

---

# **UNIDAD I**

## **LA ADMINISTRACION**

### **OBJETIVOS**

1. Que el lector más que aprender de memoria los conceptos de administración, sea capaz de comprender su esencia y naturaleza como un medio idóneo para su interpretación y aplicación.
2. Apartar a los lectores de la metodología tradicional de copiar y recopilar la teoría para enfocarse en ensayos y conclusiones repetitivas y promover la práctica e interpretación científica de sus elementos básicos en el quehacer pragmático de la realidad.
3. que el lector comprenda que la mejor forma de entender la administración es organizarla y estudiarla a través de la aplicación de sus funciones básicas la planeación, organización, integración, dirección y control sin dejar de considerar cualquier otro enfoque o escuela administrativa.
4. Que el lector comprenda y reconozca que el propósito fundamental de la administración es coordinar el recurso humano, y el resto de recursos de la organización, para la consecución eficiente y eficaz de los objetivos.
5. Que el lector más que aprender cual es el desarrollo evolutivo de la administración, reconozca con suficiente claridad cuál ha sido el aporte histórico de las diferentes escuelas, enfoques y teorías, a la conformación de la administración contemporánea.

---

La administración como ciencia, técnica o arte se ha llegado ubicar como un motor de beneficio y desarrollo social tanto nacional como internacionalmente, atinente en todas sus manifestaciones a cualquier persona o grupo de personas que busca la consecución o el logro de un fin determinado a través de la integración voluntaria y consensuada de esfuerzos ajenos y la utilización racional de recursos. Naturalmente es importante remarcar que en ese proceso confluyen una serie de situaciones importantes que no se pueden soslayar como el hecho de que para que ese grupo de personas trabajen en armonía y coordinación, se hace totalmente indispensable contar con alguien que los dirija, oriente en la aplicación de lo correcto y sea verdaderamente capaz de crear las condiciones para que juntos alcancen los fines para los que se han reunido, dando por supuesto en ese contexto, inicio a la administración en su esencia y propósito fundamental y a la imagen de lo que se ha dado en titular como administrador.

### **¿Pero, qué otras razones sustentan el valor de la Administración?**

Es común y muchas veces tradicional, escuchar a expertos y profesionales de otras ciencias y disciplinas, expresarse y hasta opinar sobre situaciones administrativas en forma equivocada y hasta peligrosa para los intereses sociales y organizacionales, simplemente porque desconocen que el éxito de las organizaciones descansa en el perfecto manejo y conocimiento de la doctrina administrativa, eslabón que funde coherente y racionalmente cada uno de los elementos que conforman una organización léase tierra, trabajo y capital, hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos preestablecidos. También es común que determinados jefes acostumbrados a mandar y ordenar no a dirigir y coordinar como si lo hacen los Administradores, fracasen irremediabilmente en su

organización y en otras organizaciones porque carecen de habilidades gerenciales, requisitos básicos de quienes ejercen una profesión y dirigen una organización. Recuérdese siempre y sin excepción alguna, quien está ocupando una posición directiva es responsable del éxito o fracaso de su gestión, junto a quienes haya nombrado como sus funcionarios directos. Otra consideración del valor intrínseco de la Administración, es que la misma no descansa exclusivamente en el sentido común de quienes están a cargo de una organización, de ser así no existirían tantos casos de problemas que las llevan al fracaso y a la quiebra, lo correcto entonces es razonar y diagnosticar cada situación dentro del contexto organizacional, tomando para el efecto como sustento indispensable la ciencia administrativa. ¿Pero porque tomar la Ciencia Administrativa?, seguramente cuestionaran algunos interesados, quienes al cuestionar argumentan, si se cuenta con la suficiente experticia, para que seguir principios. Al respecto la respuesta idónea y precisa, es que, si bien es cierto que los conocimientos y habilidades adquiridos con el tiempo y la experiencia no pueden ser sustituidos por el conocimiento administrativo, seguramente el tiempo que utilizo en adquirirlos y los grandes senderos que recorrió se hubiese podido minimizar y seguramente hasta optimizar si se hubieran provisto de la preparación complementaria necesaria.

---

# CAPITULO I

## DEFINICION Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION

Muchos negocios, empresas u organizaciones, se han forjado y desarrollado en el tiempo sin un Gerente, Jefe o Coordinador formal o reconocido, y sin embargo han alcanzado el éxito y se han mantenido estables en el mercado donde funcionan, el verdadero problema y el fracaso seguro se hubiera presentado si dentro de esos negocios ninguno hubiera jugado el papel de coordinador, director o Administrador de las acciones que se realizaban (aunque no fuera nombrado formalmente) y si el resto en consenso no lo hubieran aceptado y prestado la colaboración necesaria, en otras palabras si no se hubiera contado con alguien que dirigiera, coordinara y orientara las acciones del grupo para ir alcanzando los objetivos previstos. Siempre desde el mismo origen de la sociedad humana, los grupos de personas contaron con alguien que los guio, los dirigió descansando sobre determinadas formas o pasos de hacer las cosas y con los recursos limitados con que se contaban y que se distinguían en ese entonces a criterio del líder, por ser más adecuados que otros. Con el pasar de los años a esa acción se le denominó Administración, ¿La pregunta es porque Administración?, Para contestar la pregunta se procederá a realizar un análisis del origen etimológico de su nombre: El vocablo Administración se encuentra integrada por el prefijo “AD” y de “MINISTRATIO” que a su vez viene de “MINISTER” vocablo compuesto por “MINUS” que significa menos o menos que y del sufijo “TER” que sirve como termino de comparación.

Si se considera que el prefijo AD es un elemento que al anteponerse a cualquier palabra modifica su sentido, al anteponerse al vocablo “MINISTER” que significa subordinado u obediente, le proporcionará un sentido de superioridad.

Ad minister (administración), entonces significará superioridad, control, autoridad pues ordena, dirige, orienta, guía, mientras que minister por si sola significa el que realiza algo bajo la dirección de quien tiene el mando.

Por lo tanto administración, constituye una función que se desarrolla mandando, coordinando o dirigiendo a otros que se caracterizan por ser subordinados.

Contando ya con el significado etimológico de la palabra Administración, el lector puede inferir que los científicos lo dejan entrever y lo contemplan en las propuestas de definiciones sobre Administración que presentan en sus respectivas obras doctrinarias o teóricas. Véase:

Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”

V. Clushkou “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la trasmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente”

Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”

E.F.L. Brech “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

J.D. Mooney “Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, en base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”

Peterson and Plowman “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koont'z and O'donnell "Dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundadas en las habilidades de conducir a sus integrantes"

Javier Benavidez Pañeda "Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos"

Antonio César Amarú "Es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la integración de los recursos, abarca cinco tipos principales de decisiones, proceso o funciones, planificación, organización, liderazgo, dirección y control"

**George R. Terry "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno"**

Coulter y Robbins "Consiste en coordinar e integrar las actividades de trabajo, de modo que se lleven a cabo eficiente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas"

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

Bernardo Klisberg "Trata en general de todas las organizaciones, es decir el ámbito de la administración no está constituido en forma exclusiva para un tipo particular de empresa, sino que su objetivo de estudio será la empresa pública, privada, o mixta, un hospital, organizaciones económicas, culturales, religiosas, sociales etc. Con o sin fines de lucro"

## **Análisis de las definiciones de Administración**

Analizando el contenido de cada uno de los conceptos planteados se evidencia, que la Administración principalmente busca:

|    |  |
|----|--|
| 1  | Conseguir la colaboración de otras personas  |
| 2  | Consecución de Resultados u objetivos.   |
| 3  | Planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa  |
| 4  | Claro conocimiento de la naturaleza humana   |
| 5  | Dirección de un organismo social   |
| 6  | Orientación de esfuerzos humanos.  |
| 7  | Aprovechamiento de recursos  |
| 8  | Toma de decisiones sobre los objetivos   |
| 9  | Utilización de procesos o funciones de administración como planeación, organización, integración, dirección y control                |
| 10 | Coordinación de actividades de trabajo de modo que se realicen eficiente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas |
| 11 | Empleo de autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables.   |
| 12 | Estudiar y buscar objetivos de la empresa pública, privada o mixta, organizaciones económicas, culturales, religiosas, sociales etc. |

Cuadro No. 1

## **Naturaleza de la Administración.**

Ordenando cada uno de los aspectos básicos propios de la Administración, recogidos de los diferentes conceptos que la definen, se determina que la naturaleza, o conjunto de características que le son propias se resume en obtener resultados por medio de otros, crear y diseñar un ambiente en el que las personas al laborar o trabajar en grupo, alcancen metas con eficiencia, que la Administración concierne a todos los niveles de la organización, que su fin básico es generar valor agregado,

que la Administración tiene que ver con la productividad, que se aplica a las funciones de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, que es interdisciplinaria o sujeta a relación y colaboración entre varias actividades, disciplina o ciencias, que es flexible por lo que sus acciones pueden ser reorientadas según convenga a intereses reales y finalmente que su aplicación es válida para cualquier tipo de organización ya sea pública, privada o mixta, y para toda especie de organismo industrial, comercial o de servicio..

Integrar esos elementos característicos de la naturaleza de la Administración, permite concluir, que además de que su función básica como lo define Koont'z y Weihrich es: "Diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados" a dicha definición se le puede agregar otros elementos para llegar a conformar una definición integral, como la que se presenta a continuación:

Disciplina científica orientada a dirigir, inspirar y coordinar los esfuerzos de otros dentro de un medio ambiente idóneo, planeando y aprovechando en forma eficiente y eficaz las operaciones en cualquiera de los niveles jerárquicos de una organización u empresa, así como los recursos de que se dispone para lograr los objetivos orientados a generar un valor agregado.

Habiendo arribado a un concepto integral a través del análisis de la naturaleza de la Administración, es pertinente agregar que el valor agregado no solamente debe enfocarse al logro utilidades, sino también a otros fines como mayor posicionamiento en el mercado, aumento del precio de las acciones etc.



## **Como llevar a la realidad la naturaleza de la Administración.**

Al definir la Naturaleza de la Administración, se está haciendo énfasis en el que hacer, por lo que como complemento quien administra debe contar con elementos para el cómo hacer. Es decir, que acciones realizar para que las características de la Administración se hagan realidad. Véase algunas propuestas:

- Simplificar y optimizar el trabajo, utilizando las técnicas, procesos, políticas que de acuerdo a la naturaleza de la organización sean necesarios.
- Generar y promover entre los miembros integrados a la organización, el uso eficiente y eficaz de los recursos limitados de la organización.
- Alcanzar no solo el bienestar y desarrollo interno, si no también promover el bienestar del entorno en que funciona la organización.

## **CAPITULO II**

### **HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: Conceptuales, humanas y técnicas.**

Una habilidad de acuerdo con el diccionario Larousse “es una cualidad de quien tiene capacidad para hacer algo bien”, está claro que esta capacidad es relativa, en el caso de la Administración pues cambia en su intensidad y destreza de acuerdo al nivel jerárquico de una organización, en ese sentido es evidente que no siempre se requiere de la misma habilidad para atender situaciones de diferente orden, complejidad y naturaleza, por muchas razones, pero sobre todo por el nivel de responsabilidad, de riesgo y de amplitud, seguramente eso lo considero el señor Robert L. Katz cuando identifico tres destrezas o habilidades que deben tener los administradores: Habilidades conceptuales, humanas, y técnicas. Propuesta avalada por Koontz y Weihrich <sup>3/</sup>, quienes afirmaron: “Las habilidades Técnicas son de mayor importancia en el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles para los intercambios con los subordinados. Por su parte las habilidades conceptuales y de diseño no son esenciales para los supervisores de nivel inferior.” Sin embargo son básicas para sentar las bases que han de orientar a la organización en su camino hacia la consecución exitosa de su futuro.

Para entender con claridad porqué las habilidades de las personas varían en intensidad y profundidad dentro de los niveles jerárquicos, se hace la siguiente interpretación: quienes controlan y administran toda la organización, se encuentran a nivel ejecutivo y son los responsables de definir hacia donde se dirige, aquí es donde se requiere tener la capacidad para orientarse al todo, y diseñar y conceptualizar en forma genérica, o sea contar con habilidad conceptual, a nivel medio por su parte, o sea en los diferentes departamentos funcionales, el administrador se enfoca

exclusivamente a la función que dirige y por lo tanto su habilidad debe ser técnica, Sin embargo los ejecutivos y jefes de departamento mantienen relaciones laborales y personales con las personas integradas a la organización, relación se da en todos los niveles con la misma intensidad, por lo que tanto los ejecutivos o autoridades superiores, las autoridades de nivel medio y todo el personal, requieren de habilidades humanas para lograr que esas relaciones se den con éxito.

Por lo anteriormente planteado se concluye entonces que las habilidades, se aplican en cualquier nivel de la organización, pero que, varían en intensidad mientras suben o bajan dentro del esquema de la jerarquía, por ejemplo la habilidad conceptual y de diseño, se presenta con más intensidad en la alta dirección o el nivel ejecutivo, pero pierde intensidad, eso sí, sin desaparecer en el nivel administrativo y aún pierde más intensidad en el operativo. La habilidad humana sin embargo mantiene la misma intensidad en cualquier nivel de la organización, mientras que la habilidad técnica presenta la mayor intensidad en el nivel operativo y muy baja intensidad en el nivel ejecutivo o de alta dirección, y una intensidad media en el nivel administrativo.

### **Productividad: eficiencia y eficacia**

Como se ha venido refiriendo la productividad, es parte integral de la administración en la búsqueda de sus fines preestablecidos, porque allana el camino para la consecución eficiente y eficaz del valor agregado, o utilidades para las empresas del sector privado, excelente educación para las organizaciones educativas, y generación de servicios que satisfagan en mayor proporción las necesidades de la sociedad para el Sector Público.

Para lograr la productividad, se hace indispensable utilizar en forma racional los **insumos** o recursos (humanos, financieros, físicos) limitados con que se cuenta de tal manera que le posibiliten la generación de

**productos** que llenen los Estándares adecuados de calidad requeridos, En la práctica la productividad puede expresarse a través de la siguiente proporción analítica

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCTOS} / \text{INSUMOS} \text{ (en cierto periodo y considerando la calidad)}$$

La proporción analítica anterior se explica con mayor amplitud a través de las siguientes consideraciones:

- 1). Si se consigue producir más con los mismos insumos. Es decir racionalizar convenientemente los insumos principalmente para evitar desperdicios, y utilizar técnicas, procesos y acciones encaminadas al incremento en la producción.
- 2). Si se logra producir la misma cantidad de productos pero utilizando menos insumos. Desarrollar procesos y técnicas orientadas, a reducir la cantidad de insumos, en el proceso de producción, con el fin de producir lo mismo pero con un ahorro considerable de insumos. Y;
- 3). Si se logra cambiar la proporción favorablemente aumentando productos y reduciendo insumos. O ir tras lo ideal, siempre manejando políticas, procesos y acciones adecuadas, aumentar producción y reducir insumos.

Tradicionalmente se ha considerado que la productividad depende del trabajo de las personas, pero conforme se ha ido desarrollando el conocimiento de las diferentes organizaciones, se ha llegado a determinar que el aumento de la productividad depende definitivamente de la aplicación de los conocimientos de la administración, tal afirmación la hizo Peter F. Drucker (p.69) al referir “ La mayor oportunidad de aumentar la productividad se encuentra sin duda en el trabajo de conocimientos y específicamente en la Administración “

## **CAPITULO III**

### **ADMINISTRACION CIENCIA O ARTE.**

Harold Koont'z y Heinz Weihrich refieren "Administración como otras prácticas, es un arte, un saber práctico o (know-How).que Consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación" lo que permite determinar que cuando un Administrador está enfrentando situaciones específicas y probablemente temporales que en ese momento son importantes de atender, debe actuar con creatividad para hacerlo adecuadamente, lo que logrará mejor si aprovecha y utiliza los conocimientos administrativos organizados, que son los que constituyen ciencia. Al respecto Koont'z y Weihrich continúan agregando "La práctica de la Administración es un arte, mientras que los conocimientos organizados que sustentan esa práctica pueden considerarse una ciencia."

Si se analiza la anterior aseveración, es posible concluir que cualquier persona que está enfrentando situaciones propias de una organización o negocio, y no atiende necesariamente los conocimientos organizados de la ciencia administrativa, por desconocerlos, no considerarlos importantes o simplemente porque no le conviene o interesan, está actuando con arte aplicando sus facultades sensoriales, estéticas e intelectuales pero como un simple comerciante confiando en la suerte o un golpe de intuición, situación más que común en muchas organizaciones que al final resultan actuando con el tradicional esquema de prueba y error y que consideran de importancia fundamental el cómo se ha actuado en el pasado, y por más que se le repitan y reiteren los fracasos por errores repetidos, no visualizan la salida hacia el progreso y mejores resultados.

