negocios, del mismo modo que lo hace una estructura por producto. Y de ese modo estimula a los directivos a pensar en función del éxito global de la unidad territorial y no en términos del éxito de los departamentos especializados de una estructura funcional.

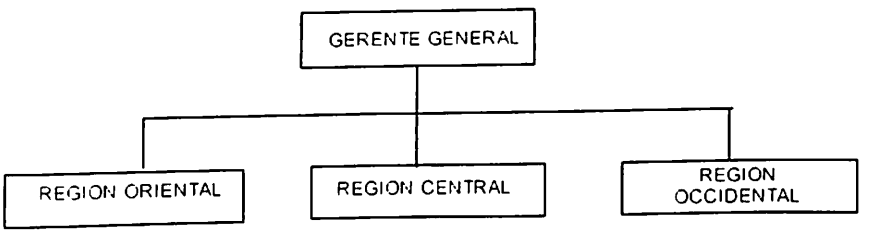


Fig No 13
ESTRUCTURA TERRITORIAL

En parte por estas mismas razones las empresas mercantiles, a diferencia de las industrias, a menudo consideran muy atractivas las estructuras geográficas. Sears Roebuck, por ejemplo, ha ensayado diversas estructuras territoriales o geográficas a lo largo de su historia. En la dirección de sus operaciones ha tenido mejores resultados con la estructura geográfica que con la funcional. Otras compañías mercantiles, sobre todo en la industria de los

alimentos (por ejemplo A&P, Kroger y Safeway), también han optado por realizar la administración através de divisiones territoriales relativamente independientes combinadas con ciertas funciones centralizadas, entre ellas la de compras.

En general, cuando varían las condiciones locales originales, el diseño de organización basado en lo territorios puede ayudar a aprovechar esas variaciones locales o regionales. Por ejemplo, una aerolínea muy importante reorganizó tres divisiones geográficas para Estados Unidos. Cada una opera su territorio en forma muy semejante a una empresa independiente. Así, los gerentes de división ahora tienen autoridad para decidir cómo gastar los fondos destinados a la publicidad para aprovechar las condiciones regionales. Antaño era un departamento corporativo de publicidad el que adoptaba esas decisiones. La compañía atribuye a la organización el que los gerentes de división puedan en general, tomar decisiones que tienden a ser más rentables que las que adopta antes la estructura funcional por departamento. Así pues, la lógica de contar con departamentos geográficos nos recuerda los principios en que se basan los departamentos por producto. Aunque los productos o servicios pueden ser iguales en ambas estructuras, un departamento geográfico los proporciona con mayor eficiencia puesto que facilita la adaptación a las diferencias territoriales.

3.7.4. ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE.

Este tipo de estructura divide las unidades de modo que cada una sirva a un cliente distinto (como se muestra a continuación en la figura 14) Las compañías fabricantes de aviones, de productos electrónicos y las que se

dedican a otras actividades cuentan con departamentos diferentes para atender a los organismos del gobierno y a las empresas comerciales que compran sus productos. Estos clientes suelen requerir distintos métodos de venta, distintas características del producto y, algunas veces, servicios también diferentes. Cuando la adaptación a esas diferencias es indispensable para el éxito, la estructura orientada al cliente puede ayudar asegurarlo.

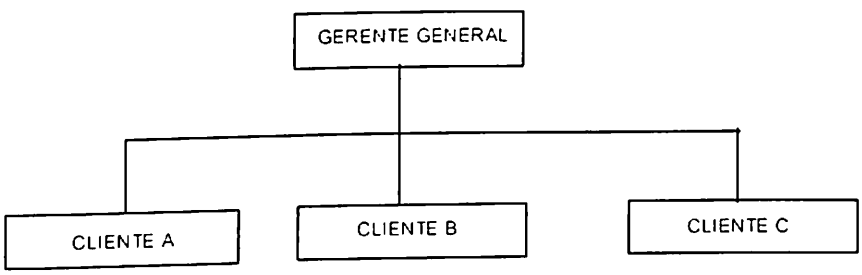


Fig No 14
ESTRUCTURA ORIENTADA AL

El antiguo refrán de que "El cliente siempre tiene la razón" quizá no sea del todo cierto, pero refleja un hecho de capital importancia: el cliente es indispensable para cualquier negocio. Sin clientes, no hay negocio. Su satisfacción es decisiva cuando una empresa obtiene parte considerable de sus ingresos de los individuos. En tales circunstancias, este tipo de estructura ayuda a educar a los gerentes, y con ello a los empleados, a que procuren satisfacer las necesidades de los clientes y no sus propios valores de especialistas.

En algunas industrias, como en la editorial y la alimentaria, a menudo las organizaciones se diseñan, en parte por lo menos, a partir de grupos o tipos de clientes. En ocasiones las editoriales cuentan con una gran división o departamento para libros de texto y otra para libros comerciales que se venden

al público general o bien hay una división para libros de primaria, de educación media y otra para libros universitarios. Las compañías alimentarias pueden tener una gran división o departamento que vende sus productos a los detallistas y otro que los vende a instituciones como escuelas, hospitales o cárceles. Organizar por tipo de cliente ayuda a la organización a concentrar el conocimiento de las necesidades especiales y de los canales de distribución y sacar provecho de él.

3.7.5. ORGANIZACIÓN MATRICIAL.

En las décadas de 1950 y de 1960 asistimos a una transición de las estructuras funcionales a las estructuras por producto; en cambio, durante la de 1970 hubo un incremento considerable en los esfuerzos por combinar ambos tipos de estructura en una nueva forma: la matriz (la figura 15 muestra una estructura matricial).

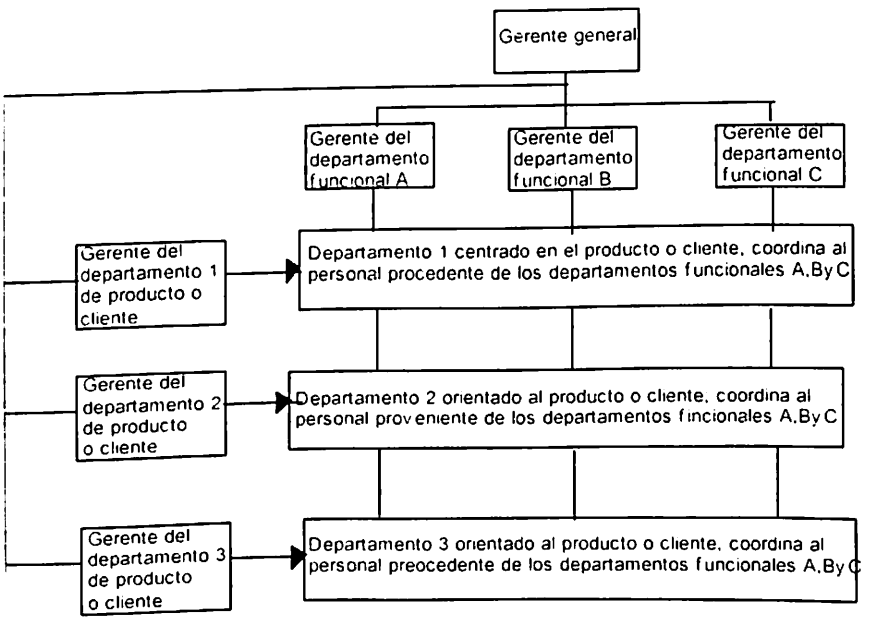


Fig No 15
ESTRUCTURA MATRICIAL

El principio en que se funda el diseño matricial es fácil de entender, si el lector recuerda que tanto la estructura funcional como la estructura por producto tienen debilidades. La primera a menudo no pone de relieve los resultados del negocio ni crea una buena coordinación, pero facilita la interacción de los especialistas y la búsqueda de la excelencia técnica. La estructura por producto no logra estimular debidamente dicha excelencia, pero favorece más la coordinación entre las funciones, el cumplimiento de los programas y el control de costos. La ventaja que espera obtenerse de la matriz consiste en aprovechar los aspectos positivos de ambos tipos de estructura y, al mismo tiempo, evitar sus debilidades.

Las estructuras matriciales se han utilizado en las clases de organizaciones que se indican a continuación.

INDUSTRIALES	SERVICIOS
Industrias Aerospaciales	Banca
Productos Químicos	Corretaje
Productos Electrónicos	Construcción
Equipo Pesado	Seguros
Productos Industriales	Venta al menudeo
Productos Aerospaciales	

PROFESIONALES	NO LUCRATIVAS
Contabilidad	Organismos municipales, estatales y federales.
Publicidad	Hospitales
Consultoría	Naciones Unidas
Derecho	Universidad

Objetivos.

Los gerentes parecen haber ideado el diseño matricial en respuesta a tres condiciones. Primero sienten la urgente necesidad de responder a dos presiones ambientales diferentes. Así, las empresas aerospaciales han de centrarse en las necesidades de lograr la excelencia técnica de los productos y en satisfacer las exigencias específicas de los clientes que incluirán restricciones de programas y de costos.

Segundo, las necesidades de comunicación entre los individuos y los grupos rebasan la capacidad de la estructura actual. La incertidumbre ambiental, la complejidad del trabajo y la interdependencia de personas y departamentos aumentan mucho a medida que la empresa diversifica sus productos, territorios y mercados. Por ejemplo, una estructura básica por función, con presupuestos y programas que cumplir, estimula al personal a cooperar sin importar las fronteras de los departamentos, pero a "cubrirse las espaldas" dentro de su propio departamento. En un sistema de este tipo comprende la existencia de una especie de preferencia burocrática por las funciones cuya relación se mide y evalúa. La tarea o trabajo se han vuelto muy

interdependientes, de cambio rápido y complicadas, pero el sistema de una casilla burocrática para cada empleado no favorece la comunicación y cooperación orientadas a la tarea que requieren.

Tercero, las presiones de desempeño y de costo exigen una mayor participación y una utilización más flexible de los recursos humanos, financieros y físicos. Hasta las compañías más prósperas pueden adquirir solo cierta cantidad de talento y de equipo. También ellas se ven en la necesidad de utilizar con una eficiencia razonable esos recursos humanos y físicos.

El diseño matricial se basa en una concepción menos rígida de las fronteras interdepartamentales. Se supone que los empleados pasan de una tarea a otra y pueden tener varias obligaciones a la vez ante los gerentes de diversos proyectos. De manera análoga, las decisiones sobre quién recibirá mucho tiempo de computadora se toman según las razones que aduzcan los que lo solicitan. Las prioridades también se valoran a partir de los intereses globales de la compañía. La matriz no pretende resolver las solicitudes sino crear un foro donde pueden defenderse, proponerse y decidirse mediante compromisos y el equilibrio entre los gerentes más conscientes.

3.7.6. ESTRUCTURAS MÚLTIPLES.

Las organizaciones no se limitan al empleo exclusivo de un solo tipo de estructura. Utilizan y combinan libremente todos los tipos que han descrito al tratar de adoptar las partes de su organización a las distintas condiciones.