Y es que no debe dejar de considerarse que el desarrollo del arte o práctica de la Administración depende necesariamente del desarrollo de la ciencia, es decir que no puede haber arte sin ciencia para lograr

resultados satisfactorios con mayor prontitud, y que toda ciencia que no se aplica a través del arte no se llega a concretar.

## **RELACION DE LA ADMINISTRACION CON OTRAS CIENCIAS Y TECNICAS**

Como consecuencia de su esencia interdisciplinaria la Administración, obligadamente debe mantener una estrecha relación con otras ciencias sociales, exactas y también con técnicas de desarrollo, no solo para sustentar sus principios y teorías, si no con el fin de apoyarlas a encaminarse adecuadamente hacia la consecución de sus objetivos particulares, debe considerarse sin embargo que el hecho de que se dé esa coordinación y relación conveniente con otras ciencias no implica que pierda su especificidad, pues la administración como lo refiere el enfoque del proceso administrativo o enfoque operacional, conforma un núcleo central de conocimientos y teorías peculiares y cuando es necesario y conveniente toma y asimila conocimientos de otros campos, ciencias, técnicas, y los integra con recursos científicos y teóricos prácticos sin perder por supuesto su esencia particular y propia. Véase.

## Relación de Técnicas y Ciencias con la Administración.

| <b>CIENCIAS SOCIALES</b>  |
|---|
| <p><b>SOCIOLOGIA:</b> Ciencia que estudia las sociedades humanas, la Administración en su desarrollo hizo acopio de muchos principios propios de la Sociología, como por ejemplo el comportamiento que tienen los individuos en su relación dentro del ambiente laboral.</p> <p><b>PSICOLOGÍA:</b> Ciencia que estudia los procesos mentales como la percepción, la memoria, el pensamiento y los sentimientos. Auxilia a la Administración brindándole el pleno conocimiento de los factores de personalidad de los seres humanos, y por lo tanto apoyándola en áreas como recursos humanos, motivación, encuestas de actitud y otras relacionadas.</p> <p><b>DERECHO:</b> Conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil. La Administración se ve influida en forma directa por la legislación del país en donde se aplica, por lo tanto el Administrador debe conocer los ordenamientos vigentes que puedan afectar e influir sus decisiones.</p> <p><b>ECONOMIA:</b> Disciplina que se encarga del estudio de los modos de producción, el intercambio y distribución de la riqueza y el consumo de productos a nivel social. Apoya a la Administración brindándole información económica social en el medio ambiente externo, como base para la toma de decisiones.</p> <p><b>ANTROPOLOGIA:</b> Ciencia que estudia al hombre como un ser animal y social. Muchos de los principios de la Antropología fueron tomados por la Administración para el desarrollo de sus enfoques, escuelas y teorías.</p> |
| <b>CIENCIA EXACTA</b>   |
| <p><b>MATEMATICAS:</b> Ciencia exacta que trata de los números y de las figuras geométricas, en su desarrollo aplica técnicas, métodos, procesos relacionados con la Administración, apoyándola en la toma de decisiones al fijar cursos valorados a través del uso y aplicación de los modelos matemáticos entre los cuales se pueden enumerar: La Investigación de Operaciones y otros modelos cuantitativos.</p>   |
| <b>TECNICAS</b>   |
| <p><b>INGENIERIA INDUSTRIAL:</b> Está constituida por series de técnicas administrativas que tienen por objetivo optimizar y desarrollar los procesos, sistemas, métodos en una planta industrial y aspectos técnicos de maquinaria y equipo, apoya a la administración en la producción de bienes con técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, el control de calidad, colas y otros.</p> <p><b>CONTABILIDAD:</b> La Contabilidad se ocupa de registrar todas las operaciones mercantiles que realiza el industrial o comerciante, y como el proceso de producción y los negocios son áreas muy propias de la Administración, ese registro convertido en estados financieros se llegan a constituir en un valioso instrumento para la toma de decisiones.</p> <p><b>ESTADISTICA:</b> Recopila, clasifica y presenta datos por medio de métodos y procedimientos, con la finalidad de ayudar en la toma de decisiones y en su caso predecir, estudia el uso y análisis de la información para proporcionar una guía en situaciones de incertidumbre. En cuanto a la Administración la provee de información cuantitativa con el fin de que existan elementos objetivos y válidos para la toma de decisiones.</p> <p><b>CIBERNETICA:</b> Estudia los mecanismos automáticos de la máquina, proporciona base a la Administración dentro del proceso de producción.</p>   |

## **CAPITULO IV**

### **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION**

La comprensión y conocimiento de la Administración necesita necesariamente de un proceso analítico que la divida en partes, para hacer más manejable su aplicación, y que además le brinde una estructura alrededor de la cual se puedan adherir técnicas, teorías, principios, enfoques, modelos etc., en resumen necesita que la Administración se divida en pasos y que esos pasos se complementen convenientemente sin orden alguno para construir el vehículo que la encamine a los objetivos establecidos previamente. Al respecto muchos estudiosos han hecho sus respectivas propuestas de proceso administrativo, de las cuales a continuación se presentan algunas, tomando como referencia la investigación realizada por Koont'z Harold en su libro Administración. Una perspectiva Global.



| <b>Autor</b>        | <b>Año</b> | <b>Etapas</b>                    |                                    |                            |         |
|---------------------|------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------|
| Henry Fayol         | 1886       | Previsión                        | Organización                       | Comando                    | Control |
| Isaac Guzmán        | 1961       | Planeación                       | Organización Integración           | Dirección Ejecución        | Control |
| R.C. Davis          | 1951       | Planeación                       | Organización                       |                            | Control |
| Lyndall Urwick      | 1943       | Previsión<br>Planeación          | Organización                       | Comando<br>coordinación    | Control |
| Koont'z & O'donell  | 1955       | Planeación                       | Organización Integración           | Dirección                  | Control |
| Robert Buchele      | 1976       | Planeación                       | Organización Staffing              | Liderazgo                  | Control |
| Louis A. Allen      | 1958       | Planeación                       | Organización                       | Motivación<br>coordinacion | Control |
| Burt. K. Scanlan    | 1978       | Planeación<br>Toma de decisiones | Organización                       | Dirección                  | Control |
| George Terry        | 1956       | Planeación                       | Organización                       | Ejecución                  | Control |
| William Newman      | 1951       | Planeación                       | Organización Obtención de recursos | Dirección                  | Control |
| Alec Mackenzie      | 1969       | Planeación                       | Organización Integración           | Dirección                  | Control |
| William P. Leonard  | 1971       | Planeación                       | Organización                       | Dirección                  | Control |
| Robert C. Appleby   | 1971       | Planeación                       | Organización                       | Dirección                  | Control |
| Agustin Reyes Ponce | 1960       | Previsión<br>Planeación          | Organización Integración           | Dirección.                 | Control |

**Cuadro 3. Propuestas o Criterios sobre el Proceso Administrativo.**

Referencia: Koont'z Harold, Administración. Una perspectiva global, 11ª. Ed. McGraw-Hill, México, 1998. Pp. 21-30.

De todas las propuestas sobre el proceso Administrativo, hechas entre las décadas del cincuenta al ochenta, y que por su validez y lógica no han perdido su importancia, se tomara como referencia en el presente documento la hecha por el maestro Alec Mackenzie, que dividió para su aprendizaje y conocimiento a la Administración en cinco funciones: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, no sin antes hacer la salvedad de que el resto de procesos propuestos están contenidos en dicho proceso directa e indirectamente y que las diferencias son mínimas.

## **EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.**

El mundo inicio una profunda transformación, económica, social y tecnológica, a partir de la Revolución Industrial, que tuvo su origen en Inglaterra, en la segunda mitad del siglo XVIII, y que se desplazó en su esencia en un ritmo acelerado hacia el resto de Europa y Estados Unidos, hasta el año de 1840, en su primera etapa y hasta 1870 en su segunda etapa, generando grandes transformaciones principalmente en los campos tecnológicos y económicos y de la economía rural que usualmente se ocupaba de la agricultura y el comercio de los productos obtenidos de esa actividad, hacia una economía urbana caracterizada por la industrialización y el mecanicismo.

La transformación técnica se hizo evidente por las aportaciones hechas por grandes inventores, como James Watt, que inventó la máquina de vapor, el aparecimiento del ferrocarril a vapor y los barcos, el motor de combustión interna y de energía eléctrica y de otras maquinarias realmente innovadoras.

El problema fundamental que trajo consigo ese desarrollo se puede resumir en el hecho de que provocó problemas sociales y principalmente problemas laborales, incentivando la organización de grupos ideológicos como el sindicalismo, el socialismo, el comunismo y el anarquismo

brotados para defender sus intereses contra los abusos y explotaciones de los nuevos industriales.

Ante estas situaciones quienes tenían en propiedad los medios de producción, voltearon la vista a los científicos, académicos e investigadores para que les proveyeran de conocimientos sustentados y necesarios para enfrentar las crisis, surgiendo como impulsores, estudiosos como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Hugo Munsterberg, Walter Dill Scott, Max Weber, Chester Barnard y otros.

Pero quienes fueron estos grandes aportadores a la ciencia de la Administración, que con sus propuestas generaron una profunda transformación en las organizaciones que funcionaban principalmente delegando en sus trabajadores los procesos de planeación, de producción y las metodologías de trabajo a organizaciones basadas en conocimientos organizados o científicos.

Para dar respuesta a la inquietud planteada en el párrafo anterior, se partirá explicando que para proponer enfoques que enfrentaran la problemática surgida cada autor o autores instauraron una escuela o como lo planteo Antonio César Amarú una, "línea de pensamiento o un conjunto de autores que utilizaron el mismo enfoque, eligieron el mismo aspecto específico para analizar o adoptaron el mismo raciocinio". Ejemplo, Escuela de Administración Científica de Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth; Escuela de Teoría Moderna de la Administración Operacional, de Henry Fayol; Escuela del Comportamiento de Hugo Munsterberg, Max Weber y Elton Mayo; Teoría de Sistemas, de Chester Barnard y otras Escuelas o enfoques como: El de Contingencias o situacionales, el matemático, el de Teoría de Decisiones, el de Reingeniería, el de Sistemas, el de Comportamiento de Grupo, el de Calidad Total, El enfoque por Costumbre etc. De las cuales se presenta una breve explicación

## **Escuela de Administración Científica**

La transformación económica, social y tecnológica producto de la revolución industrial, trajo consigo la necesidad de diseñar y mantener nuevos métodos de administración, para lograr el incremento de la eficiencia en las organizaciones, siendo una de las primeras propuestas para tal fin la Administración Científica presentada en el año de 1880 por Frederick W. Taylor, a través de la Asociación Estadounidense de Ingenieros Mecánicos. ASME, de la cual era miembro y después Presidente. El contenido total de la propuesta de la Administración Científica se desarrolló en tres etapas las cuales se explican brevemente a continuación:

### **1. Primera Etapa de Implementación de la Administración Científica.**

En esta etapa, y con el apoyo de ASME, los estudiosos y propulsores de la Administración científica, se dedicaron a analizar el problema de los salarios, que era el más predominante de la época, y que consistía en la renuencia de los obreros a desempeñarse de acuerdo a los requerimientos que exigían los ingenieros y los patrones por considerar que los beneficios de su trabajo los recibían los patrones, principalmente por el sistema implementado de pago por día trabajado y por pieza producida.

Consecuente con ese problema en el año de 1885, Taylor, presentó a ASME, el libro “A PIECE RATE SYSTEM”, Un Sistema de remuneración por piezas, su primera obra sobre la Administración Científica, donde planteaba la necesidad de descubrir o establecer el tiempo necesario para que un individuo utilizando todo su potencial terminara una tarea, y así poder establecer la paga, de tal modo de que se esforzara cada vez más para recibir una buena remuneración.

La resolución del problema, entonces, se solucionaría, al establecer según su obra, el tiempo y velocidad máxima para terminar un trabajo, a esta

solución le llamo “Estudio Sistemático y científico del tiempo”, pero en qué consistió este estudio, en descomponer una tarea en elementos o partes, y con la ayuda de empleados, calcular los tiempos estándares de su realización.

Ya definidos los tiempos se procedía a su valoración en dinero, y de esa manera establecer el justo salario de los trabajadores, quienes según la lógica incrementarían sus salarios si se esforzaban más.

## **2. Segunda etapa de implementación de la Administración Científica.**

Esta etapa dejo de lado la búsqueda de la productividad de los obreros, y por ende del salario más justo, por considerar que el centrarse solo en ese punto, no resolvía el problema, pues en la práctica vivida en las fábricas se pudo establecer que el problema era mucho más complejo, lo que llevó a Taylor a concluir que era conveniente y recomendable orientarse al diseño y mejoramiento de los métodos de trabajo, lo que dio inicio a lo que luego llegó a conocerse a principios del siglo veinte como Administración de Operaciones.

A través de la Administración por Operaciones, Taylor hizo una distinción característica entre el hombre promedio o común y el que llamó hombre de primera clase o motivado y consiente de trabajar sin desperdicios de tiempo y sin restricciones de producción, es decir, sin metas de producción.

El hombre de primera clase según lo define Taylor, debía ser seleccionado científicamente y con estímulos financieros, concluyendo que si no tenía estímulos o si se le sujetara a presiones para reducir su producción se volvería ineficiente.

Además de lo anterior en esta etapa también se presentaron aspectos como estandarización de herramientas y equipos, Programación de

operaciones y estudios de movimientos y presentó los que llamo principios de la Administración Científica:

| <b>PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA</b> |   |
|---|---|
| I   | Selección y Capacitación del personal                   |
| II  | Salarios altos y costos de producción bajos             |
| III   | Identificación de la mejor manera de ejecutar tareas    |
| IV  | Cooperación entre la administración y los trabajadores. |

**Cuadro 4, Principios de la Administración Científica (segunda etapa)**

### **3. Tercera etapa de implementación de la Administración Científica**

El contenido de la Administración de Operaciones, propuesto en la segunda etapa, se continuo utilizando con algunas diferencias en el libro publicado por Taylor en el año de 1911, “Principios de Administración Científica” observándose algunas diferencias en los principios.

| <b>PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA</b> |  |
|---|--|
| I   | Desarrollar cada una de las operaciones de trabajo con enfoque científico.               |
| II  | Selección Científica de los obreros, enseñanza, capacitación y adiestramiento.           |
| III   | Colaboración directa y amable con los obreros para que trabajen de acuerdo a la ciencia. |
| IV  | Trabajo y responsabilidad compartida entre los Gerentes y obreros.                       |

**Cuadro 5. Principios Fundamentales de la Administración Científica. (Tercera etapa)**

Uno de los cambios, más evidentes es que en la tercera etapa, se propone que la parte intelectual, conceptual o científica se aparte de las fábricas y se concentre en un Departamento de Planeación y que se distinga lo filosófico de los mecanismos o técnicas de la administración y que se tenga en cuenta que la productividad es resultado de la eficiencia y no de la maximización de esfuerzos.

Frederick w. Taylor (Padre de la Administración Científica) y su aportación a la Administración científica.

Nació el 20 de marzo de 1856 en Pensilvania, Estados Unidos y falleció el 21 de marzo de 1915, Fue el creador, dirigente y líder más destacado de la Escuela de Administración científica, y el que hizo la mayor cantidad de contribuciones a su desarrollo, hombre de cualidades reconocidas siendo una de ellas la humildad pues a pesar de provenir de una familia muy acaudalada de la época y de haber aprobado su examen de admisión en la Universidad de Harvard, insistía en laborar como obrero, así fue que en la década de los setenta del siglo XVIII, ingresó a una fábrica productora de bombas hidráulicas donde se desempeñó como tornero, siendo en esa actividad donde empezó a analizar y observar las relaciones de los obreros, con sus superiores las cuales calificó de ingratas y malas. Posteriormente en los finales de esa década ingreso a la empresa Siderúrgica Midvale Steel, trabajando hasta 1890, su primer trabajo fue como obrero y su último trabajo fue como Ingeniero, época que le sirvió para completar sus estudios sobre Administración, habiendo detectado que las principales barreras en el campo de las operaciones (mismas que no han perdido vigencia hasta el día de hoy), entre otras son las siguientes:

1. Falta absoluta de división entre las responsabilidades de los gerentes y de los obreros.
2. En la producción se presentaban conflictos por la cantidad de producción entre obreros y capataces, pues mientras los primeros consideraban que no podrían producir más, los segundos aseguraban que sí.
3. No se contaban con Departamentos organizacionales.
4. No existía políticas de recompensas para premiar el esfuerzo de los obreros.

5. Los trabajadores eran obligados a realizar tareas en las cuales no eran capacitados.
6. Existía irresponsabilidad de los obreros para cumplir con sus obligaciones.
7. No existían planes y conocimientos organizados por lo que los capataces se basaban en su intuición para trabajar.

Habiéndose dedicado en su vida profesional a buscar los mecanismos para solucionarlos.

Sus últimas actividades profesionales fueron como Gerente de una empresa dedicada a la fabricación de papel, consultor de empresas y finalmente en Bethlehem, una empresa muy compleja con 4,000 empleados donde tuvo la oportunidad de poner en práctica los principios de la Administración Científica, al dejar esta empresa partió a filadelfia, para finalmente antes de morir crear la Sociedad para la Promoción de la Administración Científica.

-----  
Decidido a solucionar problemas detectados en su vida laboral inició lo que se llegó a conocer como el Taylorismo y más tarde como Administración Científica.

-----  
Henry Laurence Gantt (Padre de la Gestión) y su aportación a la Administración Científica.

Nació en una plantación de Maryland, Estados Unidos en 1861 y murió en una hacienda de Nueva York, Estados Unidos en 1919. Ejerció la profesión de Ingeniero Industrial Mecánico, con la que se desarrolló en la empresa Siderúrgica Midvale Steel, donde tuvo la oportunidad de trabajar con el Ingeniero Frederick W. Taylor, a quien llegó a respetar y admirar haciéndose su más ferviente discípulo y colaborador, aportando para sus teorías más connotadas las investigaciones y estudios que realizó orientadas al control y planificación de las operaciones productivas



mediante el uso de técnicas gráficas, entre las que se encontraba el Diagrama de Gantt, diseñado para utilizarse para planificar el tiempo. Además de esas propuestas e investigaciones se dedicó a escribir siendo una de sus obras más importantes y reconocidas “Trabajo, Salarios y Beneficios”.

Sin embargo no obstante haber seguido como profesional y colaborar con el trabajo de Taylor, durante casi catorce años, sufrió la decepción de escuchar y compartir grandes críticas a ese trabajo, al que tildaban de deshumanizado, ya que no seguía la línea de su pensamiento pues su esencia como profesional se perfilaba a la humanización en el trabajo, a la Dignificación del trabajador, a su desarrollo a través de la capacitación y al adiestramiento, por lo que optó por tomar distancia.

-----

Se sabe que su ideología, era comunista, y que era estudioso de las obras de Marx, llegando a afirmar “El comunismo es el futuro para la libertad del pueblo”

-----

Frank Bunker Gilbreth nacido en Fairfield, Maine en 1868 y fallecido en Montclair, Nueva Jersey en 1924 y LILLIAN MOLLER GILBRETH nacida en Oakland, California el 24 de mayo de 1878 y fallecida en Phoenix, Arizona el 2 de enero de 1972. Y su aportación a la Administración Científica

Lillian realizó estudios de doctorado en Psicología, desarrollándose principalmente en el área de la Ingeniería Industrial, se le llegó a considerar como la primera Psicóloga Industrial y de Organizaciones. Junto con su esposo se especializaron en Eficiencia y contribuyeron al desarrollo del estudio de movimiento.

Laboralmente, se distinguió por sus amplios conocimientos administrativos llegando a ser asesora oficial de los presidentes de los Estados Unidos:

Herbert Hoover, Franklin Delano Roosevelt, Dwight d. Eisenhower, John Kennedy y Lyndon Johnson.

Frank Bunker Gilbreth, por su parte inició su carrera como albañil, habiéndose superado hasta llegar a ser contratista en Boston, con su esposa ideó los procesos para realizar trabajos en partes establecidas, contribuyendo en el desarrollo de los estudios de tiempos y movimientos.

Entre sus logros profesionales pueden enumerarse como mínimo los siguientes: fundo Frank B. Gilbreth, Ingenieros Asesores en 1911, condujo

la Escuela de Verano de Gerencia Científica en Providence, junto a su esposa, Escribió y promovió la teoría de Gerencia Científica en 1911, se dedicó al estudio de la fatiga en 1911.

Como se puede deducir, con sus aportaciones introdujeron la ciencia en cada una de las operaciones productivas, buscando con ello la eficiencia y la eficacia, base de la productividad, lo que vino a fortalecer el principio de la Administración Científica referente al desarrollo operativo con ciencia.

-----

Los Gilbreth poseen una exposición permanente en un salón, dedicado a ellos en el Museo Smithsonian y su retrato cuelga en el National Portrait Gallery.

---

### **Escuela de Teoría Moderna de la Administración Operacional**

El principal exponente de esta Escuela, es el francés Henry Fayol, quien nació en el año de 1841 y falleció en el año 1925, considerado el padre de la Administración Moderna, principalmente por haber sistematizado el estudio de la administración, y no por ser el primero en haber realizado estudios en el campo del comportamiento gerencial ya que previo a sus

investigaciones y conclusiones otros estudiosos habían sentado bases en ese campo.

Lo novedoso de sus conclusiones era que el sostenía que las prácticas administrativas, son patrones o modelos para hacer otras cosas de forma similar, o en otras palabras que las prácticas administrativas pueden ser utilizadas para resolver otros casos similares en el futuro, conclusiones que le sirvieron de base para estructurar una doctrina administrativa congruente y necesaria para las organizaciones.

Al igual que Frederick W. Taylor, Fayol, era seguidor de los métodos científicos, sin embargo al contrario que Taylor, sostenía que había que enfocarse en la organización total, es decir en el todo y no en funciones específicas de la organización.

Y reforzaba su pensamiento al afirmar que contrario a las creencias de la época los gerentes no nacen, se hacen, que pueden ser capacitados y desarrollados para que logren resultados satisfactorios, y que la Administración es totalmente susceptible de ser enseñada y desarrollada, si se conocen sus principios o conceptos que sirve de base para realizar cualquier razonamiento, razón por la cual propuso catorce, con la salvedad que estos no eran definitivos ni únicos, si no necesarios.

| No. | PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION                       |
|-----|--|
| 1   | División del Trabajo                               |
| 2.  | Autoridad  |
| 3.  | Disciplina   |
| 4   | Unidad de Dirección                                |
| 5   | Unidad de Mando.                                   |
| 6   | Subordinación del interés particular al bien común |
| 7   | Remuneración                                       |
| 8   | Centralización                                     |
| 9   | Jerarquía  |
| 10  | Orden  |
| 11  | Equidad  |
| 12  | Estabilidad de Personal                            |
| 13  | Iniciativa   |
| 14  | Espíritu de equipo.                                |

Cuadro 6. Principios de la Administración

### **Principales aportes de Fayol a la Ciencia de la Administración.**

1. Estructuración de seis actividades básicas y necesarias para las organizaciones: Técnicas, Comerciales, de Producción, Financieras, de Seguridad y Administrativas que se aplican cuando por la comunicación y la autoridad se vinculan con los cargos.
2. Propuesta de catorce principios de administración.
3. propuesta de algunos procedimientos para el cumplimiento de los principios: Análisis de cargos, organigramas o cuadros de organización, estudios generales, informes a los jefes, conferencias de los jefes para mantener la comunicación y otros.
4. Cualidades necesarias para administrar (físicas, mentales y morales)
5. Mecanismos para que la Administración sea estudiada como doctrina, en escuelas y universidades.
6. Elevar a la Administración a la categoría de Ciencia.

---

Aunque se llegó a afirmar que las teorías promovidas por Henry Fayol, eran más humanizadas que las teorías propuestas por Frederick Taylor, también se llegó a afirmar que las teorías de Fayol truncaban el crecimiento de los empleados, pues los encerraba entre formalismos y los marcaba por la jerarquía.

---

### **Escuela del Comportamiento Humano.**

De acuerdo a esta Escuela, la Administración en su desarrollo, debe enfocarse fundamentalmente en la conducta humana, o forma de

conducirse o comportarse de las personas, es decir se debe diseñar, implementar y mantener acciones, estrategias orientadas especialmente a ellas, con la seguridad que en esa forma se alcanzaran los objetivos predeterminados en la organización, en ese sentido, todas las acciones o recomendaciones propuestas por esta Escuela se circunscriben especialmente a lo siguiente:

1. Buscar los mecanismos necesarios para ir incrementando cada vez más, la influencia sobre las personas.
2. Desarrollar con amplitud prácticas de relaciones humanas como capacitación, y comunicación.
3. Aprovechamiento del ambiente para mejorar el comportamiento.
4. Desarrollar las formas y acciones para la resolución de conflictos.
5. Ocuparse de las necesidades y de las diversas motivaciones del personal.
6. Atender todos los temas de motivación en las jefaturas de la organización.
7. Considerar en el desarrollo empresarial, lo estipulado por las ciencias sociales.
8. Estar al tanto de la mejoría de los aspectos físicos que rodean el trabajo, como iluminación, aire acondicionado, temperatura, ruido. Y otros.
9. Diseño y puesta en práctica de técnicas para la selección de personal.
10. Estudiar y solucionar las causas de aburrimiento en el trabajo.

Hugo Munsterberg (1863-1916) y su aportación a la escuela del Comportamiento.

Es uno de los principales exponentes de la Escuela del Comportamiento, y se especializó en la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas psicológicas para lograr el incremento de la productividad, casi la exclusividad de sus teorías se orientaban al desarrollo o influencia de las

personas, alrededor de las cuales a su criterio se encontraba las causas de la productividad, llegando a afirmar que para lograr el incremento acelerado de la productividad debe considerarse tres formas principales: 1. Encontrar mediante pruebas psicológicas a la persona idónea para el trabajo. 2. Crear las condiciones psicológicas ideales para lograr contar con los mejores trabajos. 3. Influnciar psicológicamente al personal para lograr que desempeñen mejor su trabajo. Su principal obra fue "INDUSTRIAL AND EFFICIENCY PSYCHOLOGY.

George Elton mayo. (1880-1949) y su aportación a la Escuela del Comportamiento

Este Profesional de la Psicología, se dedicó a la docencia en áreas como la Filosofía, la Lógica y la Ética, y a investigaciones en el campo de las actitudes y de las reacciones psicológicas, siendo su estudio más importante y reconocido el que realizo en Hawthorne Illinois, con el objeto de evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en el desarrollo de sus labores.

Se preocupó porque los Gerentes o encargados de trabajo en las organizaciones, reconocieran y comprendieran que las personas no son objetos de producción, si no personas con deseos, motivaciones, instintos y objetivos que deben ser satisfechos.

Y determinó a través de sus estudios que la actuación laboral de las personas depende necesariamente de factores físicos, psicológicos y sociológicos que le rodean el desempeño de su trabajo y que las relaciones humanas son vitales para el fortalecimiento emocional, por lo que lo más indicado es integrar en grupos de trabajo a las personas.

Oliver Sheldon (1894-1951) Y su aportación a la Escuela del Comportamiento

Este connotado profesional de la Psicología, insistió al igual que sus colegas e integrantes de la misma Escuela, que todo lo mecánico era secundario al elemento humano, insistiendo en que todo administrador o encargado de personal debe tratar a sus subordinados con justicia, pero sobre todo con honestidad, agregando que todo lo producido a través de la administración industrial debe estar al servicio directo de su medio ambiente externo, y que la industria en todas sus manifestaciones existe para el bienestar de la comunidad a la que debe proveer de todos los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, pero lo más significativo es que sostiene que la Administración está separada del capital y de la mano de obra y está dividida en tres partes: Administración, Gerencia y organización.

Su aportación bibliográfica la hizo en el año de 1923 con el libro "FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION"

Mary Parker Follet (1868-1933) Y su aportación a la Escuela del Comportamiento.

Su mayor aportación a la escuela del Comportamiento, casi no difieren de las aportaciones de sus colegas Psicólogos, por ejemplo ella sostenía que para que una sociedad fuera productiva debía atender los deseos motivacionales del individuo y del grupo al que pertenece, que la autoridad ofende las emociones de los subordinados proponiendo una autoridad de funciones en la cual cada persona tenga autoridad sobre su propia área de trabajo, y que para el mejor rendimiento laboral la presencia de los líderes es indispensable, afirmando al respecto que estos no son difícil de encontrar pues no nacen si no que pueden ser formados a través de la enseñanza y la educación.

Su aportación bibliográfica al campo fue "LA ADMINISTRACION COMO PROFESION."

Otros autores e investigadores: A los anteriores autores e impulsores de la Escuela del Comportamiento se pueden agregar kurt Lewin (1890-1947),

que aportó elementos sobre el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, la atmosfera grupal, la conducta humana, la influencia grupal y otros temas relacionados, Chester I. Barnard (1886-1961), que aplicó conceptos sociológicos a la Administración y abordó el tema de la coordinación de las actividades en una organización y de las cualidades fundamentales que deben llenar los ejecutivos en las empresas.

En la Escuela del Comportamiento Humano se promueve que no son los factores materiales, sino los psicológicos y los sociológicos los que más aportan al incremento de la productividad en el trabajo.

---

### **Escuela Neo Humano Relacionista.**

Esta Escuela se opone a la teoría clásica orientada al comportamiento humano, considerándose por su contenido una extensión de la teoría de las relaciones humanas, en su proceso crítico se opone a la burocracia de Max weber y a la forma en que está analizada la teoría de las relaciones humanas, porque según interpretan no consideran el comportamiento individual de las personas.

Su interpretación o explicación administrativa es que para alcanzar la productividad de las organizaciones se debe analizar a las personas en su desarrollo laboral, pero en forma individual.

Los más importantes aportadores a esta proposición son Abrahán Maslow, Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert y Cris Argiris.

#### Abrahán Maslow () y su aportación a la Escuela del Neo Humano Relacionista.

Psicólogo profesional que sostenía que el ser humano está sujeto a diferentes necesidades las cuales en su manifestación se presentan en forma jerarquizada

1. Necesidades Fisiológicas, son las más importantes pues de su satisfacción depende la vida



2. Necesidades de Seguridad, se refiere básicamente a estabilidad, protección y seguridad laboral.
3. Necesidades sociales, participación y aceptación social.
4. Estima, habiendo sido aceptado en un grupo, el individuo necesita ser estimado por los integrantes de ese grupo.
5. Autorrealización, cuando el individuo hace y se desenvuelve en lo que realmente le agrada.

Herzberg (), Y su aportación a la Escuela Neo Humana Relacionista.

Autor y propulsor de la Teoría de los factores, que promueve que la conducta del ser humano se rige por dos factores: Factores Motivacionales que se relacionan directamente con el trabajo que realiza la persona y Factores Higiénicos que pueden ser detectados en el ambiente laboral y que son conducidos por la empresa. Ejemplo práctico, me gusta el trabajo que realizo y las condiciones físicas en que lo desarrollo. Sin embargo sostiene que las necesidades jamás podrán ser satisfechas en forma total.

Douglas McGregor. Y su aportación a la Escuela Neo Humana Relacionista.

Psicólogo estadounidense y profesor de la universidad de Harvard, sus obras literarias "El lado humano de la Empresa" y "Psicología Industrial" promueven que el comportamiento humano puede ser estudiado desde diferentes posiciones lo cual puede ampliarse en sus aportaciones: La Teoría General de Dirección y las Teorías Administrativas "X" e "Y", cuyos supuestos son para la primera: La gente tiene aversión al trabajo, para que trabaje debe ser castigada y amenazada, prefiere ser dirigido para eludir cualquier responsabilidad por fallas. Y para la segunda: El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego, el común de la gente aprende en condiciones adecuadas, cada persona logrará los objetivos empresariales siempre y cuando logre los suyos,

nunca se utiliza la capacidad total de la gente, la creatividad e ingenio es común en la gente.

Strauss y Sayles. Y su aportación a la Escuela Neo Humana Relacionista.  
Estos dos estudiosos de la Administración, consideraron que las teorías “X” y “Y” eran demasiado radicales, por lo que había que crear una teoría que las equilibrara, proponiendo la Teoría “Z” cuyos supuestos básicos era que a la gente le gusta sentirse importantes, y le gusta ser informada de lo que sucede en la empresa y que se le reconozca cuando realiza un trabajo adecuadamente.

-Otros autores y su aportación a la Escuela Neo Humano Relacionista.

Otros autores que aportaron a la Escuela fueron CRIS ARGYRIS , que considero que los individuos integrados a las organizaciones fueron capacitados en forma diferente a lo que se le exige en las organizaciones, por ejemplo se le capacita para que dirija y al ingresar a la organización se le exige que se subordine a las reglas, se le capacita para que sea activa y al ingresar se le exige que sea pasiva, por tal razón en su obra “Personalidad y Organización” analiza el desajuste e incongruencia entre lo estudiado y lo exigido en las organizaciones. RENSIS LIKERT que sostiene que todas las organizaciones sin excepción, son diferentes por lo que antes de decidir qué tipo de dirección se debe utilizar Autoritario, arbitrario, consultivo o participativo hay que realizar un estudio analítico de la organización que se trate.