Por ejemplo, aunque la estructura básica de la General Motors se funda en el producto, los departamentos de cada división automotriz están organizados por función. Así, dentro de la división Buick o Chevrolet, hay

departamentos funcionales como el de ingeniería, producción compras, mercadotecnia, contabilidad y personal.

McDonald´s dividió sus unidades por territorio. Estados Unidos está dividido en cuatro zonas: occidental, oeste medio, sur-central y Atlántico. Cada zona se divide en regiones. Sin embargo, una oficina regional se divide funcionalmente en unidades como personal, publicidad, bienes raíces, operaciones, concesiones y construcción.

Sobre todo tratándose de grandes empresas, casi todas las estructuras organizacionales tenderán a utilizarse. Si se estudia el organigrama corporativo de la IBM, se reconocerá las unidades funcionales, por producto, geográficas y orientadas al cliente. Producción y mercadotecnia son unidades funcionales bajo el staff de operaciones corporativas. El grupo de productos relacionados con el procesamiento de datos es una unidad de producto. Europa es una unidad geográfica bajo la World Trade Center Corporation. La división del sistema federal es una unidad orientada al cliente.

Más aún, como ya hemos dicho, el organigrama compuesto de una organización cambiará con el tiempo a medida que los gerentes se adapten a las condiciones cambiantes de la estrategia, la tecnología y el ambiente. (Hampton,1992).

CAPITULO IV

INTEGRACIÓN.

4.1. NATURALEZA Y PROPÓSITO.

Integración.- Es la función administrativa que se encarga de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de personal que ocupará los puestos dentro de la estructura organizativa.

Función de la integración.- Presta principal atención a las tareas de descripción y evaluación de puestos que permitan seleccionar, entrenar y capacitar al personal.

Lógica de la integración.- Debido a que la función de integración piensa más que todo hacia el futuro; se recomienda los siguientes pasos para su realización.

1er Paso.- Es elaborar un plan organizacional para el futuro delineándose el tipo de talentos que ha de necesitarse.

2o Paso.- Levantar el inventario y evaluación de la fuerza administrativa existente y potencial y compararla con las necesidades pronosticadas para el futuro.

INVENTARIO Y EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	**VS.**	**NECESIDADES PRONOSTICADAS.**

3er Paso.- Planear la fuerza de trabajo que será necesaria en el futuro.

a).- Capacitar a los elementos disponibles que parezcan tener la habilidad necesaria para ocupar las futuras posiciones.

b).- Planear contratar personal externamente y capacitarlos para las actividades futuras y para que sepan crecer al ritmo de crecimiento de la compañía.

Mucha de su importancia radica en que se trabaja con personas y eso implica enormes complejidades que aveces son desconcertantes en la administración por el valor del costo de los fracasos.

La responsabilidad de la integración recae principalmente en el principal funcionario ejecutivo y en los subordinados inmediatos que componen un grupo ejecutivo que formula políticas internas.

4.2. CONSIDERACIONES PARA LA INTEGRACIÓN.

- Ascenso y promociones internas.
- Contratación de nuevos elementos.
- Reclutamiento de candidatos.
- Procedimientos de selección.
- Procedimiento para promociones y retiros.

4.3. REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

Se ha dicho que la integración se hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

a) Reclutamiento.- Tiene por objeto hacer, de personas ajenas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.

b) Selección.- Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

c). Introducción.- Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

d).- Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, UA.A.A.N.).

4.3.1. RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es la fuente que suministra el futuro personal ejecutivo, y si dicho reclutamiento no es adecuado, la calidad de tal personal decaerá y se verá amenazada la supervivencia de la empresa.

Los posibles candidatos pueden obtenerse por medio de reclutamiento dinámico. Debe reconocerse que ya han pasado los días de "sentarse a esperar" a que se presenten los candidatos. En esta época, los mejores no buscan empleo, sino que se les busca. Para poder conseguir candidatos convenientes, la empresa debe dar a conocer activamente a los candidatos, sus intereses y necesidades.

Aun las compañías más importantes no deben confiar sólo en su reputación. Deben "salir a buscar en el arsenal", difundir la idea de que la empresa es un lugar excelente para trabajar y decir específicamente el porqué.

Interesar a los egresados de las universidades requiere esfuerzos bien planeados. Muchas compañías mantienen un estrecho contacto con las universidades y hasta tienen representantes que dan conferencias a los estudiantes en relación con futuros empleos. Aunque se tiene poca información,

parece ser que da mejores resultados tratar con varias escuelas, que con una sola. En esta forma, se logra una base mucho más amplia de reclutamiento, con candidatos de diversas características y puntos de vista distintos. Por ejemplo, se obtiene un grupo mejor si se escogen dos egresados de diez universidades, que si se eligen veinte de una misma universidad.

Buen número de empresas emplean con éxito la táctica de publicar que hay vacantes. El gobierno por ejemplo, hace tales anuncios desde hace muchos años. De esta manera es indudable que se enteran de que existen vacantes muchos que de otra manera no lo sabrían; es un procedimiento democrático. Por otra parte, es un procedimiento impersonal que confía en que el propio candidato o sus amigos lean el anuncio. Por medio de anuncios se llega a obtener un buen número de candidatos, pero probablemente muchos de ellos no den la medida. Por eso resulta tan importante que los medios de seleccionar sean

verdaderamente eficaces. Los medios publicitarios también influyen grandemente en los resultados que se logren.

Algunas empresas tienen una gran confianza en sus agencias de colocaciones. Muchas realizan una labor muy encomiable, pero de nuevo el empleo de una sola fuente puede no ser satisfactorio, puesto que el grupo que se consigue es reducido en cantidad y calidad. La mayoría de las agencias no están preparadas para seleccionar con el criterio particular de la empresa solicitante, y esto hace que la empresa misma tenga que seleccionar cuidadosamente su personal. Sin embargo, algunas agencias ofrecen un buen número de servicios de personal. (Terry,1975).

Deben distinguirse en el reclutamiento dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Las fuentes de abastecimiento más usuales son:

- El sindicato.- Provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- Las escuelas.
- Las agencias de colocaciones.
- El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- "La puerta de la calle". El personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento más usuales son:

- La solicitud escrita por el candidato.
- El empleo de la radio, prensa y televisión.

4.3.2. SELECCIÓN.

Los medios de selección de personal, que más se usan, y el orden generalmente seguido, es el que a continuación se señala:

a). La hoja de solicitud.- Generalmente comprende: generales del solicitante, datos de los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos, etc.

b). La entrevista.- Instrumento muy valioso en la selección de personal, tanto porque completa y aclara los datos de la solicitud, y además permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante. Muchos consideran a la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

c). Las pruebas Psicométricas y las prácticas.- La división más conocida es que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, intereses y de temperamento

personal. Las pruebas prácticas son siempre de capacidad y/o experiencia y las pruebas psicométricas pueden ser de las categorías mencionadas.

d). Las encuestas.- Tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aun sociales que pudieran haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores a la selección.

e). El examen médico.- Suele practicarse a quienes en las demás etapas han resultado idóneas para el trabajo que se pretende llevar.

(Apuntes de Administración Agropecuaria , U.A.A.A.N.)

4.3.3. CONTRATACION.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos muestran aún aprehensión contra esta última debido a que su uso se inicio en problemas penales; hay que hacer ver, con todo, que son la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aun para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o sólo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si este período puede extenderse más de un mes, haremos notar que no, basta la celebración del Contrato Colectivo de Trabajo para impedirla celebración de contratos individuales. Estos pueden añadir (nunca en perjuicio del trabajador) modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales, tales como la

de formar el trabajo de un "comodín", que ocupará diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más o menos de lo que el puesto supone, etc. (Reyes,1993).

4.3.4.CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El patrón que emplee trabajadores pertenecientes a un sindicato tiene la obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar el contrato, los trabajadores tienen el derecho de irse a huelga.

El Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo la pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta. En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que

trabajen en la empresa, aunque no sean miembros del sindicato que lo haya celebrado.

Si firmado un contrato colectivo, un patrón se separa del sindicato que lo celebró, el contrato regirá, no obstante, las relaciones de aquel patrón con el sindicato o sindicatos de sus trabajadores. En los casos de disolución del sindicato de trabajadores, titular del contrato colectivo o de terminación de éste, las condiciones de trabajo continuarán vigentes en la empresa o establecimiento.

4.3.5. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo. Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda el diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tienen la obligación de capacitar a trabajadores mexicanos. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

Un trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para esto se entiende por trabajo a toda actividad humana independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

El patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos. Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa son considerados representantes del patrón.

El intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón. Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Todos los actos y actuaciones que se relacionen con la aplicación de las normas de trabajo no causarán impuesto alguno. (Ley federal de Trabajo, 1995).

Los candidatos son obtenidos de las fuentes principales de abastecimiento por medio del reclutamiento subsecuentemente, esos candidatos son calificados por sus aptitudes, personalidad y factores sociales, mediante datos biográficos, observaciones, entrevistas y exámenes. Los programas se selección son caros, y

si el candidato carece definitivamente de requisitos, obviamente es una pérdida de tiempo y esfuerzo continuar todo el programa.(Terry,1975).

4.3.6. INDUCCIÓN.

Comprende dos partes:

a). La integración General a la Empresa.- Suele llevarse a cabo en el departamento de personal; en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo y suele terminarse con un recorrido por la empresa, presentación con los principales jefes que ha de tratar, y finalmente con su jefe inmediato.

b). En su departamento o sección.- Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente, y la presentación a sus compañeros de trabajo.

4.3.7. DESARROLLO.

Todo elemento que ingresa a la empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

Este es desarrollo permanente, pero, se hace más necesario tratándose de empleados de nuevo ingreso. Puede ser un adiestramiento meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos que tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

a). Capacidad y adiestramiento de obreros y empleados.

b). Capacitación de supervisores.

c). Desarrollo de ejecutivos.

El adiestramiento de obreros y empleados suele comprender dos pasos principales:

- Como debe prepararse la instrucción.

- Como debe darse la instrucción.

Lo primero comprende estos cuatro puntos.

a). Hacer una tabla de tiempo.

b). Hacer un esquema del trabajo que se va a desempeñar.

c). Tener todo listo.

d). Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

Lo segundo también comprende cuatro partes principales:

a). Preparar al empleado.

b). Presentar la operación: es decir explicársela verbalmente.

c). Probar su ejecución: hacer que el mismo ensaye y corrija los errores que se le vayan presentando.

d). Revisar: haciendo que realice ya su trabajo ordinario bajo una constante supervisión que le permita aclarar sus dudas, hasta garantizarnos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle

.(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N)

CAPITULO V

DIRECCIÓN.

5.1. DEFINICION:

Es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya sea, con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Algunos autores llaman a este elemento "actuación" otros "ejecución". Terry define la "actuación" como hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.

Por su parte Koontz y O´Donnell en al año de 1980 adoptan el término "Dirección", definiéndola como la "función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol señala: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección" la que "consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

Todas estas definiciones coinciden, en el sentido de que la dirección trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado. Pero hay dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados.

a).- El nivel de ejecución, se trata de hacer, ejecutar, llevar a cabo aquellas acciones que habrán de ser productivas.

b).- El nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir no de ejecutar. El jefe, en cuanto tal, no ejecuta sino que hace que otros ejecuten.