### **Escuela Matemática de la Administración**

Aunque la matemática es de uso reciente en el campo de la administración, esta se aplica con mayor incidencia en el campo específico de las decisiones, cuando estas se comprueban son programables, en el campo de las operaciones a través de técnicas como la Teoría de juegos, de Colas, de Diagramas, de Programación de probabilidad y de estadísticas y de la programación en general.

La mayor crítica de esta Escuela, es que se orienta a los niveles operativos o próximos a campos de ejecución, por ejemplo problemas o crisis en recursos humanos, o en el área de comercio o de finanzas. Finalmente es importante agregar que la Escuela Matemática, aplicada a la Administración se conoce como Investigación de Operaciones.

### **Escuela de la Administración Empírica o por Costumbre.**

La Escuela de la Administración Empírica, se basa en el hecho de que quienes se dedican a la función de Administración o de Gestión, para el desarrollo de sus decisiones se basan en la experiencia y en la observación, y por la ejecución de acciones tomando como referencia la forma en que se ejecutaron en el pasado, la costumbre o bien la tradición.

Su objetivo fundamental es eludir totalmente los errores, tomando como base el pasado reciente o lejano.

- Ernest Dale (Padre de la Escuela Empiriológica) y su aportación a la Escuela Empírica.

Economista Alemán, cuyas obras “Las grandes organizaciones” y “Administración Teoría y Práctica” señalan o dejan entrever que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el uso y aplicación de casos reales. Y que en la práctica debe usarse la investigación más inmediata, pretendiendo con lo anterior que los problemas se solucionan en forma más efectiva.

- Lawrence Appley y su aportación a la Escuela Empírica.

Investigador y estudioso de la Administración, que buscó desarrollar y mejorar los métodos administrativos a través de la mejora de las habilidades y técnicas administrativas.

- Dale Carnegie y su aportación a la Escuela Empírica.

Propuso caminos o sendas para relacionarse adecuadamente con la gente y sobre todo influir en ellos. Promueve la motivación y afirma que cualquier Sistema que se utilice para motivar puede ser bueno siempre y cuando logre su objetivo motivar.

- Peter Drucker y su aportación a la Escuela Empírica.

Sostiene que el éxito y buen resultado de las organizaciones depende de la atención que se le preste a los objetivos. Propone y se dedica al desarrollo de la Administración por Objetivos.

## **CAPITULO V**

### **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD.**

Para plantear la importancia de la Administración y las organizaciones, es necesario entender que una organización es un sistema de recursos, mecanismos, procesos de transformación coordinaciones y divisiones de trabajo por medio de los cuales se producen bienes y servicios que tienen como fin, la satisfacción de las necesidades ya sea de los clientes, los proveedores, la comunidad y de la sociedad en general.

Si esos bienes y servicios producidos por las organizaciones llenan las expectativas y realmente satisfacen las necesidades de sus usuarios, se les puede considerar como eficientes y eficaces y por lo tanto bien administradas. En este punto, es donde la Administración evidencia su importancia, pues es a través de ella que las organizaciones se tornan útiles y necesarias.

¿Pero entonces, como explicar la importancia de las organizaciones bien administradas, para la sociedad?, Para dar respuesta a este cuestionamiento, hay que partir del hecho de que no existe ninguna organización que no influya en algo, a las personas, grupos, bloques o sociedad en general o que no tengan algún grado de impacto sobre la misma. Por ejemplo, si una organización presta un servicio vital para la sociedad, tal como producción de electricidad, agua, salud, infraestructura etc. y se encuentra mal administrada incumpliendo con generar los bienes y servicios no solo necesarios si no idóneos para la satisfacción de sus necesidades, su impacto será entonces perjudicial y su influencia negativa, pero si por el contrario se encuentra bien administrada su impacto será positivo y satisfactorio.

En términos más genéricos, si un país u organización social, se encuentra mal administrada por las autoridades electas para tal fin, enfrenta el peligro de tornarse en subdesarrollado y sujeto a conflictos sociales.

Consecuente con tal explicación, es conveniente apuntar, que al tratar de abordar soluciones a los problemas nacionales, que afectan e influyen en la sociedad, hay que partir de los modelos de organización y gestión de los entes productivos del país o empresas, que son los que inician la cadena de desarrollo y no limitarse al análisis de los componentes del medio ambiente externo de estas, como la economía, la tecnología y otros, no porque no sean importantes, sino porque los que producen los bienes y servicios son las empresas públicas y privadas, y si estas se encuentran mal administradas y por lo tanto producen sin eficiencia ni eficacia, su impacto negativo influirá indiscutiblemente, en muchos aspectos sociales y económicos tales como el Producto Interno Bruto, que representa la salud de la economía, el valor de todos los bienes y servicios en un periodo específico, en las inversiones, en la exportaciones, etc.

Otros países que se han distinguido como progresistas, atienden con dedicada atención el desarrollo de las organizaciones, promoviendo la competitividad, a través del mejoramiento del transporte, la eliminación de barreras aduaneras y tributarias, el desarrollo de su tecnología, la promoción del emprendedurismo, los cambios de gestión, la formación de bloques económicos y otros aspectos para promover el crecimiento de la empresa nacional, y todo porque están conscientes que un país se desarrolla si cuenta con Administradores capaces.

En virtud de lo anterior la importancia de las organizaciones adecuadamente administradas se resume en que impactan e influyen positivamente en la sociedad, porque satisfacen sus necesidades de bienes y servicios e influyen en su calidad de vida y allanan el camino a su desarrollo y progreso

## **RESPONSABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES CON LA SOCIEDAD.**

Anteriormente se explicó, cual es la importancia de las organizaciones en la sociedad, en este punto se evidencia que dichas organizaciones también tienen responsabilidades con esa sociedad, pues cuando quienes las dirigen actúan buscando satisfacer sus necesidades, en el intento pueden beneficiarla o perjudicarla dependiendo como lo hagan.

En virtud de lo anterior lo ideal, es que consideren desde el interior de sus estructuras, los intereses de las fuerzas exógenas, que aunque no pueden innovar o acoplar a sus planes, si pueden responder a ellas evaluándolas o monitoreándolas para conocerlas a profundidad, pues en la práctica, estas, al contrario si tienen influencia directa sobre la funcionalidad de las organizaciones. Un ejemplo sencillo de lo explicado, se da cuando una empresa intenta seguir operando con maquinaria obsoleta como máquinas de escribir, intentando influir en sus clientes, mientras la competencia se ha actualizado con tecnología contemporánea. El resultado es el fracaso y la pérdida de oportunidades.

Las organizaciones deben saber que se encuentran influidas por el ambiente externo principalmente en los campos tecnológicos, ecológicos, sociales, políticos y jurídicos, económicos y éticos pero principalmente deben saber que para ser exitosos deben aprender a relacionarse con ellos.

### **Mecanismos para Operar en ese Ambiente Externo.**

Aprender a operar en un ambiente externo, implica estar conscientes que las organizaciones son parte de un todo conformado por muchas organizaciones cada una con intereses diferentes, objetivos diversos pero con determinada influencia unas con otras, es decir, con cierto poder moderado, pero determinantes en sus acciones lo que Koont'z & Weihrich llama sociedad plural.

Por ejemplo en la sociedad del país, existen requerimientos de los ambientalistas que deben ser considerados por otros grupos como los de los negocios o los prestadores de servicios públicos pues así está establecido en las leyes. Los empresarios por su parte influyen con sus intereses a través de la Cámara de Comercio, Industrial etc. Sobre otras organizaciones por lo que éstas las deben de tomar en cuenta.

Otro elemento influyente, tal vez el más acérrimo es la tecnología, o suma de conocimientos que guían en la manera de realizar la producción, procesos de recursos humanos, mercadotecnia, aspectos jurídicos, y miles de aspectos más, y que dan cabida a la tan necesaria innovación consistente en aprovechar y comercializar los resultados de la invención de nuevos productos, nuevos procesos, nuevas estrategias de mercadeo etc.

Hay que considerar que las innovaciones pueden manejarse en dos sentidos: Haciendo mejoras, cambios o mejoramientos a los conocimientos ya existentes en las organizaciones o sea innovaciones incrementales. Y la otra forma es utilizando nuevos métodos, productos, materiales, es decir realizando cambios radicales y totales, en una forma disruptiva.

Finalmente esta la influencia ecológica, referente a la relación de las personas con otros seres vivos y su medio ambiente, y como las organizaciones se integran principalmente de personas, a éstas se le exigen que tomen medidas para evitar desperdicios industriales, aire contaminado por los autos, que provocan lluvia ácida, cancerígenos y otros. Al respecto se han legislado infinidad de leyes y normas como las ISSO 14001 que buscan prevenir las contaminaciones.



---

## **UNIDAD II**

### **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **OBJETIVOS**

1. Determinar el origen histórico y propuesta del Proceso Administrativo
  2. Entender la importancia del Proceso Administrativo para la Administración.
  3. Conocer y entender las funciones del Proceso Administrativo.
  4. Identificar las diferentes propuestas acerca del Proceso Administrativo.
  5. Ser capaz de aplicar con profesionalismo científico cada una de las etapas del Proceso Administrativo.
-

Harold Koontz y Heinz Weihrich, al definir la Administración, sin duda proporcionaron la pauta para entenderla con claridad y certeza, al manifestar “Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” para agregar posteriormente como un complemento idóneo y necesario “Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica: Un Administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar. El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar valor agregado. La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia” (Koontz-Weihrich, 2013, p.18).

Y es que cualquier persona que se dedica a dirigir organizaciones de cualquier tipo, y que busca crear condiciones adecuadas para el personal, hace uso del proceso administrativo como un medio necesario y completamente útil, para alcanzar fines con eficiencia y eficacia, en otras palabras planea, organiza, integra, dirige o controla a conveniencia para obtener un valor agregado aceptable. ¿Pero qué se entiende por valor agregado? La respuesta adecuada a este cuestionamiento fue recogida en Internet por medio de WWW. Definición. Org/valor-agregado” Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado o producto interno bruto es el valor creado durante el proceso productivo. Es una medida libre de duplicaciones y se obtiene deduciendo de la producción bruta el valor de los bienes y servicios utilizados como insumos intermedios. También puede calcularse por la suma de los pagos a los factores de la producción, es decir la remuneración de asalariados, el conjunto de capital fijo, el excedente de operación y los impuestos a la producción netos de los subsidios correspondientes.

Lo que implica que el valor agregado aceptable, es el valor adicional cada vez más incrementado que resulta al restar del valor de venta o del servicio prestado las materias primas o bienes intermedios en las diferentes etapas del proceso de producción, producto de una eficiente y eficaz gestión.

## **CAPITULO I**

### **ORIGEN Y PROPUESTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Entender y profundizar en el estudio y análisis del proceso Administrativo, o conjunto de pasos fundamentales en que se descompone para su mayor comprensión y aplicación la Administración, es realmente interesante, pues lleva a cualquier estudioso o investigador al origen mismo de su esencia, a su comprensión absoluta, y a entender en cada una de sus etapas, cual es la ruta idónea y necesaria para la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Actualmente existen teorías además de la del proceso administrativo, para el estudio de la Administración, por ejemplo la matemática, la humanística, la neo humanística, la Empírica etc. las cuales son valiosas y necesarias por lo que no deben ser desechadas , si no tomadas y aprovechadas cuando sea necesario, pues sus aportaciones permitirán en el momento justo contribuir a que el administrador fortalezca sus acciones o las de quienes contribuyen con él, para orientarse por la ruta correcta.

La práctica sin embargo, ha demostrado que la mejor manera de profundizar y desarrollar la ciencia administrativa es descomponerla en partes o fases, (Proceso administrativo), tanto para su estudio como para su aplicación por ejemplo: Planeación, organización, integración, dirección o control, las cuales cada una en lo que le corresponde orientaran y racionalizaran a través de decisiones correctas los recursos humanos y aquellas actividades o funciones que por su naturaleza son consideradas no administrativas como la Mercadotecnia, la Producción, las Finanzas, la Seguridad y la contabilidad. Planteado lo anterior, es importante conocer en qué momento se inició el uso del proceso administrativo, para tal efecto se tomará como referencia a Antonio Cesar Amaru Maximiano (2,000, PP 110), quien al respecto comentó “En 1916, a los 75 años, Fayol publicó Administración general e industrial. En 1929

el libro se publicó en inglés, pero no fue conocido en ese idioma hasta 1949, con el título “General and industrial management”. Según esa obra: La Administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución y comprende cinco funciones: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.”

## **ACTIVIDADES Y FUNCIONES EN QUE SE DIVIDE UNA EMPRESA**

Cualquier empresa u organización de acuerdo a la teoría de Henry Fayol, y adoptada históricamente casi en su totalidad hasta nuestros días, se divide funcionalmente en seis actividades básicas, cinco de las cuales son totalmente distintas de la actividad administrativa, pero hacen uso de ella para la consecución de sus objetivos: véase.

- **Actividad o función Comercial,** que es la encargada del intercambio de bienes en el mercado, así como de la compra y venta de bienes y servicios ya sea para su uso, venta o transformación.
- **Actividad o función de Seguridad.** Que es la encargada de darle seguridad y protección al recurso humano y material integrado a la organización.
- **Actividad o función financiera.** Que es la encargada del proceso de obtención, uso y pago del capital.
- **Actividad o función Técnica.** Que es la encargada de establecer los mecanismos idóneos para la producción, manufactura.
- **Actividad o función de Contabilidad.** Que es la encargada de la jornalizacion, estadística, costos, balances de la organización.
- **Actividad o función administrativa.** Que es la encargada de la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades anteriores. Véase.