La esencia de la administración es coordinar: es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

Importancia en relación con los demás elementos:

Notamos que la dirección es la parte "esencial" y "central" de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se planea, organiza, integra y controla, es solo para realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros elementos administrativos, si no se logra una buena ejecución, lo cual depende inmediatamente de una buena dirección.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres concretos" y con casos y problemas reales. Por lo mismo nos hayamos en la etapa de mayor imprevisibilidad y rapidez donde un pequeño error puede ser a veces difícilmente reparable.

5.2. FASES O ETAPAS.

La dirección de una empresa supone:

a).- Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

b).- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

c).- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza autoridad y se controlen sus resultados.

d).- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

5.3. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

5.3.1.Principio de la Coordinación de los Intereses.

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

El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

5.3.2. Principio de la Impersonalidad del Mando.

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

Por ello cuanto más se impersonalice la orden (presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quién manda,

para exigir, y a quién obedece, para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

5.3.3. Principio de la Vía Jerárquica.

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

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto entre los subordinados, y sobre todo, se da lugar a la duplicidad de mando. Si un jefe estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si es lo primero, debe respetarlos, sino debe hacerlos desaparecer.

5.3.4.Principios de la Resolución de Conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que se presenten se resuelvan lo más pronto que sea posible. El conflicto es un obstáculo a la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba ésta. Por ello es mejor resolver conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la permanencia del conflicto y la incertidumbre. Es pues contrario a la eficiencia administrativa, el dejar que los problemas se resuelvan por sí solos con el paso del tiempo.

5.3.5. Principio del Aprovechamiento del Conflicto.

Debe procurarse aprovechar los conflictos para encontrar soluciones que sean ventajosas para ambas partes.

La forma de resolver conflictos puede hacerse de tres maneras:

a).- Por dominación: cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con la pérdida correspondiente, de la otra parte, de sus pretensiones.

b).- Por compromiso o conciliación: cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una, una parte de sus pretensiones.

c).- Por integración o coordinación: cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretensiones, a base de hacer un replanteamiento del problema, lo cual permite encontrar una solución que satisfaga a todos.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

5.4. HERRAMIENTAS DE LA DIRECCIÓN.

Las herramientas de la dirección son tres: comunicación, motivación y liderazgo, las cuales a continuación trataremos brevemente de describirlas.

5.4.1. COMUNICACIÓN.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante para la función de dirección. La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor. Por tanto, esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de la comunicación y que se centra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. El modelo destaca también el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación, que facilita la comunicación.

5.4.2. FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio através del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas. Trátese de una iglesia, una

familia, un grupo de exploradores o una empresa de negocios, la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente vital.

5.5. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

Con el correr de los años muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I.Barnard, por ejemplo, consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. De hecho, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

Los psicólogos están interesados también en la comunicación. Hacen hincapié en los problemas humanos que se presentan en el proceso comunicador de iniciar, transmitir y recibir información. Se han centrado en la identificación de las barreras contra la buena comunicación, particularmente las que tienen que ver con las relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se concentran en el estudio de las redes de comunicación.

5.6. PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para 1) establecer y difundir las metas de una empresa, 2) desarrollar planes para su consecución, 3) organizar recursos

humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz, 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y 6) controlar el desempeño.

En la figura 16 se muestra gráficamente no sólo que la comunicación facilita las funciones administrativas, sino que relaciona también la empresa con su medio externo. Es mediante el intercambio de información como los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es mediante la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio, hecho cuya importancia se destaca a lo largo de toda esta obra.

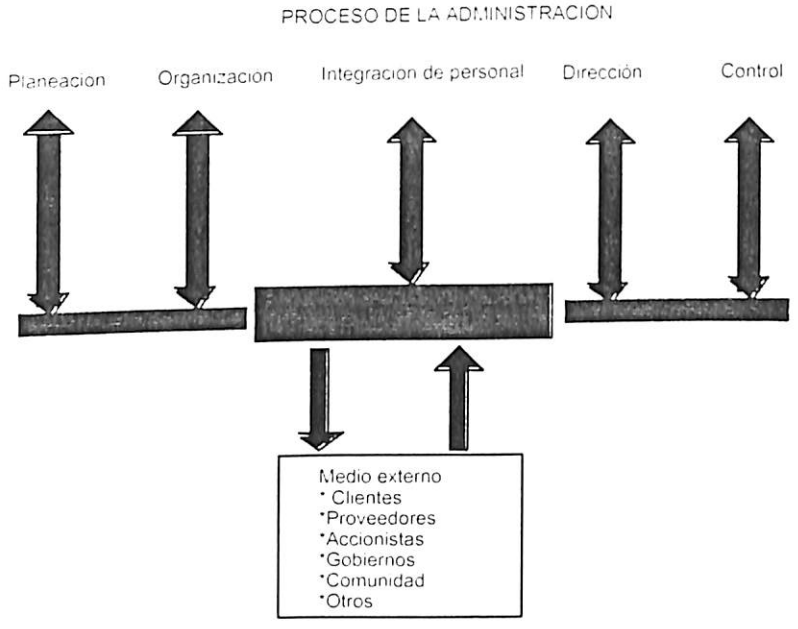


Fig No. 16
PROPOSITO Y FUNCION DE LA COMUNICACION

5.7. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

En términos sencillos el proceso de comunicación (se muestra en la figura 17), comprende al emisor que transmite al receptor un mensaje a través de un canal seleccionado. Procedamos a analizar más de cerca los pasos específicos de este proceso.

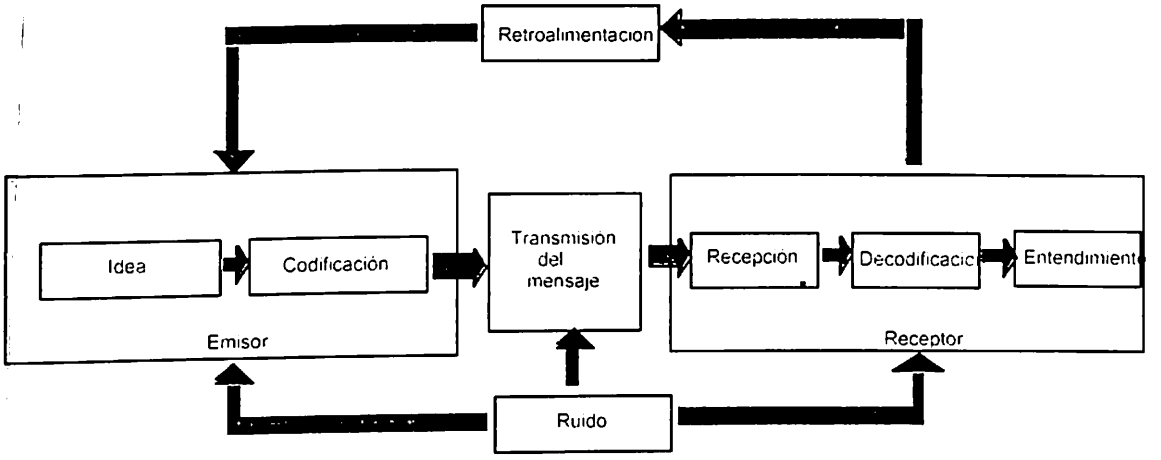


Fig No 17
MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION

5.7.1. Emisor del mensaje.

La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene una idea o pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda ser entendido tanto por él como por el receptor. Generalmente se piensa en codificar el mensaje en el idioma común, pero existen muchas otras maneras de codificar, como traducir la idea a un lenguaje de computadora.

5.7.2. Uso de un canal para transmitir el mensaje.

La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje podría ser oral o escrito, y es posible que se transmita mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un

telegrama o la televisión. Por supuesto la televisión facilita también la transmisión de gestos y claves visuales. En ocasiones, se utilizan dos o más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas podrían llegar a un acuerdo básico que posteriormente confirmarían por carta. Ya que se disponen de muchas opciones, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para la comunicación eficaz.

5.7.3. Receptor del mensaje.

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para que éste pueda decodificarse en el pensamiento. El que una persona éste pensando en un interesante juego de fútbol puede hacer que preste poca atención a lo que se dice sobre un informe de inventarios, con lo que aumenta la posibilidad de una brecha en la comunicación. El siguiente paso en el proceso es la decodificación, en que el receptor convierte el mensaje en ideas. La comunicación precisa puede producirse solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan significados iguales o similares a los símbolos que integran el mensaje. Un mensaje codificado en francés requiere que el receptor entienda ese idioma. Esto es obvio; menos obvio (y con frecuencia esto se pasa por alto) es el uso del lenguaje técnico o profesional que pudiera ser entendido por el receptor del mensaje. Así que la comunicación no se realiza a menos que se entienda. El entendimiento está en la mente del emisor y del receptor. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

5.7.4. Ruido y retroalimentación en la comunicación.

Desafortunadamente, la comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier cosa (en el emisor, la transmisión o el receptor) que impide la comunicación.

Por ejemplo:

" Un ruido o un medio confinado podría bloquear el desarrollo de una idea clara.

_ La codificación podría ser defectuosa por el uso de símbolos ambiguos.

_ La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal, como puede suceder en una mala conexión telefónica.

_ La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.

_ La descodificación podría ser defectuosa si se asigna un significado equivocado a las palabras y otros símbolos.

_ Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento.

_ El cambio deseado puede no ocurrir debido al temor de las posibles consecuencias del cambio.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la retroalimentación. Nunca se puede estar seguro de si un mensaje ha sido eficazmente codificado, transmitido, decodificado y entendido hasta que se confirme mediante la retroalimentación. En el mismo sentido, la retroalimentación indica si se ha producido el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

5.8. MOTIVACIÓN.

La administración requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos

comunes. Un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer qué motiva a las personas. La inclusión de factores motivantes en los papeles organizacionales, la asignación del personal para estos papeles y para el proceso completo de dirigir a las personas debe basarse en un conocimiento de la motivación. Cuando se hace hincapié en la importancia de conocer y sacar provecho de los factores motivantes, no se trata de colocar a los gerentes en el papel de psiquiatras aficionados. La responsabilidad del gerente no es manipular a los empleados sino, por el contrario, reconocer lo que los motiva.

El elemento básico de toda conducta humana es algún tipo de actividad, que puede ser física o mental. Es posible ver la conducta humana como una serie de actividades. La interrogante es qué actividades emprenderán los seres humanos en momentos específicos y porqué. Se sabe que las actividades están orientadas a metas; es decir, las hacen cosas que las llevarán a lograr algo. Sin embargo, las metas individuales pueden ser desconcertantes. En ocasiones las personas saben exactamente por qué hacen las cosas; no obstante, con frecuencia, los impulsos individuales están ocultos en el subconsciente. Por ejemplo, ¿sabe el lector por qué hizo hoy ciertas cosas y qué trataba de alcanzar con todas sus diversas actividades?

La tarea primordial de los gerentes es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, de algún departamento o alguna otra unidad organizada dentro de la misma. Es claro que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas se requiere conocer, hasta donde lo permita la habilidad del gerente, qué impulsa a las personas a hacer cosas, qué los motiva.

Motivación.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Por lo tanto, es posible ver que la motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones (es decir, deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos. En la figura 18 se muestra esta cadena.

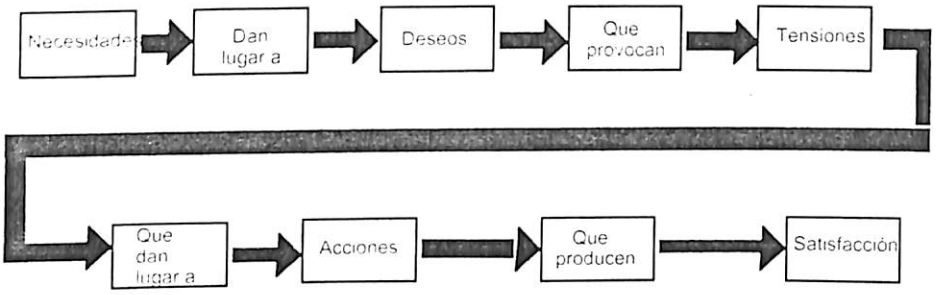


Fig No 18
CADENA DE NECESIDAD - DESEO - SATISFACCION

La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar, salvo por las necesidades fisiológicas, como el hambre, las necesidades no son independientes del medio de una persona. Es posible ver, por otra parte, que muchas necesidades fisiológicas son estimuladas por factores del medio: el olor a comida puede hacernos sentir hambre, una elevada lectura del termómetro

puede provocar que las personas sientan calor o ver una bebida fría puede causar una sed abrumadora.

El medio tiene una influencia importante sobre la percepción de las necesidades secundarias. La promoción de un colega podría suscitar el deseo de una posición superior. Un problema lleno de retos podría aumentar el deseo de lograr algo mediante su solución. Un grupo social análogo quizá aumente la necesidad de afiliación y, presupuesto, estar solo más de lo que se quiere, puede despertar una firme motivación para desear estar con otras personas.

En segundo lugar, la cadena de necesidad-deseo-satisfacción no siempre opera tan sencillamente como parece. Las necesidades provocan una conducta. Pero podrían surgir también del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá despierte un deseo de satisfacer más necesidades. Por ejemplo, la necesidad de logro de una persona puede agudizarse por la satisfacción obtenida al cumplir con una meta deseada o podría reducirse al mínimo con el fracaso. Por otra parte, los trabajos de los biólogos han cuestionado la naturaleza unilateral de la cadena. Revelaron que las necesidades no siempre son la causa de la conducta humana, sino que podrían ser resultado de ella. En otras palabras, la conducta con frecuencia es lo que hacemos y no por qué lo hacemos.

5.8.1. Complejidad de la motivación.

Basta pensar un momento para darse cuenta de que, en cualquier circunstancia, los motivos de un individuo podrían ser muy complejos y en ocasiones contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios económicos (abarrotes, una mejor casa, un auto nuevo o

un viaje) e inclusive es posible que éstos deseos sean complejos y antagónicos (¿se debe comprar una casa nueva o un auto último modelo?). Al mismo tiempo, un individuo podría desear autoestima, estatus, una sensación de logro o relajamiento (¿quién no ha sentido el conflicto entre las exigencias de tiempo de un empleo y el deseo de jugar al golf o ir al cine?).

MOTIVADORES. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer éstos deseos. Son también los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra.

Un gerente puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos mediante el establecimiento de un medio favorable a ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal en una empresa que ha adquirido una reputación de excelencia y alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más su reputación. En el mismo sentido, el medio de una empresa en que el desempeño gerencial es eficiente y eficaz tiende a alimentar un deseo de administración de alta calidad entre la mayoría de los gerentes y el personal, si no es que en todos ellos.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Es el factor decisivo de lo que hace la persona. Obviamente, en cualquier empresa organizada, los gerentes se preocuparán por los motivadores y deberán ser ingeniosos en su uso. Las personas con frecuencia pueden satisfacer sus deseos en diversas formas. Por ejemplo, uno puede

satisfacer su deseo de afiliación integrándose a un club social en lugar de a una empresa, responder a las necesidades económicas realizando un trabajo lo suficientemente bueno para salir adelante o satisfacer necesidades de estatus trabajando para un partido político.

5.8.2. Diferencia entre motivación y satisfacción.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se podrá ver en la figura 19.

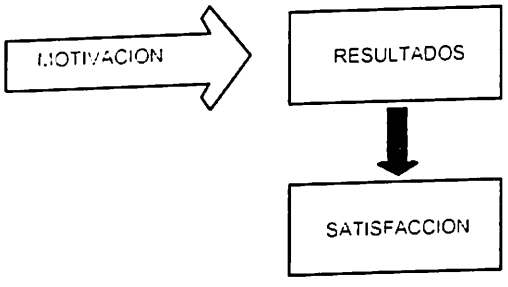


Fig No 19
DIFERENCIAS ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION

Desde un punto de vista administrativo, una persona podría tener gran satisfacción en el empleo pero un poco nivel de motivación para el mismo, o podría suceder lo contrario. También es entendible la probabilidad de que personas altamente motivadas y con poca satisfacción en el empleo busquen otras posiciones. En el mismo sentido, los que consideran gratificantes sus posiciones pero reciben una remuneración considerablemente menor a lo que desean o piensan que merecen, probablemente busquen otro empleo.

5.9. LIDERAZGO.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores. Aquí definimos liderazgo como influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con una buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza. Celo es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para empujarlo; se ubican frente al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con las metas organizacionales. Un buen ejemplo es un director de orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y el ritmo concreto mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución que dé la orquesta.(Koontz y Weihrich, 1991)

La esencia del liderazgo es el seguidismo que no es más que el deseo de las personas por seguir a alguien, lo que hace de un individuo un líder.

Las personas tienden a seguir a aquellos a quienes persiguen como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. Es por eso que la motivación y el liderazgo están íntimamente ligados.

El liderazgo es una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las

metas de grupo. Por ejemplo, es función del director de una orquesta hacer que se produzcan sonidos coordinados en el momento correcto a través del esfuerzo integrado de los instrumentos.

Puesto que la gene tiende a seguir a aquellos en quienes ven una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más sepa un administrador respecto a que estimula a sus subordinados y como operan estos estímulos y cuanto más refleja esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

El liderazgo es la habilidad (a través de cualquier medio) de influir en el comportamiento de las demás personas para orientarlas hacia una dirección específica. La capacidad de un administrador para influir en los miembros de la organización a través del liderazgo, habrá de ayudar a determinar el grado en que tanto los individuos al igual que la organización como un todo, alcanzan las metas. Un liderazgo efectivo constituye el ingrediente básico de una buena administración. (Hicks y Gullett,1993).

5.10. Estilos de liderazgo.

Basado en el uso de autoridad.

a). Líder AUTOCRÁTICO.- Es aquel que da órdenes y espera el cumplimiento, que es dogmático y positivo, que guía gracias a su capacidad para retener, dar recompensas o castigos.

b). Líder DEMOCRÁTICO o PARTICIPATIVO.- Consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación.

c). Líder RIENDA SUELTA.- Utiliza muy poco el poder, da a los subordinados un alto nivel de rienda suelta en sus operaciones, en ocasiones es solo un interfaz para proporcionar ciertos contactos o información del medio exterior. (Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

5.11. FUNCIONES Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

La investigación del liderazgo durante las décadas de 1950 y 1960 en las universidades más importantes, como la University of Michigan. Ohio State University, Harvard University u el Massachusetts Institute of Technology, procuro definir ante todo lo que hacían los gerentes mientras interactuaban con otros en situaciones de tareas. Parecía haber dos tipos distinguibles de conducta y que el desempeño eficaz de un grupo tendía a depender de ambos tipos, aunque los investigadores tenían diversos nombres de cada tipo de comportamiento, un tipo se orientaba directamente a la tarea y el otro a las personas.

En los grupos a los que se observó ejecutando tareas, se tenía la impresión de que alguna persona o personas proporcionaban el foco y la orientación sobre la ejecución el trabajo. Asimismo parecía que algún individuo o individuos ayudaban a conservar las condiciones sociales/emocionales del grupo, de modo que pudieran constituir un grupo y trabajar juntos. En consecuencia, había dos funciones de liderazgo: ejecución de la tarea y conservación del grupo. Algunas veces el mismo líder contribuía al cumplimiento de ambas; otras veces eran llevadas a cabo por diferentes personas. El punto central era que las dos se realizaban bien en los grupos más eficientes.

5.11.2. El líder orientado a la tarea.

Las clases de actividades que los líderes muy centrados en las tareas efectuaban tendían a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. La esencia de este estilo del líder es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución. El estilo centrado en la tarea ha sido descrito en varias formas como un estilo que pone de relieve la estructura de iniciación, como el hecho de mostrar interés por la producción, de centrarse en la producción o en la tarea. Otros adjetivos se han aplicado a las variaciones del estilo básico: autocrático, restrictivo, directivo y socialmente distante.

Un buen ejemplo de un líder orientado a la tarea es David Mahoney, presidente de Norton Simon, Inc. Sus palabras al dirigirse a un subordinado que protestaba, el señor Richard Beenson, presidente de Canadá Dry, para que cumpliera con las exigencias del presupuesto indican una preocupación exclusiva por alcanzar una meta de tarea:

Mahoney: debes estar dentro del presupuesto en seis meses y al año... no me vengas a decir cuáles deberían ser las metas. Debes alcanzarlas a la mitad del año; al final del año.

La forma en que yo hago mis cuentas es la forma en que ustedes deben hacer las suyas.

Beeson: ¿pero y si no puedo...?

Mahoney: entonces limpia tu escritorio y márchate a tu casa.

Este ejemplo particular puede denotar un grupo mayor de dirección y más falta de interés por el subordinado como persona de los que se necesitan para ejemplificar el estilo de líder orientado a la tarea. El hecho de tener tal actitud no necesariamente significa un estilo duro o amenazador. Este tipo de líder simplemente antepone la tarea y su ejecución (no de las personas), y ello se refleja lo mismo en sus palabras que en sus actos. De cualquier manera, es fácil comprobar que el interés de Mahoney por la tarea es excesivo como se observa en las cifras del presupuesto.

5.11.3. El líder orientado a las personas.

Las clases de funciones que cumplía este tipo de líder tendían a constituir en escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas . A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente. Otros atributos que se han aplicado a las variantes del estilo básico son democrático, participativo y permisivo (tolerante).

Los comentarios del señor Evans cuando alentaba a su subordinado, el señor Harrison, para que definiera la dirección del departamento de personal, ejemplifican bien esta sensibilidad.