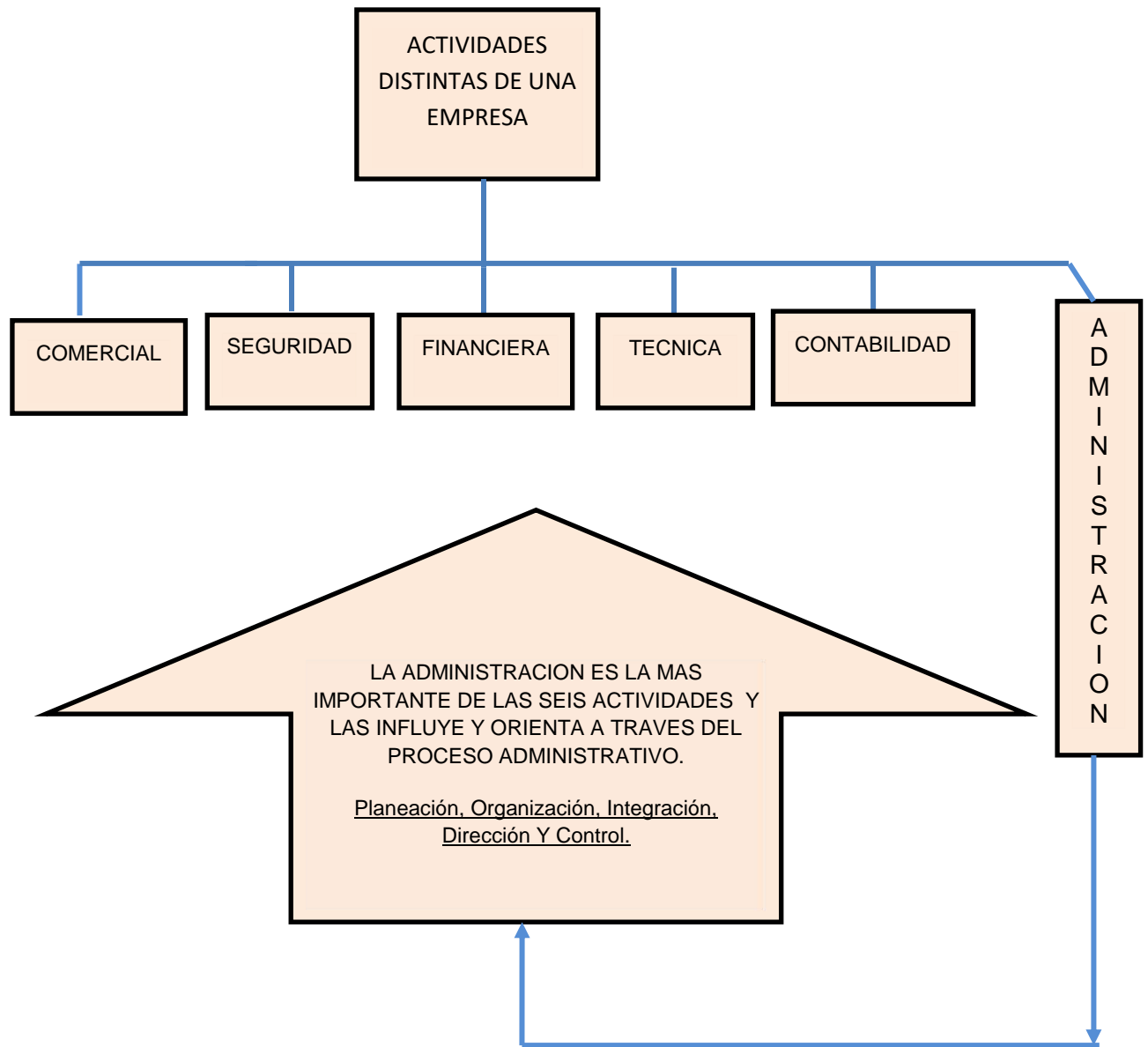
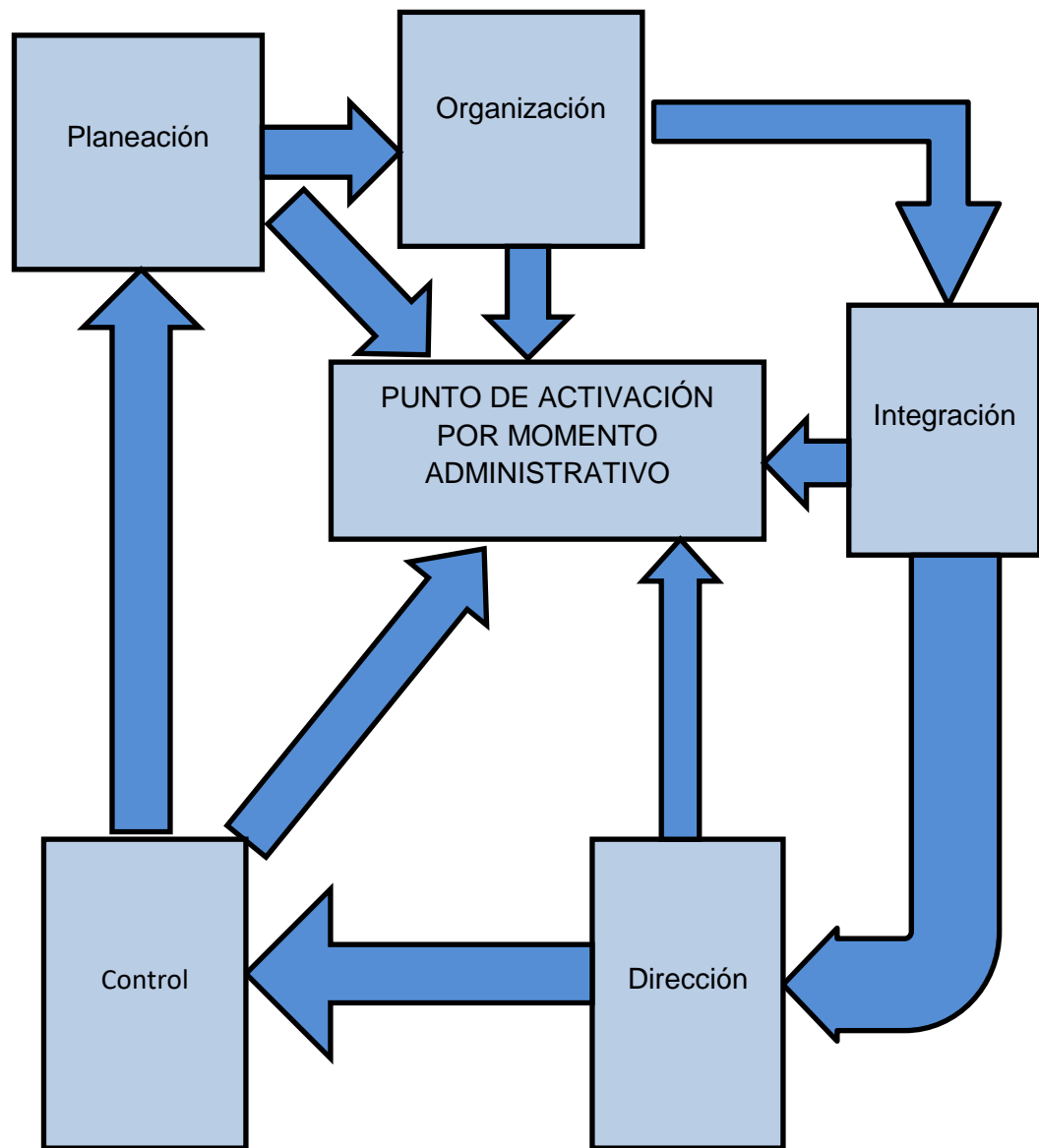


Figura No. 1

Dado que la Administración a través de las fases del proceso administrativo le da sentido y orientación a la Producción, la Seguridad, la Mercadotecnia, las Finanzas, y la Contabilidad, actividades en que está dividida una empresa, se hará una descripción teórica y práctica de ellas tomando como guía la propuesta de Alec Mackenzie sobre el proceso administrativo, editada en el 2013, por la Facultad de contaduría y administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El hecho de que en esa propuesta teórica se parta de la planeación, es porque en esta se diseñan los objetivos para contar con un norte o ruta de acción, para la organización, la integración, la dirección y el control, que son fases complementarias importantes que dependen o se sustentan de aquella, en la práctica sin embargo no existen un orden se presentan cuando es necesario y conveniente.

Para explicar lo anterior véase la siguiente figura donde se visualiza, que todas las fases, circulan en un flujo siendo activadas indistintamente cuando el momento administrativo lo requiere, por ejemplo se puede dirigir y organizar, planear y controlar, controlar e integrar, solo planear u organizar etc. Para mayor claridad en lo expuesto tómese el caso de un problema suscitado en un Departamento de Recursos Humanos, donde se ha detectado que no se cuenta con suficiente personal reclutado y seleccionado, para llenar las vacantes que se han presentado por apertura de una nueva agencia en el extranjero, por no haberse planeado oportunamente, la situación da lugar a que se active la fase de Integración y posteriormente la de Planeación.



**Figura No. 2**  
**FLUJO DE CIRCULACION DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

## **CAPÍTULO II**

### **PLANEACION**

Planeación en su sentido genérico, se interpreta como un conector con el futuro, o la mejor manera de llenar los vacíos existentes entre el momento actual y el momento futuro, y es que para cualquier acción que se realiza hoy para alcanzar el mañana, lo primero que se debe definir, y con la mesura y objetividad requerida es que se quiere alcanzar, eso facilitará el diseñar el cómo se va a alcanzar.

Suponga que sería de usted, si al amanecer no tuviera la mínima idea, de que espera realizar durante el día, a donde se quiere dirigir para realizar sus actividades cotidianas, y como lo va a lograr, pues definitivamente sería simple y sencillamente un desorientado que al terminar el día, seguramente no lograría nada, o le costaría no solamente problemas, si no erogaciones que hubiera podido minimizar de contar con una racional dirección u orientación.

O bien tome como referencia, cuando una persona pierde la razón y se desorienta, no sabe dónde está y tampoco tiene idea a donde se dirige, mira a su alrededor, al norte, al sur, al oeste y al norte y nada, entonces como autómatas empieza a caminar sin rumbo, sin destino, desubicado y perdido, a tal grado que le da lo mismo caminar, correr, tomar bus, taxi o cualquier vehículo simplemente empieza a improvisar sus acciones, si la suerte lo acompaña, probablemente se acerque al destino que hubiera marcado de estar consciente, pero lo hará subordinado a la suerte.

Por lo anterior, usted que si es racional y conoce sus destinos y está totalmente enterado de cómo llegar a ellos, piense y reflexione, pues aunque no se siente en un escritorio cada mañana a diseñar un plan de vida, usted planea su vida, sabe a dónde tiene que llegar, pues conoce la dirección por ejemplo de su trabajo y se decide por la mejor ruta para



llegar no solo a salvo, si no a tiempo, sabe que numero de bus lo puede trasladar y evalúa en cuál de ellos no asaltan, no existen demoras o probabilidades de que el bus sufra problemas mecánicos, conoce las paradas del mismo y selecciona la más segura y confortable, sabe cuánto le costará trasladarse y lo prevé llevando el dinero suficiente, está plenamente enterado de la hora en que tiene que salir para no sufrir contratiempos, en otras palabras es usted un previsor que planea.

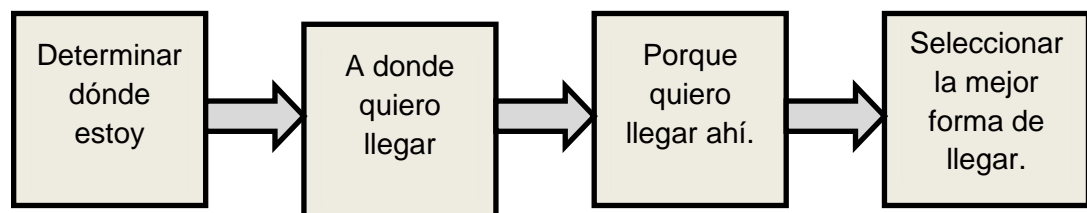
Javier Benavides Pañeda, (PP 38, 2005) recoge muy bien, la idea planteada anteriormente al hacer referencia a un viejo proverbio que dice “El que no sabe a dónde va....por cualquier camino llega.” Proverbio sabio, aunque lo triste de la realidad es que no siempre se llega, muchas de las veces, la gente se extravía, se pierde y sufre tantas experiencias negativas y costos en el intento, que se va a la ruina y lo más lamentable se vuelve un perdedor, entonces la conclusión más adecuada es resumir que nada, nada de lo que se pretenda hacer, si no tiene un fin predeterminado, y acciones para alcanzarlo simplemente no se alcanzara o se alcanzará por un golpe fortuito de suerte.

Extrapolando lo anterior al marco de las organizaciones o empresas, se puede afirmar que quienes la dirigen tiene dos formas de llevarlas adelante la primera. Apelando a la suerte, al instinto o en el mejor de los casos a la experiencia, lo que puede dar buenos resultados o generar complicaciones como cálculos errados, competencia no prevista, productos saturados, malas prácticas y otras, que pueden llevar al traste la empresa y la segunda, es que cuando lleven adelante cualquier acción administrativa, determinen y razonen sobre qué resultados u objetivos pretende alcanzar como grupo social, y sobre qué condiciones futuras tendrá que enfrentar y que recursos y elementos tendrá que conseguir no solo para ser eficiente si no eficaz, todo para no ir a ciegas y llevar un sabio conocimiento previo sobre las situaciones que podría enfrentar en el futuro, aspectos que naturalmente no pueden ser eliminados, pero si

minimizados, eso, lo mismo que el caso de las personas se llama PLANEACION.

¿Ya entendió la idea?, seguramente si, por eso, con la seguridad que proporciona la lógica, en este caso la lógica administrativa, usted probablemente ya se convenció que antes de cualquier otra acción en una empresa o en su caso personal, lo idóneo, lo aceptable, lo indiscutible es planear, esa es la razón precisamente, por la que la Planeación precede a los otras acciones en una empresa, ¿Qué porque, se preguntara? Bueno simplemente, porque usted, en una empresa que es el caso que se está analizando, no compraría bienes o materiales sin saber cuántos realmente necesita para lograr su capacidad instalada, tampoco procedería a contratar infinidad de personal, lo más correcto sería contratar al personal necesario, para hacer funcionar las maquinas, las oficinas o desarrollar el resto de actividades.

Nada entonces, se hace por corazonada, o nada se debería hacer así, al menos de que se cuente con la certeza absoluta, entonces definitivamente no sería necesaria la planificación, pero usted y cualquier persona sabe que eso nunca será así, por eso las personas que dirigen o administran una empresa de cualquier complejidad, saben o deberían saber que previo a iniciar cualquier acción lo pertinente es:



Al determinar el donde estoy, se está realizando un análisis de situación, o una premisa que le permita establecer con una certeza aceptable, cuál es su situación interna y cual la externa a la empresa, previo a iniciar el proceso de planeación o el adonde quiero llegar, y las razones válidas o argumentos para determinar porque quiere llegar ahí, una vez contando

con esa información, lo que procede es seleccionar y optar por los mejores medios para lograrlo.

Se mira simple o llano, lo anterior, pero no, requiere de una profundo y consciente estudio que le permita establecer si los objetivos que usted busca son factibles por diferentes razones, como costo, tiempo o posibilidad, o si realmente servirán a la empresa o a la sociedad, o si los medios con que se cuenta en la realidad son suficientes o se requiere de más, y lo más practico si podemos realmente contar con ellos.

### **DEFINICION DE PLANEACION**

La reflexión hecha previamente, respecto al proceso de planeación, permite arribar a lo siguiente: El proceso de planeación es un instrumento válido e indispensable, que como se manifestara en páginas anteriores, conecta, amarra, al presente con el futuro; convirtiéndose por lo tanto en el marco necesario de información para la toma de decisiones, Habrá de considerarse, sin embargo, que ese marco de información provista se encamina en dos sentidos divergentes uno estratégico y el otro operativo.

#### **Planeación Estratégica o Conceptual**

La Planeación Estratégica busca anticiparse al futuro, construirlo, crearlo, a través de operaciones y procedimientos congruentes y adecuados que al realizarse hoy, influirán en el futuro, o como lo definen Goodstein, Nolan y Pfeiffer: “proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Aunado a lo analizado, a continuación se presenta dos conceptos de planeación que recogen, suficientes elementos lógicos para interpretar con claridad su esencia.

Antonio Cesar Amaru “El proceso de Planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en: Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos, e Imaginar una situación futura y trabajar para construirla”

Harold Koontz & Heinz Weihrich “Comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre varias alternativas”

Analizando el contenido de los conceptos presentados, es evidente, que se considera la existencia de una Planeación estratégica y una táctica u operativa, las dos orientadas al futuro pero con diferencias puntuales como el hecho de que una se orienta a alcanzarlo, por medio de objetivos específicos, medibles que los departamentos y personas deberán lograr y la otra a crearlo a través del logro de misiones u objetivos generales correspondientes a la organización en pleno y no sus componentes.

En la realidad sin embargo, las dos se complementan, se auxilian y se coordinan en la búsqueda de resultados comunes, así por ejemplo al definirse la misión o enunciado que establece con claridad donde se encuentra la empresa y donde planea estar, respondiendo a cuestionamientos sociales como que función desempeñara, para quien, de qué manera lo hará y lo más importante cual es la razón de su existencia, inmediatamente se procede a diseñar la estrategia general o de negocio que implica el intento de proponer con detalle los pasos para alcanzarla, entre los cuales los de mayor importancia son el establecimiento de los objetivos cuantificados de la organización, las líneas de negocios, los indicadores críticos de éxito y las acciones estratégicas.

Véase entonces que los objetivos sirven para alcanzar la misión, entonces se comprueba que la misión es una propuesta conceptual del que hacer, mientras que los objetivos que se logran por medio de acciones o actividades, corresponden más a la parte táctica u operativa, que define el cómo hacerlo.

### **Planeación Táctica o Funcional/ Operativa**

O definición de objetivos o puntos a lograr, así como los procedimientos o métodos para Desarrollarlos. En este punto la Planeación está siendo considerada como un plan para el futuro, como la extrapolación de corrientes actuales o situaciones particulares, propias de las diferentes unidades que integran la organización. En fin como un proceso operativo previsto para la consecución de objetivos

### **PRINCIPIOS O GUÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN.**

Los principios, constituyen el fundamento, la base, el sustento de un razonamiento acerca del contenido de la planeación, lo que implica que cualquier acción que se haga requiere considerar esos principios para irse encaminando con una mayor certeza de éxito o logro.

- **Principio de Factibilidad.** Los planes previstos en su desarrollo deben ser alcanzables y reales y considerar acertadamente la parte financiera, los márgenes de holgura y la posibilidad de cambiarlos por otras rutas.
- **Principio del logro de los Objetivos Generales.** Cualquier plan, elaborado en cualquier nivel jerárquico de la organización debe tener como propósito la consecución de los objetivos generales.
- **Principio de Claridad de los objetivos.** Cualquier plan debe ir en pos, de objetivos claros, razonables pero principalmente alcanzables.