La dificultad que probablemente tendremos al analizar tus ideas es que, si no coincido contigo, sentirás que tienes que aceptar lo que digo porque soy tu jefe. Quisiera explicarte, pero... pero nada puedo hacer si simplemente aceptas

mis ideas o si no las expreso por temor a dominarte. Así pues, trata de considerarme como un colega cuya experiencia y conocimientos están a tu disposición, y no me veas como a tu jefe. Estoy seguro de que podremos resolver cualquier diferencia que surja.

Se puede resumir como sigue los resultados de la investigación dedicada a los efectos que el liderazgo tiene en las personas, la productividad, la satisfacción de los empleados y la cohesión de grupo:

1. El liderazgo orientado a las personas no guarda una relación constante con la productividad. No puede afirmarse que es posible aumentar la productividad si el líder se orienta más a las personas.
2. El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar su satisfacción; también suele acrecentar la cohesión de grupo.(Hampton, 1992).

Ejemplo al estilo y concepto del líder en cuatro sistemas administrativos.

1o.- Administración "explorativa-administrativa". Líderes altamente autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del medio y los castigos con recompensas ocasionales, prefieren la comunicación en forma descendente.

2o.- Administración "benevolente-autoritativa. Tienen confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y otras veces con temor y castigos permiten cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan ideas y opiniones pero tiene un estrecho control de políticas.

3o.- Administración "consultiva". Son los que tienen confianza sustancial en los subordinados, fomentan la comunicación, motivan ocasionalmente con

recompensas y castigos, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores.

4o.- Administración "grupo participativo". Tienen confianza completa en los subordinados, otorgan recompensas económicas.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N.)

5.12. Los administradores como líderes.

En ocasiones los términos de líder y administrador se tratan como si tuvieran el mismo significado sin embargo, no es así. El liderazgo representa una función muy importante del administrador, pero no lo es todo. La planeación, por ejemplo, representa una función administrativa muy importante y sin embargo no implica liderazgo. Así mismo, una persona podrá ser un líder sin que realice nada de planeación.

Los administradores a menudo comparten también su función de liderazgo con otros miembros de los grupos de trabajo. Un líder de un grupo informal podrá ejercer igual o inclusive más influencia sobre un grupo de empleados que el propio gerente. Por tanto un puesto formal no garantiza que una persona haya de desarrollar una función dominante de liderazgo. Fuentes informales de influencia poseídas por otros podrán predominar en algunas situaciones.

5.13. Identificación de líderes eficaces.

Puesto que no todos los líderes son administradores efectivos y no todos los gerentes son líderes eficaces, podríamos preguntar como se pueden identificar los buenos líderes. Los primeros estudios sobre líderes los definían en términos de los rasgos que supuestamente debían poseer. A esto se le

denomina el enfoque de atributo o de confianza y compasivo. El problema con este enfoque de liderazgo es que existe una innumerable serie de rasgos que podrán considerarse como deseables. Sin embargo, los hallazgos de las investigaciones a menudo confundían los rasgos que se consideran más importantes para líderes eficaces.

A pesar de estas dificultades, Davis ha identificado cuatro características que los líderes tienden a tener. No todos los líderes las poseen, en cambio algunos otros miembros de la sociedad en general si llegan a tenerlos. También es más factible que se encuentren entre los administradores de niveles intermedios y superiores, y no dentro de quienes ocupan puestos de supervisión de niveles inferiores. Considerando tales limitaciones, estas cuatro características son:

1. Inteligencia.- Los líderes tienden a tener una mayor inteligencia que sus seguidores.
2. Madurez social y diversidad de intereses.- Los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y a poseer una amplia gama de intereses.
3. Motivación interna y deseos de logros.- Los líderes desean alcanzar o lograr objetivos; cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra. No habrán de depender primordialmente de las fuerzas externas para su motivación.
4. Actitudes respecto a relaciones humanas.- Los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tareas deben ser considerados de los demás.

(Hicks y Gullett, 1993)

CAPITULO VI

CONTROL

6.1. DEFINICIÓN.

El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Es necesario para medir el proceso, poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva.

Es la función que cierra el círculo del sistema administrativo. LA PLANEACIÓN busca programas firmes, integrados y articulados CONTROL busca que los hechos estén de acuerdo a los planes.

Es la etapa de la administración que implica el establecimiento de normas, la medición del desempeño y la corrección de las desviaciones.

(Apuntes de administración Agropecuaria, U.A.A.A.N)

6.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL.

a). Cierra el circulo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

b). Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

6.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL.

6.3.1. Del carácter administrativo del control.

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control, como ya lo hicimos notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

En cambio "las operaciones" son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como "staff". De ahí la necesidad de "convencer", y no "imponer", los medios de control.

6.3.2. De los estándares.

El control es imposible se no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que esta base son "realizaciones anteriores", meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza", y, para ello, se compara con "algo".

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

6.3.3. Del carácter medial del control.

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se espera.

En sentido positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porqué éstos se produzcan "a largo plazo", ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos. De ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

6.3.4. Del principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se habían planeado.

Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.

Si , por ejemplo, se convienen un alto ejecutivo, en el que el desarrollo de actividades que se haya fijado previamente, no se reportará cuando éste sea

normal, o se dé en la forma en que se había previsto, sino que tan sólo se informará de los casos en los que no puedan lograrse los objetivos, políticas y estándares fijados, es evidente que, el solo hecho de no recibir reportes de esas actividades en las fechas señaladas al efecto, está indicando que todo ha ocurrido como se esperaba; los informes sobre las desviaciones o cambios que hayan ocurrido, serán, los únicos que deberán reportarse, con lo que el control administrativo puede ser más amplio, más rápido y de mayor efectividad.

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional: los controles versarán sobre esto último exclusiva, o al menos principalmente.(Reyes, 1985).

6.4. PROCESO BÁSICO DE CONTROL.

Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad de los productos o cualquier otra cosa. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que lo controle, comprende tres pasos: 1) establecimiento de estándares, 2) medición del desempeño frente a estos estándares y 3) corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.

6.4.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES.

Los planes son los puntos de referencia con que los gerentes diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control lógicamente será el establecimiento de planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y complejidad y como los gerentes normalmente no pueden ver todo, es establecen estándares especiales. Los estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño. Se trata de puntos seleccionados en

todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

Existen diversas clases de estándares. Entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se sugirió en el análisis de la administración por objetivos. En la siguiente sección se aprenderá más sobre los estándares, particularmente aquellos que destacan las desviaciones en los puntos críticos.

6.4.2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

Aunque la medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas. El gerente atento y previsor en ocasiones puede predecir desviaciones probables respecto a los estándares. Sin embargo, en ausencia de esa habilidad, las desviaciones deben darse a conocer tan pronto sea posible.

Si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla. Sin embargo, hay muchas actividades difíciles de medir. Quizá sea muy simple establecer estándares de horas de trabajo para la producción de un bien que se elabora en forma masiva y podría ser igualmente sencillo medir el desempeño frente a estos estándares; pero si el bien se produce por pedido, la medición del desempeño sería una tarea formidable y resultaría muy difícil establecer criterios.

Además, en los trabajos menos técnicos, no solamente sería difícil desarrollar estándares, sino que la evaluación es muy complicada. Por ejemplo, controlar el trabajo del vicepresidente de finanzas o el director de relaciones industriales no es tarea fácil debido a que no es posible fijar estándares definidos. El superior de ellos con frecuencia utiliza estándares vagos, como sería el estado financiero del negocio, la actitud de los sindicatos, la ausencia de huelgas, el entusiasmo y lealtad de los subordinados, la admiración expresada por los colegas del negocio y el éxito global del departamento (con frecuencia medido en sentido negativo por la falta de pruebas de un fracaso). Las mediciones del superior son igualmente vagas. Al mismo tiempo, si el departamento da la impresión de realizar la contribución esperada a un costo razonable y sin demasiados errores graves, y si los logros medibles dan prueba de una buena administración, sería adecuada una evaluación general. El asunto es que, en la medida en que los puestos salen del esquema de la línea de montaje, el taller o la máquina sumadora su control se torna más complejo y con frecuencia más importante aún.

6.4.3. CORRECCIÓN DE DESVIACIONES.

Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño de acuerdo con eso, es más fácil corregir las desviaciones. Los gerentes saben exactamente dónde, en la asignación de responsabilidades individuales o grupales, deben aplicarse medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo

con las demás funciones administrativas. Los gerentes podrán corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas.

También es posible que corrijan las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional através de la reasignación o clarificación de responsabilidades. Por otra parte, quizá pueden hacer correcciones con una integración adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o con la acción final de la administración de personal: el despido. Asimismo, es posible que corrijan a través de una dirección (una explicación más completa del puesto o técnicas de liderazgo más eficaces).

6.5. PUNTOS Y ESTÁNDARES CRÍTICOS DEL CONTROL.

Los estándares son puntos de referencia con los cuales se mide el desempeño real o esperado. En una operación simple, un gerente podría ejercer control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza. Sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por la complejidad de las operaciones y porque un gerente tiene mucho más que hacer que observar personalmente el desempeño durante todo el día. Un gerente debe elegir puntos de atención especial y posteriormente observarlos para asegurarse de que toda la operación avanza según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser críticos, en el sentido de que son factores limitantes en la operación o de que indican mejor que otros factores si los planes funcionan. Con esos estándares, los gerentes pueden manejar un mayor grupo de subordinados y, por lo tanto, aumentar el tramo de control con ahorros en los costos y mejoras en la comunicación. El principio del

control del punto crítico, uno de los principios más importantes, afirma: El control eficaz exige prestar atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con respecto a los planes.

Sin embargo, no existen catálogos específicos de controles disponibles para todos los gerentes debido a las peculiaridades de las diversas empresas y departamentos, la variedad de productos y servicios que hay que medir y los innumerables programas de planeación a seguir. Al mismo tiempo, se han utilizados diversos tipos de estándares de puntos críticos. No obstante, todos los gerentes deben elaborar sus propios controles y estándares para ajustarlos a sus necesidades individuales. (Koontz y Weihrich, 1991).

6.6. MÉTODOS DE CONTROL.

Las técnicas y métodos que utilizan en la planeación para el análisis de los recursos, materiales, humanos, técnicos y financieros (con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas por la empresa), son en esencia las mismas herramientas que se aplica en las funciones de control. Esta extensión de las técnicas de la primera etapa de proceso administrativo a la última del mismo es justificable por procedimiento, ya que para evaluar la consecución de los objetivos, deberá hacerse considerando las unidades de medida utilizadas en el planteamiento inicial.

En éste sentido los diagramas de proceso que en la planeación se utilizan para analizar, planear y mejorar el desempeño de hombres, máquinas y materiales dentro del área de trabajo, en etapa de control se aplican a la supervisión, regulación, ajuste y cuantificación del desarrollo del programa de actividades. De la misma manera los diagramas de recursos aquí se dirigen a la

observación del movimiento previsto de materiales y a la corrección de fallas y desperfectos.