- **Principio de Eficiencia de los planes.** Los planes deben constituirse como medios, vehículos capaces de ayudar a la consecución de los objetivos.
- **Principio de Estructura de los planes.** Quien planifica debe tener completamente claro, y aceptar, que un plan es producto de un diagnóstico previo, asimismo debe entender que los planes siguen en su desarrollo el contenido de las estrategias y las políticas.
- **Principio de Preeminencia de la Planeación.** En el proceso administrativo las fases de organización, integración, dirección y control se activan, en base al resultado que se obtenga en la fase de planeación.
- **Principio de Amplitud de la Planeación.** La Planeación se extiende a todos los niveles jerárquicos de la organización y se aplica de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad del personal.
- **Principio de Flexibilidad.** La Planeación debe considerar en su ejecución cierto margen de holgura, para evitar el fracaso en su operación y desarrollo, la rigidez provocaría que todo lo esperado y que depende del medio ambiente que se caracteriza por su incertidumbre.

## **FINALIDAD DE LA PLANEACION**

Cuál es entonces la finalidad asignada socialmente a la Planeación, considerando que la misma no está orientada a enfrentar acciones del quehacer diario, como por ejemplo, que una maquina se averió, o que no asistió a trabajar el jefe de ventas, situaciones no previstas pero que no requieren de planes para ser solucionadas. La verdadera finalidad de la Planeación está orientada a considerar y prever todos los aspectos, riesgos o situaciones del medio ambiente externo a la empresa o a las

condiciones internas que pudieran afectar los cursos de acción que se hubiese decidido seguir para conseguir objetivos predeterminados.

## **IMPORTANCIA DE LA PLANEACION**

La planeación es un medio para que los Administradores cuenten con elementos fundamentados y válidos para enfrentar el futuro, para urgarlo, descifrarlo y anticiparlo, de tal manera de contar con suficientes elementos para crearlo, comprenderlo e interpretarlo y para desarrollar con la mayor certeza posible los negocios del mañana. También se llega a constituir en un calificado maestro guía, que posibilita el incremento de la capacidad conceptual, el desarrollo de las aptitudes y el pleno conocimiento de los procedimientos y técnicas necesarios para alcanzar objetivos

## **LOS PLANES Y SU APOYO A LAS ORGANIZACIONES**

Anteriormente, se aseguró que una organización no puede encaminarse, con improvisaciones o corazonadas, que necesita contar con herramientas que le permitan caminar con firmeza en la ruta existente entre cuanto tengo y cuanto quiero tener, o donde estoy y donde quiero estar, pues bien una vez tomada la decisión de cuanto quiero tener o donde quiero estar, brota como una necesidad, el diseño de los planes, o acciones que surgen posterior al proceso de toma de decisiones, los planes de acuerdo con Javier Benavides Pañeda(PP 40, 2005), son “Acciones específicas propuestas para ayudar a las organizaciones al logro de sus metas, y son resultado del proceso de planeación. Consisten en esquemas o bocetos detallados de lo que habrá de hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlos” no hay que dejar de considerar que en la realidad de las empresas se presentan planes buenos, regulares y malos dependiendo si en su diseño hubo un proceso de investigación concreta y profunda, sobre la realidad de la empresa, sobre sus posibilidades, sobre sus capacidades, o si se logró integrar en un esquema coherente, todos los factores que podrían influir en los resultados bien si en el plan general se consideró en

forma detallada todos los pasos y acciones que deberán desarrollar los diferentes departamentos, o unidades así como personas integradas a la organización.

### **TIPOS DE PLANES.**

Los planes o acciones específicas para colaborar con las organizaciones en la consecución de sus objetivos, se pueden clasificar como:

- **Propósitos:** identifica la función o tarea que le asigna la sociedad, por ejemplo el propósito de un hospital es prevenir y curar enfermedades.
- **Misiones:** Identifica la finalidad específica de una organización que la diferencia de otras de su tipo, por ejemplo, dos hospitales tienen el mismo propósito curar y prevenir enfermedades, pero diferente misión una curar y prevenir enfermedades del corazón y la otra curar y prevenir enfermedades infantiles.
- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una organización.
- **Estrategias:** Determinación de los objetivos a largo plazo, la adopción de líneas de acción y la asignación de recursos para el logro de los objetivos, sin dejar de prever la parte competitiva.
- **Políticas:** Son decisiones, interpretaciones o pensamientos producidos a nivel ejecutivo, con el fin de que sirva de orientación para la toma de decisiones de los subordinados.
- **Procedimientos:** Son planes que definen el conjunto de pasos, o metodología para desarrollar las actividades futuras.
- **Reglas:** Constituyen elementos restrictivos o no, en el proceso funcional de las organizaciones para evitar algún tipo de desviación.



- **Programas:** Son documentos que recogen metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos a emplear y otros aspectos básicos para el cumplimiento y desarrollo de las líneas de acción.
- **Presupuestos.** Informaciones formales de los resultados esperados, expresados en términos cuantitativos.

## CARACTERISTICAS DE LOS PLANES

Los planes están investidos de características propias, que los diferencian a unos de otros en cuanto a su aplicación, haciendo a unos más relevantes que otros en determinadas circunstancias, a otros más duraderos en la acción que otros, y a otros con una jerarquía superior que los enviste de mayor importancia al convertirse en guías y dirección.

A continuación, se presentan esas características con la intención de que quien administra entienda, la importancia de conocer las limitaciones o ampliaciones de cada tipo de plan, y de esa manera cuente con elementos para llegar a conclusiones validas cuando haga uso de ellos. Pero previamente se presenta una gráfica que muestra los planes guía y los planes secundarios o de naturaleza interna.



**Figura No 3. Planes Estratégicos y Tácticos.**

## Características de los Planes

| Tipo de Plan   | Aplicación |            | Duración en el Tiempo |               |             | Jerarquía de los planes |         |           |
|----------------|------------|------------|-----------------------|---------------|-------------|-------------------------|---------|-----------|
|                | Única      | Repetitiva | Corto plazo           | Mediano plazo | Largo Plazo | Estratégica             | Táctica | Operativa |
| Propósitos     |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Misión         |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Objetivos      |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Estrategias    |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Políticas      |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Procedimientos |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Reglas         |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| Programas      |            |            |                       |               |             |                         |         |           |
| .Presupuesto   |            |            |                       |               |             |                         |         |           |

Cuadro No. 7 Características de los planes

### **Propósito y Misión:**

De acuerdo a sus características, tanto el propósito como la misión de una organización tienen directa e indirectamente su origen en el juicio de la sociedad y del hombre representado por los altos directivos de la empresa lo que no garantiza que sean correctos, por lo que habrá de probarlos posteriormente en otros juicios de valor, tienden a ser expuestas generalmente en conveniencias del mercado y de los requerimientos del mercado, constituyen guías en el diseño y desarrollo de los planes operativos pero también sirven de norte para las estrategias programadas o proyectos anuales de crecimiento, son de largo plazo, lo que implica que deben permanecer como una guía permanente, para el resto de acciones que se efectúen en la búsqueda de producir un nuevo escenario en el futuro, donde habrán de actuar con funciones definidas y adecuadas, con productos o líneas de negocios capaces de generar una amplia competencia que garantice la subsistencia en el tiempo, pero lo más evidente es que tendrán que actuar y desarrollarse en el medio ambiente externo a diferencia de la mayoría de planes que habrán de hacerlo en el medio ambiente interno.

El Propósito y la misión, surgen como consecuencias de la información recopilada a través de las premisas previas, las cuales en su desarrollo cuentan con el aval de los altos ejecutivos por lo que integran los valores de estos últimos.

### **Estrategias y Políticas:**

Tanto las estrategias como las políticas cuentan exactamente con las mismas características, son permanentes en el tiempo y en su aplicación.

Jerárquicamente son de naturaleza estratégica, pues son propuestas y diseñadas por los altos ejecutivos, por lo que ambas se convierten en el derrotero de los planes de naturaleza operativa, son de aplicación

sistémica pues se extienden a través de toda la organización, y llegan a constituirse como marco conceptual para el resto de planes. Sin embargo la Estrategia en su esencia es totalmente diferente de la Política, pues mientras la primera se aplica en el medio ambiente externo, en forma consiente es decir apelando a la creatividad del planificador, explícita o de forma clara y proactiva, la segunda se aplica en el medio ambiente interno y se basa en el criterio de los altos ejecutivos, son genéricas por lo que para su aplicación tiene que ponerse en juego el criterio de quien la aplica, y además reactiva pues se activa con situaciones no previstas.

### **La Estrategia:**

Es un medio para lograr los propósitos en términos de sus objetivos a largo plazo y la asignación de recursos, la política reacciona por situaciones que se dan en la práctica operativa de la organización.

La Estrategia, visualiza y aprovecha la información que se obtiene de la competencia, mientras que la política sirve para solucionar problemas del personal interno de la organización.

La Estrategia puede surgir como consecuencia de las fortalezas y debilidades detectadas por medio de la aplicación del FODA, la política surge como una idea, un pensamiento, una decisión de los altos ejecutivos de la organización.

La Estrategia facilita la diferenciación entre las tareas y funciones de los ejecutivos, administrativos y operativos, así como los roles que juega cada uno de ellos en la resolución y toma de decisiones. Las políticas por su parte

no se aplican en orden jerárquico, a menos que sea una política hacerlo así, si no que se aplican para resolver problemas específicos, o para orientar la acción en aquellas situaciones no previstas en la práctica pero si consideradas por los altos funcionarios, pudiendo saltarse en esa acción

los requerimientos jerárquicos, haciendo uso para ello de la discrecionalidad.

### **Procedimientos y Reglas:**

Los procedimientos se caracterizan porque, constituyen guías de la acción, y porque están integrados por un conjunto de pasos que detallan exactamente la forma en que deben ser desarrolladas determinadas actividades, son esquemas de pensamiento, su permanencia en el tiempo puede ser revisado por conveniencia del mercado, por lo que pueden llegar a ser permanentes o repetitivos, su aplicación se da con mayor holgura en el área operativa de las organizaciones, sus pasos no obstante, a veces pueden ser aplicados por conveniencia del momento para que sean más efectivos y eficientes, el problema de los procedimientos es que en su diseño, obvian totalmente el medio ambiente externo, pues su naturaleza es eminentemente interna o dirigida al medio ambiente interno. Las Reglas por su parte, marcan las acciones específicas. O bien la ausencia de las mismas todo con el fin de evitar cualquier tipo de desviación, por lo tanto no constituyen guías del pensamiento si no medidas obligatorias del pensamiento, que pueden acarrear sanciones o castigos, su permanencia no es temporal si no traspasa el tiempo de los años, por lo que se concluye que se crean para ser ejercidos en el largo plazo, son diseñados generalmente por las autoridades superiores, pero también pueden ser creados por los jefes de los distintos niveles de jerarquía, mientras no violenten los dictados por los altos ejecutivos.

Las reglas llegan a constituirse en el tipo de plan más sencillo, pues no deja ningún tipo de margen de acción, o se cumple o se atiene a algún tipo de consecuencia por incumplimiento, ya sea natural o promovida por las autoridades correspondientes, por ejemplo, si usted se encuentra en una gasolinera y existe un rotulo que indica “No fumar”, si lo hace, se enfrenta a sufrir quemaduras o en última instancia la muerte, pero si en la oficina existe el mismo rotulo, la consecuencia puede ser una suspensión o el

despido dependiendo del peligro o valores que tenga la organización. Las consecuencias por violentar los pasos de un procedimiento pueden ser positivas, si previó las ventajas que se podrían tener al hacerlo.

### **Programas y Presupuestos:**

Los programas y los presupuestos tienen algunas características similares y una que otra distinta por ejemplo los procedimientos son de corto plazo y los programas de largo plazo, ambos son de uso unico, es decir, se preparan para un ejercicio regularmente fiscal, y se enfocan a las actividades operativas, pero lo más significativo es que su uso es interno u orientado al medio ambiente interno, por lo tanto se mantienen dentro de los límites del control. Sin embargo, al igual que otros tipos de planes, no obstante mantener similares condiciones, su esencia no guarda necesariamente el mismo sentido.

Los programas son planes que tienen grandes complicaciones para su interpretación, pues conllevan en su seno, casi la totalidad de los otros planes, objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas además de otros elementos tales como métodos para asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y otros, pero su característica más evidente y distintiva es que son a largo plazo y su contenido de los recursos los presenta en forma de presupuesto, capital o de operaciones.

En la mayoría de las empresas u organizaciones los programas toman diversas presentaciones, por ejemplo como inventarios, investigaciones, especificaciones de procesos de producción, capacitaciones y entrenamientos etc. por lo expuesto, los administradores deben decidir si es conveniente preparar o no programas por el tiempo, esfuerzo y recursos.

El presupuesto se enfoca principalmente a la parte financiera, por lo resulta siendo, el plan más importante, obligando a las empresas a preparar por anticipado una recopilación técnica de flujos de efectivo, de

gastos e ingresos previstos, salidas de capital, cálculos de trabajo y de uso de máquinas, y todo lo que pueda influir en las capacidades.

El presupuesto, puede llegar a prepararse en forma de programa, o bien un presupuesto puede llegar a ser un programa en sí mismo, por lo tanto una de las ventajas más predominantes es que un presupuesto obliga a planear, a prever y a anticiparse para enfrentar la incertidumbre y los riesgos.

### **TOMA DE DECISIONES.**

Consiste básicamente en seleccionar entre varias alternativas la línea de acción que se considera viable y adecuada.

Al tomarse una decisión se inicia el proceso de diseño del plan, lo que confirma que si no se cuenta con decisiones entre varias opciones, definitivamente no se cuenta con elementos para la elaboración de los planes y si no se cuenta con planes, entonces solamente existen estudios, propuestas, análisis y diagnósticos de planeación.

Koont'z & Weihrich (Pp.123, 2013), lo confirma al plantear “No puede decirse que hay un plan, sino se ha tomado una decisión, esto es, hasta que se le dedican recursos, dirección o reputación, hasta ese momento solo se tienen estudios y análisis de planeación”

Al tomarse decisiones se debe intentar hacerlo con racionalidad, es decir con suficientes elementos para actuar con la certeza, de que se cuenta con suficientes conocimientos sobre el contexto en que se actuará, sobre las líneas de acción y sobre todo aquello que pueda incidir en los resultados, y que puedan constituirse en limitantes de éxito.

¿Pero cómo evaluar las alternativas con que se cuenta para hacerlo con la mayor racionalidad factible?

Utilizando técnicas para tratar los asuntos intangibles, y métodos científicos para tratar los asuntos cuantitativos, como el Análisis marginal, Análisis Costo-Beneficio, estudios de investigación y otros.

## CAPITULO III

### ETAPAS O PASOS PARA IMPLEMENTAR LA PLANEACION

Contando con una panorámica de análisis de la Planeación, se hace notoria la necesidad de determinar cómo sintetizarla en un proceso de aplicación o conjunto de pasos generales, es decir, estableciendo el orden adecuado para llevarla a la práctica, para el efecto se tomará como referencia la propuesta sobre el tema hecha por Harold Koont'z & Heinz Weihrich, (Pp.89,2013) la que coincide con las propuestas hechas por otros autores, como George A. Steiner (Pp.25,1995), quien al proponer la planeación estratégica, utiliza el mismo esquema y lo adapta. Véase:

**PRIMER PASO:** Previo a iniciar la planeación, debe efectuarse un análisis de la situación o estudio de la posición que mantiene en la actualidad la organización, o en el que se encuentra inmerso el producto o servicio que se considera ideal, para competir en el mercado o para satisfacer las necesidades sociales.

Como la práctica ha permitido establecer, que en la mayoría de ocasiones se hace cuesta arriba, estudiar todos los aspectos propios de un análisis de situación, se recomienda seleccionar o identificar los más importantes para influir en su crecimiento, bienestar y desarrollo.

El primer aspecto a considerar, es el contexto externo, en que se habrá de actuar, por ejemplo: principales intereses de la comunidad en que se habrá de funcionar, de los accionistas o potenciales accionistas interesados en invertir en la empresa que se pueda emprender, clientes potenciales, proveedores de insumos y productos necesarios para emprender y mantenerse en el mercado, posibles acreedores que financien operaciones etc

Segundo aspecto: Considerar las expectativas o intereses de aquellos elementos que desde el interior pueden influir para el éxito o el fracaso,



por ejemplo: Las autoridades superiores, funcionales si las hay, impulsores del proyecto y si la empresa ya está funcionando grupos de presión y personal en general.

Tercer aspecto: Toda la información escrita e histórica que se tenga sobre los negocios o actividades desarrollados en el pasado, en el presente y lo que se espera para el futuro.

Y el cuarto aspecto y el más importante, realizar una evaluación del ambiente recogiendo información que detecte oportunidades y amenazas, y de la organización que permita conocer con certeza tanto las potencialidades o fortalezas que se tengan como las debilidades.

Recuérdese que cualquier proceso de planeación surge y se desarrolla del caudal informativo, proporcionado por el análisis de situación, si conozco

Las oportunidades reales o netas, es decir, las que ya han considerado los aspectos negativos como las amenazas, las debilidades y cualquier otro contratiempo, dan lugar al establecimiento del próximo paso.