La gráfica de Gantt en la etapa de control se encausa a comparación de el avance de los planes con las metas y objetivos, desde el punto de vista de los recursos asignados y consumidos. El tiempo programado y efectivo, y las actividades ejecutadas y programadas. El mismo caso se aplica a el análisis de redes, presupuestos y otras técnicas de planeación, con la salvedad de que en un principio se analiza una acción que se va a desarrollarlas, que aun no sucede, en tanto en el control se procede a analizar una acción que esta ejecutando en ese momento preciso.

(Apuntes de Administración Agropecuaria, U.A.A.A.N)

6.7. TIPOS DE CONTROL.

La gerencia puede implementar controles antes de que una actividad se inicie, mientras la actividad se realiza o una vez que se ha completado. El primer tipo se llama control preventivo, el segundo control concurrente y el último control de retroalimentación.

6.7.1. CONTROL PREVENTIVO.

El tipo de control más deseable (el control preventivo) previene los problemas por anticipado. Se le llama control preventivo porque se da antes de la ocurrencia real. Está dirigido al futuro. Por ejemplo, los gerentes de Mc Donnell-Douglas Corporation pueden contratar personal adicional tan pronto como el gobierno federal anuncie que la firma ha obtenido un importante contrato militar. La contratación de personal por adelantado impide demoras potenciales. Además, los programas de mantenimiento preventivo programado

para las aeronaves, que las principales líneas aéreas tienen la obligación de cumplir, son una forma de control preventivo. Han sido diseñados para detectar y posiblemente impedir daños estructurales que pudieran conducir a un accidente trágico. La clave de los controles preventivos. Por tanto, es tomar una acción gerencial antes de que un problema ocurra.

Los controles preventivos son deseables porque permiten que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente lamentablemente, estos controles exigen información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener. Como resultado de ello, los gerentes con frecuencia tienen que depender de los otros dos tipos de controles.

6.7.2. CONTROL CONCURRENTE.

El control concurrente, como su nombre lo indica, se presenta mientras una actividad esta en desarrollo. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia puede corregir problemas antes de que sean demasiado costosos.

La forma más conocida de un control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de un subordinado, el gerente puede vigilar concurrentemente las acciones del empleado y corregir problemas conforme se presentan. Si bien evidentemente existe alguna demora entre la actividad y respuesta correctiva del gerente, la demora es mínima. El equipo técnico puede diseñarse para comprender controles concurrentes. La mayor parte de las computadoras, por ejemplo, están programadas para proporcionar a los operadores una respuesta inmediata si se comete un error. Si usted ingresa a un comando equivocado, los

controles concurrentes del programa rechazan esa orden y hasta pueden decirle por qué está equivocado. También, muchos programas de calidad organizacional dependen de controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción y niveles de desempeño son de calidad suficiente y de esta manera asegurar que los estándares de calidad están siendo satisfechos.

6.7.3. CONTROL DE RETROALIMENTACION.

El tipo de control más común depende de la retroalimentación. El control se da después de que la actividad terminó. El informe de control que Chris Tanner utilizó para medir las ventas de cerveza es un ejemplo de un control de retroalimentación.

La desventaja más importante de este tipo de control es que para cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho. Es análogo al proverbial "cerrar la puerta del corral, cuando el caballo ha escapado". Pero para muchas actividades, la retroalimentación es el único tipo de control viable disponible. Por ejemplo los estados financieros son un ejemplo de controles de retroalimentación. Si, por ejemplo, el estado de ingresos muestra que los ingresos por ventas están cayendo, la declinación ya se ha dado. De esta manera, la única opción para el gerente es la de tratar de determinar porqué cayeron las ventas y tratar de corregir la situación.

Debemos tener presente que la retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control preventivo y concurrente. En primer término, la retroalimentación proporciona a los gerentes la información importante sobre lo efectivo que su esfuerzo de planificación. Si la retroalimentación indica poca

variación entre la norma y el desempeño actual, es evidente que la planificación generalmente fue acertada. Si la desviación es muy grande un gerente puede utilizar esta información al formular nuevos planes y hacerlos más efectivos. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede reforzar la motivación del empleado. Las personas quieren información sobre cuál es su desempeño. El control de retroalimentación proporciona esa información.

(Robbins y Coulter 1996).

6.8. CONTROL DE CALIDAD.

DEFINICIÓN.

Cuando el proceso de regulación universal se aplica a problemas de calidad del producto, se llama a menudo "control de calidad". Este término tiene, también, otros significados y es esencial distinguir unos de otros. Aquí el control de calidad es: el proceso de regulación a través del cual podemos medir la calidad real, compararla con las normas y actuar sobre la diferencia.

El término control de calidad ha tenido una corta pero animada historia. Al comienzo del siglo XX empezó a ser usado como un sinónimo de "prevención de defectos". Sin embargo durante, los años 40 y 50 hubo una ola de entusiasmo por el uso de métodos estadísticos en el control de calidad. Los proponentes de este movimiento acuñaron la frase "control estadístico de calidad" (CEC) y lo publicaron tan ampliamente que muchos directores tuvieron la impresión de que control de calidad consistía en el uso de métodos estadísticos en la industria. Una consecuencia fue que el movimiento de CEC, debilitó la utilización de "control de calidad" como término aceptado para el proceso de regulación.

(Juran, Gryna y Bingham, 1990).

Otro de los principales tipos de control es el que se ejerce para lograr una calidad específica. Debido principalmente a las estrechas tolerancias requeridas en los productos de alta precisión, a la demanda de mayores velocidades de producción, así como a la demanda creciente de productos sin problemas, el control de calidad se ha convertido en la principal consideración en la industria moderna. Para la mayoría de las personas, la palabra calidad significa una calidad elevada y consistente. Pero el uso más preciso y práctico del término es el que la calidad sea adecuada para el propósito intentado, sea lo mejor en términos del precio que se esté dispuesto a pagar por le producto o servicio al cual se aplica, y sea de un nivel que proporcione resultados confiables; es decir, el producto o servicio siempre satisface la necesidad aproximada e igualmente bien. Para ayudar a asegurar la calidad adecuada se emplea ya sea (1) la inspección, (2) el control de calidad estadístico, o ambos.

6.9. CONTROL DE INSPECCIÓN.

Mediante la inspección el gerente busca determinar la aceptabilidad de las partes, productos o servicios. La base para el control de inspección, por lo general, es una especificación designada comúnmente como estándar de inspección. La inspección se hace comparando la calidad del producto con el estándar por medio de examen visual o pruebas. En ocasiones la inspección se convierte en un procedimiento de selección que separa las partes aceptables de las que no lo son. El trabajo de inspección puede ser ejecutado ya sea por un inspector competente o directamente por el empleado de operación.

6.10.CONTROL DE CALIDAD ESTADÍSTICO.

El control de calidad estadístico busca ayudar en el control del proceso que produce las partes. En otras palabras, es tanto preventivo como correctivo. Esta basado en teorías y métodos estadísticos de probabilidad para la prueba de muestras. Muchos de los esfuerzos para alcanzar la calidad adecuada siempre se han hecho sobre la base de muestreo, esto es, se inspeccionan relativamente unos pocos ejemplares tomados de la totalidad. Sin embargo, con el control de calidad estadístico, es conocido el riesgo implicado al suponer que la muestra tiene las mismas características que el lote de donde ésta se tomó y puede alcanzarse un mejor control de calidad con costos de inspección mínimos. El riesgo no se elimina, pero la probabilidad de la confiabilidad de las muestras está expresada en términos numéricos. (Terry,1975)

6.11. CONTROL TOTAL DE CALIDAD (CTC).

¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

El concepto de "control total de calidad fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York. Su artículo sobre el control total de calidad se publicó en la revista Industrial Quallity Control en mayo de 1957. Luego siguió un libro publicado en 1961 con el título de Total Quallity Control: Engineering and Management

Según Feigenbaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en una tarea de nadie, Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera de control de calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar porque el CTC estuviera en manos de especialistas.

El control de calidad es el conjunto de esfuerzos de los miembros de un país o de una empresa para mantener y superar los estándares de calidad, prestando el servicio adecuado a satisfacción completa del consumidor. El control de calidad debe ejercer a nivel de empresa y de país; el primero es preventivo y potestativo de la empresa y el segundo es de tipo policivo o punitivo del gobierno. Lógicamente, el primero es el más importante, pues no sólo cierra el ciclo de planeación, organización, ejecución y control, sino que es el verdadero punto de apoyo sobre el cual se debe basar la certificación y la confiabilidad del producto motivo del convenio.

El desarrollo del control de calidad es diferente según el tipo de industria, llegando a casos extremos en los cuales no se cuenta con el mínimo de control

interno. El control policivo está planteado teóricamente en los diferentes países, pero la aplicación práctica y la efectividad es la que deja vacíos e incógnitas.(Ishikawa,1995)

6.12. TIPOS DE CONTROL.

Básicamente existen dos tipos de control: los controles efectuados sobre las personas y los efectuados sobre las cosas, ya sean máquinas, equipos, materiales, métodos y procesos, rutinas y procedimientos. A los primeros daremos el nombre de controles personales y a los segundos, controles materiales.

Los controles personales vigilan el comportamiento y desempeño de las personas. Es el caso de control ejercido por el propio superior que debe supervisar el trabajo de los subordinados son llamados también controles humanos, por tratarse de la variable humana, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.

Los controles materiales, también llamados controles no humanos, se efectuarán sobre elementos materiales físicos o mecánicos como máquinas, equipos, instalaciones, y se acostumbra realizarlos de procesos de monitoreo electrónicos, eléctricos o mecánicos. (Chiavenato, 1993).

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

a). Control automático (feedback control).

b). Control sobre resultados (open control).

Como ya hemos señalado, todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los

resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

En la actualidad, sin embargo, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

Para tener una idea de los dos tipos de control supongamos el siguiente ejemplo: se ha fijado como estándar de temperatura en un local determinado que ésta debe sostenerse entre los 20 y 22 grados centígrados: en un sistema de control ordinario, hay que ver cuando el termómetro baje de los 20 grados centígrados, para ajustar la ventilación, hasta lograr que vuelva a los niveles señalados; en un sistema de control automático, el uso de un termostato, al llegar a los 20 o a los 22 grados centígrados, automáticamente cambia la calefacción, manteniendo así constantemente la temperatura en el nivel deseado. Es posible hacer aplicaciones similares en el campo administrativo. En inventarios que se requieren en almacenes de materias primas, herramientas, etc., se fija un "punto de reorden", al llegar al cual, automáticamente se hacen los pedidos necesarios para que no falten los elementos indispensables mientras se consume la existencia de garantía. (Reyes, 1985).

6.13. CONTROL ESTADISTICO DE PROCESO.

Se ha encontrado prácticamente que el éxito tanto para la solución de problemas (enfoque reactivo) como para la prevención de los mismos (enfoque preventivo) ha sido debido al empleo adecuado de la metodología de procesos y la correcta aplicación de las herramientas estadísticas básicas dentro de dicha metodología

El presente material de apoyo ha sido dividido en módulos que comprenden desde la recopilación de datos hasta la aplicación de las herramientas estadísticas básicas. Dentro de dichos módulos se describirán las herramientas estadísticas. Estos módulos comprenden:

1. Hojas de Verificación.
2. Diagrama de Causa y Efecto.
3. Diagrama de Pareto.
4. Estratificación.
5. Diagramas de Concentración.
6. Gráficas de control.
7. Histogramas.

6.13.1. HOJA DE VERIFICACION.

La Hoja de Verificación es la herramienta que se utiliza para recolectar datos en un formato lógico (muestreo racional), y sirve de hecho como una herramienta de transición entre la recolección de datos y el uso de técnicas más elaboradas. Los datos recolectados pueden usarse para construir una Gráfica de Desarrollo, un Diagrama de Pareto, etc. La hoja de Verificación tiene varios propósitos, siendo el más importante el de capacitar al usuario para tener

datos reunidos y organizados en un formato tal que permitan un análisis eficiente y fácil.

La Hoja de Verificación es la herramienta utilizada para el registro y organización de información y/o datos.

En resumen, las Hojas de Verificación recolectan y organizan datos, reducen los riesgos asociados con la toma de decisiones, aceleran la detección y resolución de problemas, apoyan otras herramientas de Control Total de Calidad, y permiten responder a preguntas tales como: ¿Cuál es la frecuencia de ocurrencia de un defecto?, ¿Dónde ocurre este defecto?, ¿Se ha omitido algún paso en el procedimiento?

¿PARA QUE SIRVE LA HOJA DE VERIFICACION?

- Proporciona un medio para registrar de manera eficiente los datos que servirán de base para subsecuentes análisis.
- Proporciona registros históricos, que ayudan a percibir los cambios en el tiempo.
- Facilita el inicio del pensamiento estadístico.
- Ayuda a traducir las opiniones en hechos y datos.
- Se puede usar para confirmar las normas establecidas.

TIPOS DE HOJAS DE VERIFICACION.

El diseño de la Hoja de Verificación debe facilitar el logro de los datos planeados en la "introducción". Pero, es muy importante que el usuario antes de diseñar la Hoja, tenga bien claro y haya determinado lo que quiere obtener de

los datos de esta información, esto facilitará el diseño adecuado de la Hoja y se podrá obtener el beneficio óptimo del proceso.

Ya existe una gran variedad de Hojas estándar para la recopilación de datos, sin embargo dependiendo de tu creatividad e inventiva, puedes desarrollar un número ilimitado de formatos para Hoja de Verificación adecuándolas a tus necesidades y a la información que requieras para resolver un problema o actuar sobre un área de mejora. Aquí se discutirán los tres más comunes:

- Registro de datos medibles.
- Registro de datos contables.
- Lista de Verificación.

HOJA DE VERIFICACION PARA REGISTRO DE DATOS.

DATOS MEDIBLES.

La recolección de datos implica en ocasiones reunir datos acerca de variables, en cualquiera de las características que pueden afectar la calidad. Estos datos son mejor representados al organizar las mediciones en una Hoja de Verificación para variables que se asemeja mucho a una distribución de frecuencia (de hecho, en su antecedente).

Ejemplo:

El tiempo que transcurre desde que un ciudadano entra a una dependencia de gobierno hasta que se le atiende se considera un parámetro importante para la satisfacción del mismo.

DATOS CONTABLES.

La recolección de datos también puede presentarse para atributos. Por ejemplo, puesto que hay muchas causas posibles para cualquier defecto, la manera lógica de recolectar los datos es determinar el número de productos/servicio disconformes según una lista de causas, o el porcentaje de defectos generados por cada causa. Con esta información ya es posible realizar acciones para la mejora.

LECTURA Y USO DE LA HOJA DE VERIFICACION.

La lectura y uso de la Hoja de Verificación debe basarse en los siguientes puntos:

Visualice toda la hoja. Al observar datos obtenidos, véala de modo general, tratando de encontrar una posible concentración de los datos, si estos forman una tendencia, datos anómalos, etc. Vea las series de tiempo. Trate de encontrar cambios periódicos en los datos, ya sea en una base diaria, semanal, etc.

Enlace la Hoja con las otras Herramientas Básicas. A partir de la hoja se puede construir un Diagrama de Pareto, una Gráfica de Desarrollo, etc. Las Hojas serán de valor si el análisis de los datos conduce a resultados prácticos, por ejemplo, la resolución de un problema o el logro de una empresa.

Las hojas deben cumplir con el objetivo que se definió para su uso. Puesto que hay distintos tipos de hojas, considere los objetivos particulares de cada una y construya la que satisfaga el propósito.

Haga la hoja tan simple como sea posible y documéntela.

Realice las acciones correctivas tan pronto como sea posible. Los datos y la información recabados deben servir para proseguir el análisis del proceso o producto, con miras a establecer acciones para prevenir recurrencia, y puede ser en la forma de un Diagrama de Pareto, Gráficas de Desarrollo, etc.

6.13.2. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.

Es una técnica de resolución de problemas desarrollada formalmente por el Profesor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio en 1943, mientras explicaba a varios ingenieros en la planta de la Kawasaki Steel Works el hecho de que los diferentes factores que afectan un proceso pueden ser clasificados y relacionados de cierta manera.

¿QUÉ ES UN DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO?

Un diagrama causa efecto, se define como un diagrama que muestra la relación sistemática entre un resultado fijo y las causas o factores que pueden contribuir a provocar el problema. Además de la principal causa o causas propuestas, puede haber muchas subcusas potenciales que podían aparecer en el diagrama ilustrando así, las posibles relaciones que existe entre las causas que contribuyen al problema.

Una forma de cómo agrupar las posibles causas que originan un problema es de la manera siguiente :

- Mano de Obra
- Materia Prima
- Maquinaria
- Métodos de Trabajo

- Medio Ambiente

VENTAJAS AL USAR EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO :

Este método es muy fácil de aprender, así que cada persona puede usarlo y aplicarlo fácilmente.

Ayuda a unificar y sistematizar los pensamientos de los miembros de cualquier proceso.

Se basa en la opinión del grupo por lo que se aprovecha la experiencia de todas y cada una de las personas que participan.

Es sumamente útil para lograr que un grupo de personas llegue a un acuerdo de una forma sutil.

Disminuye el efecto nocivo de las personas que monopolizan las conversaciones, ya que se da oportunidad para que todas las personas participen y den a conocer sus puntos de vista.

El trabajo en grupo, reduce la probabilidad de que se omitan factores importantes al momento de discutir un problema.

Auxilia en el conocimiento más profundo del proceso y del equipo, ya que los miembros menos conocedores aprenden de los que tienen más experiencia.

En la mayoría de los casos, los integrantes tienden a agudizar sus observaciones al revisar el diagrama de causa y efecto.

6.13.3. DIAGRAMA DE PARETO.

Uno de los principios más aplicados dentro de cualquier tipo de industria es el principio de Pareto, debido a su facilidad de elaboración y a los beneficios derivados de su aplicación. Dicho principio establece que el 80 % de los

problemas o situaciones que se presentan son debido al 20 % de los posibles factores causales.

Este principio nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzo a los problemas realmente importantes a resolver y que representan el mayor beneficio potencial, los cuales son llamados los "pocos vitales" y dejar para un análisis posterior al resto llamados los "muchos triviales".

El Diagrama de Pareto es la representación gráfica del mismo principio y se elabora por medio de una serie de barras ordenadas de mayor a menor de acuerdo a la importancia o magnitud de la frecuencia de ocurrencia de una serie de eventos así como el porcentaje acumulado del total de los eventos.

El Diagrama de Pareto se utiliza cuando se requiere mostrar la importancia relativa de todos los problemas o condiciones a fin de seleccionar el punto de partida en la solución de problemas o en la identificación de las causas principales de un problema.

BENEFICIOS.

- Ayuda a identificar las causas de los fenómenos y su importancia.
- Canaliza los esfuerzos a las causas que tengan un fuerte impacto.
- Permite la comparación antes y después, ayudando a cuantificar el impacto de las acciones tomadas para lograr las mejoras.
- Promueve el trabajo en equipo ya que requiere la participación de todos los individuos relacionados con el área para analizar el problema, permite obtener información y llevar a cabo las acciones para su solución.

- Facilita la comunicación entre los grupos que participan en el análisis del problema o fenómeno.

6.13.4. ESTRATIFICACION.

La estratificación es una herramienta estadística que consiste en clasificar por afinidad los elementos de una población para analizarlos y así determinar fácilmente las causas del comportamiento de alguna característica.

A cada una de las partes de esta clasificación se le llama estrato, y el análisis de los datos puede ampliarse, posteriormente por medio del Diagrama de Pareto o el diagrama de Causa-Efecto.

OBJETIVO DE LA ESTRATIFICACION.

Los valores observados están siempre acompañados por una variación. Por ello, cuando los datos son estratificados de acuerdo a los factores que se piensa causan la variación, las causas de esta variación son más fácilmente detectadas.

Cuando los mismos productos son hechos en varias máquinas o por varios operarios, es mejor que los datos sean de acuerdo a la máquina u operario de tal manera que la diferencia entre máquinas u operarios pueda ser analizada y se facilite el control de proceso.

APLICACIÓN.

Este método puede ser usado efectivamente para incrementar la calidad del producto al reducir la variación y mejorar el proceso en promedio.

La estratificación es generalmente hecha acorde al hombre, máquina, método, material y medio ambiente :

Hombre (operario): Capacitado, no capacitado, experiencia, edad, sexo, etc.

Máquina: Modelo, automática, semiautomática, etc.

Método: Procedimiento 1, Procedimiento 2, etc.

Materia Prima/Producto: Proveedor A,B,C..., comparación de materiales, etc.

Medio Ambiente: Condiciones ambientales, entorno económico, ecológico, etc.

Los estratos a utilizar dependerán de la situación analizada.

6.13.5. DIAGRAMAS DE CONCENTRACION.

La mayoría de los defectos. fallas, retrasos, etc. Ocurren de acuerdo a ciertos patrones:

- En ciertas escuelas, hay mayores índices de ausentismo.
- En ciertos medicamentos, hay mayor demanda.
- En ciertos días, hay mayor índice de robos y asaltos.
- En ciertos cruceros, ocurren muchos accidentes.
- Existe un mayor porcentaje de solicitudes de préstamos, por un cierto tipo de empleados.

Este fenómeno se denomina concentración y al detectarlo puede conducir más rápidamente a soluciones simples y efectivas.

El ejemplo legendario es de epidemiología y fue realizado por el Dr. John Snow durante la epidemia del cólera en Londres en 1854, el Dr. Snow encontró que las direcciones de los afectados por el cólera se encontraban alrededor de la bomba de agua de la calle Broad; esto hizo sospechar del agua de dicho pozo, la clausura del pozo acabó con la epidemia.