**SEGUNDO PASO:** Teniendo ya una amplia información sobre las oportunidades existentes y los problemas que pueden dificultarme su aprovechamiento, se procede al diseño de los objetivos o metas, que ataquen los problemas, nos definan el punto al que queremos llegar, lo que deseamos lograr y cuando.

En este punto, se recomienda partir de los objetivos mayores o generales, y a partir de estos diseñar los específicos o los que corresponden a los departamentos o unidades, llegando jerárquicamente hasta los niveles más bajos, hasta abarcar por completo la organización (principio de amplitud de la planeación)

**TERCER PASO:** Considerar y desarrollar las premisas de la planeación, entendiéndose como tales, “todo lo que se presenta antes de”, lo que se considera previo a la acción, lo que es un postulado introductorio, en otras

palabras todo lo que permita establecer en qué condiciones internas o externas serán operados los planes de acción, o información válida sobre los escenarios en que se activaran las acciones para la consecución de los objetivos. Las premisas desde el enfoque planteado, nos orienta a concluir que previo al diseño de cualquier premisa hay que formular pronósticos como los que se proponen como ejemplo a continuación ¿Cuánto se lograra vender? ¿Cómo reaccionara la competencia? ¿Se tendrá capacidad financiera? ¿Cuál será la carga impositiva o fiscal? ¿Cuáles serán las direcciones que deban tomarse para el mañana? ¿Existirá el apoyo permanente de quienes impulsan este proyecto? ¿Habrá necesidad de diversificar los productos? ¿Qué costos habrá de considerar en el primer año? ¿Cuál será el ambiente social, político y económico? Y ¿Cómo se financiara el crecimiento de la empresa?

**CUARTO PASO:** Cuáles son las alternativas más idóneas, para lograr los objetivos propuestos, para tal fin, se propone la realización de estudios que permitan establecer con certeza o con la mayor certeza, las ventajas y También las desventajas de las alternativas que se hayan puesto en discusión, considerando riesgo, rentabilidad, valor agregado, inmediatez y otros. Para realizar pasos como el presente se cuenta con metodologías, y modelos matemáticos y estadísticos que no estaría de más utilizar.

**QUINTO PASO:** Comparación de las alternativas analizadas con los objetivos propuestos, Después de captar las alternativas idóneas y determinar sus ventajas y también sus desventajas, lo procedente es evaluarlas y compararlas con los objetivos y con las metas propuestas, para lograr determinar si realmente coadyuvaran a su consecución en forma eficiente es decir con el menor precio y la mayor ganancia, utilidad o satisfacción de las necesidades detectadas.

**SEXTO PASO:** Cumplidos los pasos previos, se procede a elegir entre las alternativas propuestas la más indicada, y es en este punto es que se

pone en práctica el proceso de Toma de Decisiones, o punto de partida real y verdadera de los planes que correspondan.

**SÉPTIMO PASO:** Formulación de planes de apoyo al plan básico, entendiéndose como tal los objetivos propuestos en el Paso No.2, pues como se planteaba anteriormente, un plan son acciones específicas propuestas para ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos o metas. Entre los planes de apoyo, pueden enumerarse los procedimientos, los programas, las políticas, las estrategias para lograr por ejemplo: Contratar personal, capacitar personal, comprar equipo, material, desarrollar nuevos productos etc.

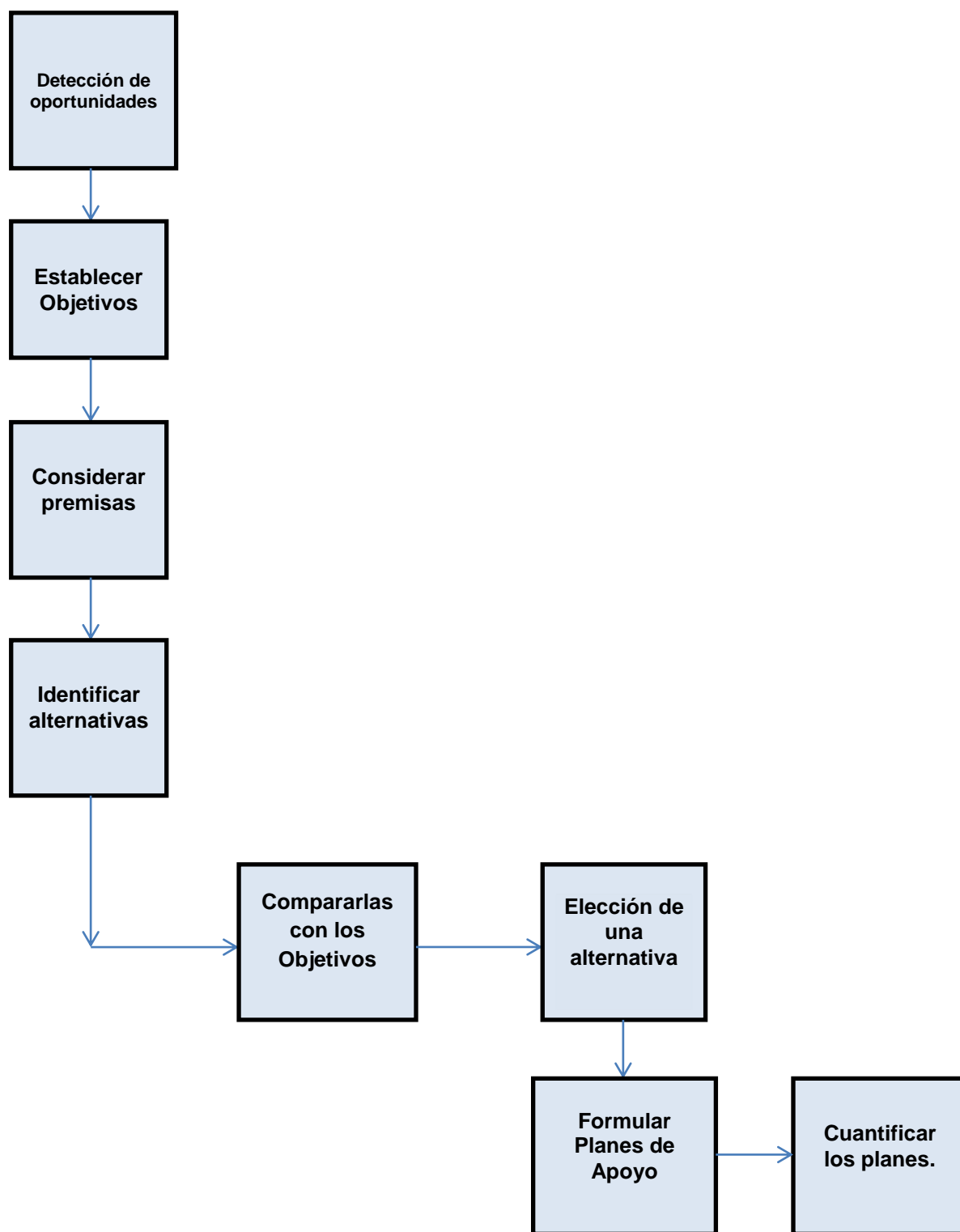
**OCTAVO PASO:** Tomadas las decisiones correspondientes, y decididos los planes de acción, el siguiente paso es darle significado y congruencia, asignándoles una expresión numérica, o presupuestal. Es conveniente que se cuente con un presupuesto general y presupuestos derivados o departamentales para contar con un marco cuantitativo confiable y apegado a la realidad, y evitar de ese modo, romper con el principio de factibilidad que establece básicamente que todo plan debe ser realmente elaborado para ser cumplido, porque es factible.

---

Hasta este punto es posible que algunos, consideren que los procesos o pasos de la planeación, se aplican ex profesamente a situaciones relacionadas con productos o de servicios, pero no este proceso es susceptible de ser utilizado por cualquiera y para cualquier situación, por ejemplo, un individuo que busca un empleo, primero analiza sus oportunidades, después marca sus objetivos, formula sus premisas, seleccionar alternativas, las evalúa, selecciona la mejor, e inicia el proceso de preparación del plan acción, haciendo un recuento de las erogaciones que tendrá que realizar

Es conveniente sin embargo aclarar, que los pasos del proceso, no siempre siguen el mismo orden, lo más pertinente es aplicarlos a conveniencia, para aprovecharlos mejor, si tomamos por ejemplo el paso correspondiente a las premisas, y detectamos que no se hicieron los mejores pronósticos, se pueden cambiar y reorientarlos, aun cuando se hayan recorridos todos los pasos, lo importante es cumplir con los objetivos propuestos en el paso No.2

---



\*Figura No. 4. Proceso de Planeación.

## **CAPITULO IV**

### **PLANEACION ESTRATEGICA, TACTICA y OPERATIVA.**

Uno de los aspectos más complicados al hablar de planeación, es la confusión que se evidencia para diferenciar cada una de sus formas, así por ejemplo, a veces se venden procesos como estratégicos y están planteados en forma táctica u operativa, otras veces están orientadas a ex transpolar datos cuantitativos, y no a generar un futuro favorable y continúan sosteniendo la idea de planeación estratégica, y todo porque no tienen una idea clara de lo que significa cada uno de esos términos.

En virtud de lo anterior, y para salvar ese problema se presenta la definición de Estrategia, no sin antes aclarar que originalmente la misma fue concebida para enfrentar a la competencia, al enemigo, y todo lo que significaba enfrentamiento e intentos de vencer o dominar. Actualmente el concepto se amplió para involucrar otros aspectos tales como definición de objetivos a largo plazo, y medios para alcanzarlos.

Si se lleva al rango de la empresa u organización, la estrategia puede significar el medio para garantizar su permanencia, rendimiento y subsistencia a largo plazo, o bien puede involucrar la elección del donde, cuando y con quien competir, siempre enfocándose a la empresa en su totalidad, por lo tanto Planeación Estratégica puede ser concebida como el proceso de crearse un futuro y de estructurar los caminos que deben recorrerse para conseguirlo, entre algunos de los caminos que pueden ser mencionados se encuentra la planeación táctica y la operativa.

Planeación táctica, no obstante ser otra forma de planear, forma parte de la estructura de la Planeación Estratégica pues a través de ella se busca la realización del objetivo general u objetivos generales, la misión, los valores y los propósitos y se refiere a la consecución de objetivos específicos a mediano plazo de cada una de las unidades funcionales de

la organización, también se le conoce como programas de mediano plazo, pues involucra otros elementos como tiempo y presupuesto.

La planeación operativa, otro de los caminos para alcanzar los fines de la planeación Estratégica se enfoca al proceso de seleccionar las actividades idóneas para lograr productos que repercuten en la consecución de los objetivos específicos, estableciendo cálculos monetarios o presupuestos y tiempos necesarios para su realización.

Otro de los problemas que complican la interpretación de la Planeación Estratégica es el inadecuado significado que se le da a términos como: Dirección Estratégica y Dirección Operativa por lo que para explicarlo, se partirá afirmando que Dirección implica orientar y dirigir al personal hacia la consecución de los objetivos preestablecidos, en otras palabras hacer realidad lo planeado por medio del recurso más importante, el humano.

La Dirección Estratégica busca lo mismo, pero enfocado a lo estratégico (largo plazo) y lo discrecional, y se desarrolla en los niveles, decisorios o de mayor jerarquía de las organizaciones para servir de guía, dirección y limite a la Dirección Operativa que también busca lo mismo pero enfocado a lo operativo y se desarrolla en el resto de niveles jerárquicos que se caracterizan como subordinados.

Al respecto Wayne Widdis, afirma que existen dos tipos de decisiones las estratégicas y las planteadas en forma estratégica, las primeras las maneja el cuerpo directivo y corresponde a lo estratégico, las segundas son las que se implementan, por lo que se puede deducir que son las orientadas a lo táctico u operativo.

Aunque están ligadas, ambas direcciones, porque se complementan, durante muchos años, las empresas más que estratégicas, han sido dirigidas hacia lo operativo, y se evidenciaba que les interesaba más el incremento de producción y de ganancias para alcanzar objetivos, que

atender los cambios y exigencias del medio ambiente para irse adaptando al futuro.

La Planeación Estratégica entonces, viene a constituirse por su naturaleza en un efectivo y eficiente aliado de la Dirección Estratégica, para garantizar su supervivencia promoviendo su adaptación al medio ambiente que se ha tornado accidentado como consecuencia de los rápidos cambios que se han presentado como consecuencia de diversas variables de orden internacional o nacional.

Pero como se define planeación Estratégica, Steiner lo hace considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- ✓ **El porvenir de las decisiones actuales.** Que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo.
- ✓ **Proceso.** afirma que es un proceso que se inicia estableciendo metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas y desarrolla planes para lograrlos.
- ✓ **Filosofía.** Afirmando que es una actitud, una forma de vida.
- ✓ **Estructura.** Que une en su desarrollo tres tipos de planes fundamentales, los estratégicos, los programas a mediano plazo y los operativos que involucran presupuestos y programas.

Raymundo Javier Benavides la define como: “El conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de las problemática identificada”

James B. Queen, la define como: “El modelo o plan que integra las principales metas, políticas, y cadena de acciones de una organización dentro de una totalidad que supone el conocimiento exacto y real de las

fuerzas y debilidades propias y de los competidores inteligentes y de los que no lo son.

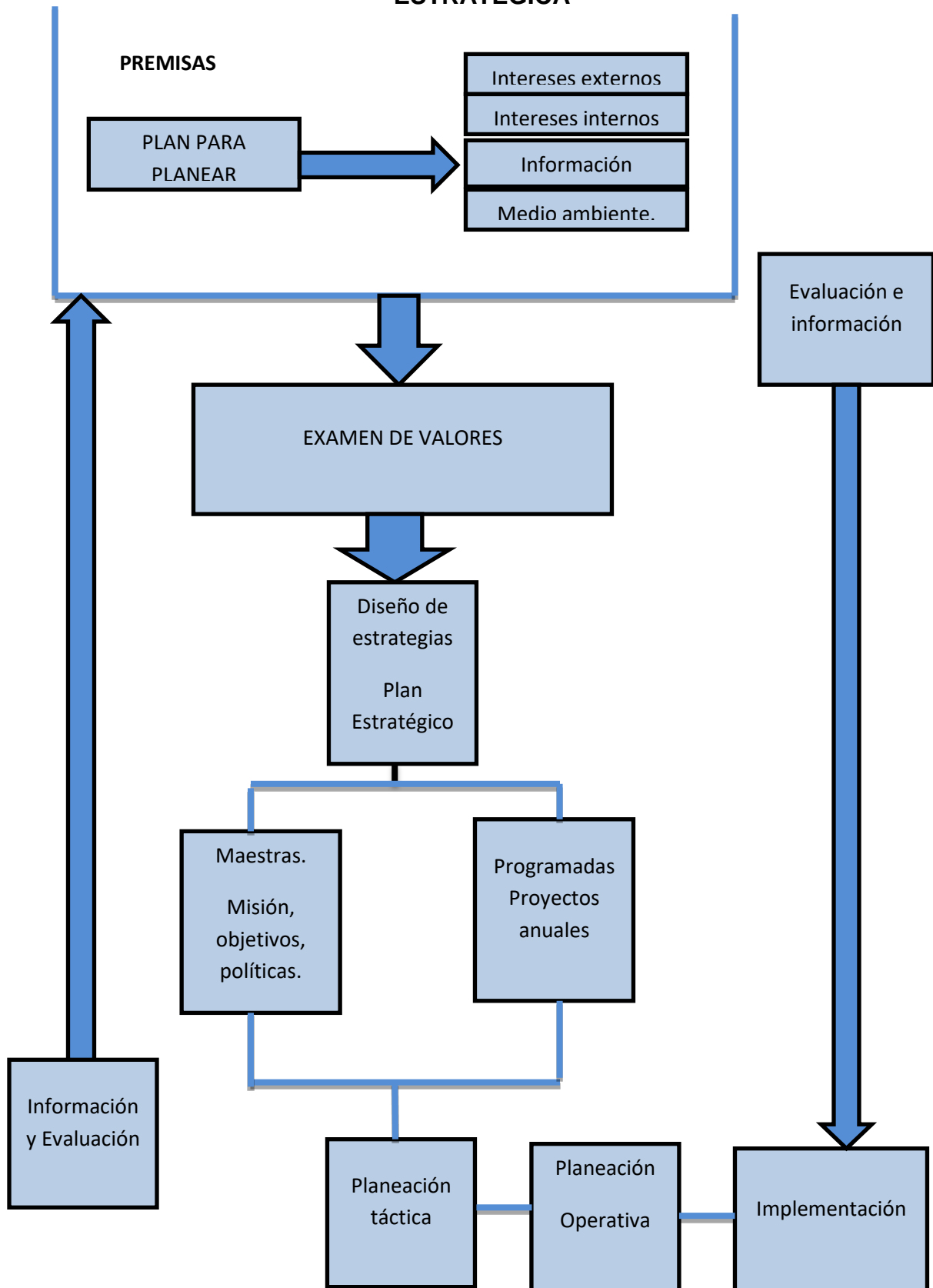
Leonard D. Goodstein y compañeros, como: “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos

Resumiendo el contenido de los conceptos anteriores, Planeación Estratégica es: “Decidir en el nivel superior de las organizaciones, el futuro deseado para la organización y diseñar a nivel táctico y operativo la mejor forma de implementarlo.”