6.13.6. GRAFICAS DE CONTROL.

Controlar significa permanecer en el curso, adherirse a estándares, prevenir los cambios, operacionalmente controlar implica no menos de tres acciones:

- *Medir lo que ocurre.*
- *Comparar esta medición con un estándar preestablecido.*
- *Actuar en base a la diferencia.*

Mientras que una gráfica ordinaria de proceso cubre la primera acción, y en algunos la segunda, una gráfica de control provee a quien opera un proceso todos los elementos para controlarlo. Además de medir el resultado o funcionamiento del proceso, la gráfica de control establece con claridad cuando el proceso está operando establemente y cuando no lo está, dando alguna guía para que el operario actúe solo cuando es necesario.

La información que da el proceso es suficiente por si misma para "avisar" cuando algo anormal esta ocurriendo. El establecimiento de una banda normal de variación ayudará a discriminar cuando un dato indica cuando un problema es real y cuando no. De esta forma se establece un medio de comunicación con el proceso facilitando su control y mejora.

6.13.7. HISTOGRAMA.

Vivimos en un universo de dispersión. Una característica de todos los objetos y procesos es la variabilidad. Es inevitable que los valores de un conjunto de datos tengan variaciones. Los valores que toma un factor a través del tiempo no son siempre los mismos, pero esto no quiere decir que estén

determinados de una manera desordenada. Aunque los valores cambian todo el tiempo, están gobernados por cierta regla, y esta es que los datos tienen cierta distribución.

Aunque existen formas y formulas para representar el promedio y la dispersión de un grupo de datos, proporcionándonos así información sobre una característica de objetos o procesos. El Histograma nos ofrece una alternativa gráfica sencilla de preparar e interpretar.

El potencial de la herramienta estriba en la facilidad con la que se pueden establecer diferencias de grupos de datos, cumplimiento de especificaciones, establecimiento de posibles mejoras, etc.

Aunque hay muchas posibles formas de Histogramas, se pueden identificar varios tipos básicos:

- Comparativo: compara dos o mas tipos de objetos, características, periodos de tiempo, máquina, operarios, etc.
- Cortado o escarpado: Tiene una discontinuidad en uno de sus costados. Típicamente se asocia a un limite natural o a un proceso de inspección selectiva.
- Dentado: Cuando hay redondeos, truncamientos o valores prefijados en la variable analizada, se puede obtener este tipo de Histogramas, aquí debe considerarse la ubicación de las clases y sus limites.
- Sesgado o coleado: Cuando hay una asimetría y/o prolongación de las clases en uno de los costados.

CONCLUSIONES.

La Administración de Empresas es representada como un proceso que comprende una sucesión de actividades, por eso se determina en que consiste el Proceso Administrativo es decir cuales son las funciones de la administración.

El Proceso Administrativo se compone de una serie de etapas que juntas todas ellas forman un conjunto y una estructura de actividades, las cuales son decisión, comunicación, control y revisión.

El Proceso Administrativo considera a la Administración como la ejecución de las funciones administrativas que distinguen a un elemento administrativo de otro que no lo es. La ejecución de estas funciones administrativas forma un proceso al cual llamamos Proceso Administrativo.

Estas funciones administrativas son las siguientes: Planeación, Organización, Integración, Dirección y control juntas estas funciones constituyen el Proceso Administrativo y estos medios son los que utiliza un gerente para administrar, para entender mejor las etapas de este Proceso Administrativo a continuación se resumen brevemente: La planeación sirve para determinar los objetivos y la forma de trabajar que debe seguirse, la organización ayuda a distribuir el trabajo entre los miembros de un grupo de trabajo, la ejecución de los miembros de dicho grupo de trabajo para que realicen sus tareas de la mejor manera y con entusiasmo para controlar las actividades es decir el trabajo para después conformarlas con los planes iniciales.

Para reafirmar lo que significa el Proceso Administrativo se describe como sigue: un objetivo se logra gracias a un esfuerzo de grupo, para esto el gerente planea para seguir con la organización que es la distribución de actividades que surgen del plan inicial, esto más la delegación de autoridad para los individuos que fueron seleccionados para llevar a cabo el trabajo.

La ejecución es llevada a cabo por el gerente para cumplir con el plan inicial, y finalmente el control que no es otra cosa más que el esfuerzo administrativo para asegurar que las actividades de los trabajadores se estén realizando de acuerdo con el plan inicial para lograr así los objetivos que se trazaron en un principio.

Una forma de definir a la Administración es ver lo que esta hace esto nos lleva a las Funciones Administrativas o Etapas del Proceso Administrativo. En estas etapas o funciones las cuales son las actividades en las que se efectúa el papel de la administración. A continuación se resumen un poco más a fondo las etapas del Proceso Administrativo:

A Planeación.

B Organización.

C Integración.

D Dirección.

E Control.

PLANEACION.

La planeación es la primera función de la administración la cual es la que decide que hacer, como, cuando y quien ha de hacerlo para así cubrir el camino que va desde donde estamos hasta donde queremos llegar. Esta función es la más importante ya que las demás funciones del Proceso Administrativo actúan en consecuencia porque permite que los trabajadores actúen en conjunto debido a que han comprendido claramente los métodos que se requieren para alcanzar los objetivos.

De la primera etapa del Proceso Administrativo que es la Planeación se deriva lo que es la Planeación estratégica esta no es más que la determinación de los objetivos a largo plazo y los cursos de acción que han de seguirse así como también la asignación de recursos para llevar a cabo estos objetivos.

La Planeación Estratégica de una organización por lo regular es responsabilidad de los altos ejecutivos y no de ejecutivos de nivel medio. Los ejecutivos de alto nivel tienen la información necesaria para planear. En el caso de las organizaciones grandes el grado de Planeación Estratégica que se requiere a veces puede ser mayor y rebasar la capacidad de un grupo de ejecutivos de alto nivel, cuando esto pasa se crea un Staff de Planeación para que los auxilien.

ORGANIZACIÓN.

Por lo general es la siguiente función que se realiza después de la planeación a esta función le toca determinar las actividades que se necesitan para lograr las metas que se planearon, agrupar las actividades en estructuras lógicas, también asigna las actividades a las personas que van a realizar el

trabajo y también proporciona los medios para coordinar los esfuerzos de los grupos de trabajo.

Así la organización divide las actividades para hacerlas más simples y hace que el trabajo de cada unidad sea compatible con el de los demás. La organización determina la forma de cómo las metas concebidas en la etapa de Planeación se puedan lograr.

INTEGRACIÓN.

Esta función administrativa se encarga de dotar de personal a la estructura de la organización dicho de otra forma esta parte proporciona de trabajadores a las empresas que así lo requieren, esto se hace a través de una adecuada selección, evaluación y desarrollo del personal que ocupará un puesto dentro de la empresa. Es importante para la descripción y evaluación de puestos para así seleccionar, entrenar y capacitar al personal.

Esta función piensa a futuro por lo que se recomienda para su realización lo siguiente: primero se elabora un plan a futuro con el cual se determina el personal que se necesita; hay que realizar un conteo del personal que existe y se compara con las necesidades futuras; se necesita saber sobre la fuerza de trabajo que será necesaria en un futuro para esto hay que capacitar a los trabajadores que tengan habilidad para el puesto que se requiere; contratar personal capacitarlo y enseñarlos a que crezcan al ritmo de la compañía.

Es importante porque se trabaja con personas y eso causa complejos que desconciertan a la administración por los costos de los fracasos, aquí la responsabilidad es del principal funcionario ejecutivo y su grupo los cuales

realizan las políticas internas. En una empresa siempre se distinguen dos tipos de integración que son material y humano.

En la integración material se adquieren y se conservan los recursos económicos y materiales que son necesarios para el buen funcionamiento de una empresa; La integración humana es igual de importante que la integración material y se refiere a la contratación, incorporación y desarrollo de personal ya sea operativo técnico o ejecutivo.

DIRECCION.

Este elemento es en el que se logra la realización de todo lo planeado, esto acompañado de la autoridad del administrador, la cual se ejerce con decisiones ya sea que el administrador las tome directamente o delegue la autoridad y también vigila que sus ordenes se cumplan en forma adecuada

Una vez constituido un grupo se trata de hacerlo funcionar y esta es la misión de la dirección y consiste en hacer que cada jefe obtenga los mejores y máximos resultados de los elementos que componen su grupo. La Dirección siempre trata de obtener los resultados que se habían planeado.

CONTROL.

Esta es la última etapa del Proceso Administrativo en esta etapa se mide la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de las desviaciones con esto se asegura el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado.

Esta etapa es importante porque cierra el circulo de la administración. El control se da también en las demás funciones del Proceso Administrativo. Hay

control de la Organización, de la Dirección, la Integración etc. Por ello el control se dice que es un medio para administrarlas.

El control es un proceso mediante el cual la administración se da cuenta si lo que ocurre va de acuerdo con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario es necesario que se hagan los ajustes necesarios. El control representa la parte de vigilancia de la función de un administrador.

En forma resumida el Control consiste en compararlos resultados logrados y los que estaban previstos en la planeación, señala los errores que impiden el cumplimiento de los programas y las sugerencias que se han de llevar a cabo para eliminarlos, por ultimo el control proporciona información que puede servir como base para formular nuevos planes.

BIBLIOGRAFIA.

Aguilar Valdés Alfredo y Colaboradores; " Administración Agropecuaria", Editorial Limusa 1982.

David R. Hampton, "Administración", Editorial McGrawHill 1991.

George R. Terry; "Princiapios de Administración", Editorial Continental 1975.

Gomez Saavedra Eduardo; "El Control Total de la Calidad", Editorial Legis, Bogota, Colombia, 1991.

Guerra Guillermo; "Manual de Administración de Empresas Agropecuarias", Editorial IICA San José, Costa Rica, 1977.

Harold Koontz y Cyril O' Donnell; "Elementos de la Administración Moderna", Editorial McGrawHill 1980.

Harold Koontz y Heinz Weihrich; "Administración", Editorial McGrawHill 1991.

Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett; "Administración", Editorial Continental 1987.

Idalberto Chiavenato; "Iniciación de la Organización y el Control", Editorial McGrawHill 1993.

J.M. Juran, Frank M. Gryna, JR., R.S. Bingham, JR.; "Manual de Control de Calidad", Editorial reverte, s.a., España 1990.

Kaoru Ishikawa; "¿qué es control total de calidad?"; Editorial Norma, Colombia, 1995.

Reyes Ponce Agustin; "Administración de Empresas", Editorial Limusa 1985.

Paul de Bruyne; "Teoría Moderna de la Administración de Empresas", Editorial Aguilar, España, 1973.

Stephen P. Robbins; "Administración Teoría y Práctica", Editorial Prentice Hall 1987.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter; "Administración", Editorial Prentice Hall 1996.

U.A.A.A.N. ; "Apuntes de Administración Agropecuaria". S/N Fecha.

Warrent H. Vincent; "Agricultura: Norma sobre Economía y Administración", Editorial Limusa-Wiley 1968.

William H. Newman, Charles E. Summer, E. Kirby Warren; "La Dinámica Administrativa. El Proceso Administrativo: Conceptos, Funcionamiento y aplicaciones practicas", Editorial Diana Enero 1980.