**A continuación se presenta un modelo conceptual del proceso de planeación Estratégica, el cual incluye en su conformación, la táctica y la operativa, pues como se ha explicado, conforman su estructura, y como expresa el concepto se puede considerar operaciones necesarias para concretar el futuro previsto.**



## MODELO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



\*Figura No.5

## DESARROLLO DEL MODELO CONCEPTUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA TRAVES DE NUEVE ETAPAS

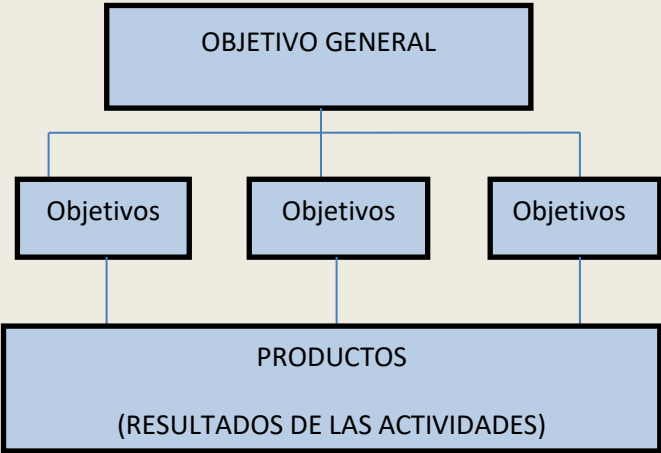
|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <p><b>PRIMERA ETAPA:</b></p> <p>Previo a montar el proceso de planeación estratégica, y evitar su fracaso, quienes intervienen en él deben conocer cuál es el sueño o deseo que tiene el alto ejecutivo de la organización, y otros aspectos necesarios por lo que se hace indispensable tener respuesta a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuánto compromiso existe con el proceso?<br/>         ¿Se apoyará su financiamiento?<br/>         ¿Quiénes participaran en su ejecución?<br/>         ¿Cómo se piensa promover la participación de las personas u organizaciones que no están directamente involucradas?<br/>         ¿Qué información se requiere en el proceso y donde se captará?<br/>         ¿Cuál será el mecanismo para analizar los datos?</p> <p>De no contarse con las respuestas adecuadas a las preguntas planteadas y las que sean necesarias, se debe tomar las decisiones necesarias antes de iniciar el proceso de planeación. Lo primero sin embargo es garantizar el compromiso de la autoridad superior, lo segundo identificar el equipo de planeación idóneo y no nombrado a dedo, para que se encargue de conducir la investigación e implementar las acciones necesarias que surjan del proceso correspondiente.</p> | <p><b>PLAN PARA<br/>PLANEAR.</b></p> |
|--|--------------------------------------|

|   |  |
|---|--|
| <p><b>SEGUNDA ETAPA:</b></p> <p>Las premisas de planeación o Análisis de Situación, constituyen información acumulada necesaria para evaluar el inicio en este caso de la Planeación Estratégica, es cierto, y eso no se puede negar que generalmente es complicado contar con toda la información, por lo que hay que enfocarse en las partes fundamentales de las organizaciones. Las premisas más importantes son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intereses Externos: Es conveniente tener claro, cuales son los intereses y expectativas de los accionistas, de la sociedad, de los proveedores, de los clientes, de los acreedores y de todos los que influyen desde afuera en el destino de la organización.</li> <li>2. Intereses interiores. También se debe tener acceso a la información sobre los intereses y expectativas de las autoridades superiores, medias y operativas y del personal.</li> <li>3. Información. Quien desarrolla el proceso debe conocer y dominar la información pasada y presente de la organización, por ejemplo utilidades, ventas, evaluaciones del desempeño, flujos de caja, mercadeo y participación de mercado asimismo la futura como pronósticos del mercado, de ventas, de producción, competencia etc.</li> <li>4. Medio ambiente externo e interno. Para el efecto se recomienda el uso del análisis FODA, para descubrir externamente las oportunidades y las amenazas e internamente las fortalezas y las debilidades, generalmente la información obtenida por este medio es fuente para el diseño de las estrategias necesarias e idóneas.</li> </ol> | <p><b>PREMISAS<br/>DE PLANEACIÓN</b></p> |
|---|--|

|   |   |
|---|---|
| <p><b>TERCERA ETAPA.</b></p> <p>Rokeach(pp.5, 1973), define valor como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”</p> <p>Para tener una idea lo suficientemente amplia y correcta sobre los valores prevalecientes a nivel general se debe hacer un examen sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los valores de los miembros del equipo de planeación. Para establecer sus diferencias y de esa manera prever el futuro organizacional.</li> <li>2. Valores de la Organización. Conocidos los valores del equipo de planeación hay que analizar los valores a que aspira la organización lo cual redundara en su comportamiento, lo recomendable es estudiar la filosofía de sus operaciones o forma como enfoca su trabajo y los supuestos que utiliza para su funcionamiento.</li> <li>3. La Cultura Organizacional. En forma similar como las sociedades desarrollan sus culturas. Schein (1990), define la cultura como: un patrón de supuestos básicos, algo descubierto por un grupo, forma de afrontar problemas internos y externos, enseñar como pensar, y sentir.</li> <li>4. Análisis de los grupos de interés. Consiste en estudiar a los individuos, organizaciones y grupos que reciben el impacto del plan estratégico.</li> </ol> | <p><b>EXAMEN DE<br/>LOS<br/>VALORES</b></p> |
|---|---|

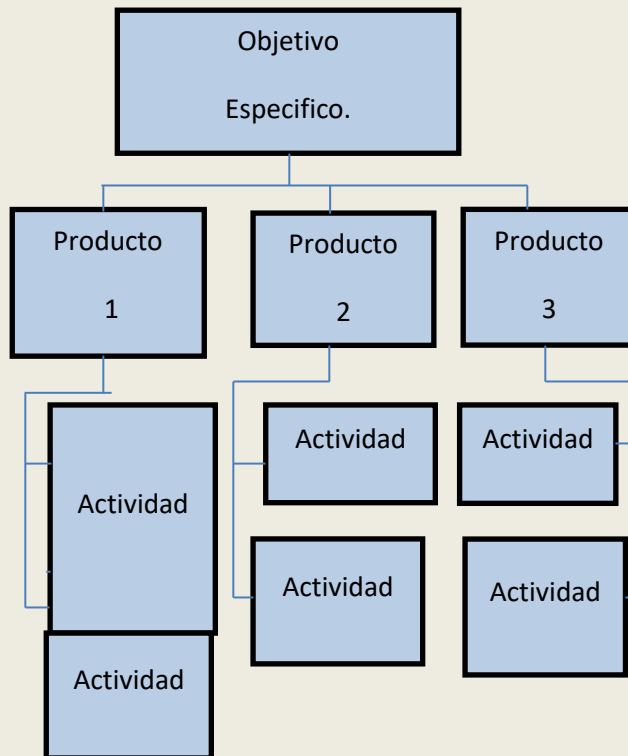
|  |   |
|--|---|
| <p><b>CUARTA ETAPA.</b></p> <p><b>ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO.</b><br/>(ESTRATEGIAS MAESTRAS o estrategias a largo plazo).</p> <p>Con base en el Plan para Planear, las premisas y la formulación de valores el siguiente paso es la formulación de las estrategias maestras las cuales se definen como Misiones, propósitos, objetivos básicos y políticas básicas, las cuales dictan el rumbo de la organización.</p> <p>-<u>La Misión</u> de acuerdo a Goodstein y compañeros (PP. 22, 2013), se define como “Desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se haya la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular la misión se debe responder a cuatro preguntas básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué función desempeña la organización?</li> <li>2. ¿Para quién trata de desempeñarlas?</li> <li>3. ¿De qué manera la trata de desempeñar?</li> <li>4. ¿Por qué existe esta organización?</li> </ol> <p>- <u>Objetivos Básicos</u> para explicar este punto, se hace necesario explicar que para lograr la Misión deben darse los primeros pasos o intentos, acción que se logra a través de la estrategia del negocio, o plan fundamental que requiere para su diseño el establecimiento de los objetivos básicos cuantificados de la organización y cuyo proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes: 1) Identificar las líneas de negocios o productos y servicios que se ofrecerán, 2) los indicadores críticos 3) las acciones estratégicas o tareas, procesos, metas necesarios para lograr el plan estratégico y 4) determinar la cultura para el logro de las líneas de negocios y los indicadores críticos.</p> <p>-<u>Políticas Básicas</u>. Son declaraciones, pensamientos, decisiones o nociones generales, dictadas por funcionarios de alto nivel, con el objeto de guiar las decisiones de los administradores de los diferentes niveles jerárquicos, cuando toman decisiones.</p> | <p><b>ESTABLECIMIENT<br/>O<br/>DE LAS<br/>ESTRATEGIAS<br/>MAESTRAS<br/>DENTRO DEL<br/>PROCESO DE<br/>PLANEACIÓN<br/>ESTRATEGICA</b></p> |
|--|---|

|   |  |
|---|--|
| <p><b>QUINTA ETAPA.</b></p> <p>(ESTRATEGIAS PROGRAMADAS o estrategias a corto plazo.)</p> <p>Estas no se orientan a definir el rumbo de la organización, su fin es más específico: adquirir, usar y disponer de recursos para desarrollar proyectos que servirán para apoyar la implementación de la planeación estratégica. Por ejemplo, si en la misión de la organización se prevé abrirse mercado como concesionaria a nivel latinoamericano, se formula un proyecto para la construcción de oficinas en tres países del área.</p> <p>Un proyecto de acuerdo al Manual de la OIMT para la formulación de proyectos, en su tercera edición del 2009, es: “Una intervención realizada en un periodo de tiempo determinado, que consiste en una serie de actividades programadas y relacionadas entre sí, ejecutadas para producir un cambio positivo.”</p> <p>Se reconocen varias metodologías para la elaboración de proyectos y sus derivados, una de ellas es la propuesta por el Enfoque del Marco Lógico que en su proceso propone además de las formas como portada y mapa del área del proyecto, el desarrollo de las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto del proyecto.</li> <li>2. Fundamentos y objetivos del proyecto.</li> <li>3. Descripción de las intervenciones del proyecto.</li> <li>4. Gestiones operativas.</li> </ol> | <p><b>ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROGRAMADAS DENTRO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.</b></p> |
|---|--|

|   |  |
|---|--|
| <p><b>SEXTA ETAPA</b></p> <p>La planeación táctica o programación a mediano plazo, (máximo cinco años) es el proceso de diseñar objetivos específicos y productos para lograr el objetivo General, el cual guiará el camino hacia la búsqueda de la misión.</p>  <pre> graph TD     OG[OBJETIVO GENERAL] --- O1[Objetivos]     OG --- O2[Objetivos]     OG --- O3[Objetivos]     O1 --- P[PRODUCTOS&lt;br/&gt;(RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES)]     O2 --- P     O3 --- P   </pre> <p>Un producto es el resultado de las actividades ejemplo: el resultado de una actividad de capacitación, puede ser 30 personas capacitadas en reparación de computadoras.</p> <p>Tres o seis productos allanan el cumplimiento de los objetivos específicos, este permite el cumplimiento del Objetivo General, que posibilitara alcanzar la misión.</p> | <p><b>ESTABLECIMIENTO DE PRODUCTOS Y PLANES ESPECIFICOS DENTRO DEL PROCESO DE LA PLANEACION TACTICA.</b></p> |
|---|--|

### SEPTIMA ETAPA.

La Planeación Operativa es el proceso a corto plazo mediante el cual se diseñan y se interrelacionan las actividades o conjunto de tareas desarrolladas por una persona u organización, con su respectivo presupuesto y programación y que corresponden a cada producto. Ejemplo.



Verificar si las actividades son realmente suficientes para lograr los productos.

**PLANEACION  
OPERATIVA  
ENUMERACION DE  
ACTIVIDADES  
CORRESPONDIENTES  
A CADA PRODUCTO.**

### OCTAVA ETAPA

Contando ya con una descripción detallada de los planes operativos, que determinan su dirección, el tiempo de su duración, el siguiente paso necesario, es implementarlo, es decir, ponerlo en marcha para la consecución real de los objetivos preestablecidos.

Ese proceso implica, por supuesto, que la dirección de la organización, debe crear las condiciones ideales e idóneas para que dicha implantación sea tanto eficiente como eficaz, y para lograrlo debe poner en marcha las actividades directivas necesarias, tales como: Políticas de motivación, de comunicación, de supervisión, pero lo más importante de comunicación y control.

Para el efecto, los planes operativos o de acción, deben ser periódicamente evaluados y revisados y sujetarlos a técnicas comprobadas de control, o de seguimiento de lo planeado.

La recomendación más saludable del proceso formal de seguimiento de los planes operativos, es que el mismo se realice en forma anual, lo mismo debe hacerse con el proceso de planeación operativa.

En Guatemala, el proceso anterior se conoce como POA o Planeación Operativa Anual, la cual sin embargo adolece de muchas falencias, que le restan calidad, por lo que sería conveniente considerar una profunda revisión de la misma, principalmente en el Sector de la Administración Pública.

**IMPLEMENTACION DE  
PLANES**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>NOVENA ETAPA.</b></p> <p>Uno de los puntos medulares, del proceso formal de Planeación Estratégica, que no debe obviarse para lograr lo buscado, es buscar los mecanismos válidos para mantener a la organización al tanto de los cambios que se dan en la competencia internacional, desregulaciones y tecnología, para mantenerlas en todo momento actualizadas, y con capacidad para poder asimilarlas en el proceso de competencia.</p> <p>De acuerdo a Goodstein, y compañeros, (Pp.15, 2013) son cuatro los puntos que deben ser monitoreados que aunque sean distintos, no se puede negar que son interdependientes y que se traslapan en cualquier momento, dichos puntos el Macroeconómico, el Industrial, el Competitivo y el Interno de la organización.</p> <p>Asimismo, en el contenido del proceso de planeación Estratégica, se hace indispensable, aplicar en toda su extensión, las normas de evaluación y decisión por ejemplo, deben ser evaluadas con toda profundidad las estrategias maestras y las de programa, que constituyen el punto de partida del proceso y que son decisorias.</p> <p>La acciones operativas, no son decisorias, son de aplicación directa, es decir una vez, se han tomado decisiones estas se fortalecen o se materializan con las acciones operativas.</p> | <p><b>INFORMACION<br/>ALREDEDOR DEL<br/>PROCESO DE<br/>PLANEACION<br/>ESTRATEGICA, Y<br/>NORMAS DE<br/>EVALUACION Y<br/>DECISION.</b></p> |
|---|---|

**Cuadros No. 8**

## **CAPITULO V**

### **INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN**

Los instrumentos o técnicas utilizadas para realizar la Planeación, se dividen en dos: **Técnicas e instrumentos de Planeación Estratégica y Técnicas e instrumentos de Planeación Operativa.**

#### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Como ya se ha explicado la planeación estratégica, provee a la organización del marco conceptual para la acción, es decir, proporciona la teoría para que los empleados utilizando los instrumentos adecuados con el apoyo de la organización los dinamicen. Estos instrumentos deben trascender sus fronteras o bien fortalecer aspectos internos para enfocarse al exterior y de esa manera proporcionarle una nueva dirección y energía para hacerlas más competitivas. Véase a continuación algunos de los instrumentos más utilizados.

#### **Proceso de Investigación**

De acuerdo con Gabriel Alfredo Piloña, el proceso de investigación, “debe entenderse como el “procedimiento”, el conjunto de elementos, pasos o actividades que se “deben” realizar ordenadamente, para alcanzar el objetivo de la investigación” y continúa afirmando que “el proceso, aunque secuencial y lógico no es rígido. Existen “diseños de investigación” creados por diferentes autores; sin embargo en la mayoría de casos, con más o menos regularidad, predomina el siguiente esquema: Selección del tema, planteamiento del problema de investigación (marco teórico, la definición del problema y los objetivos de la investigación), formulación de hipótesis, comprobación de hipótesis, desarrollo y determinación de conclusiones, aplicación y verificación de Conclusiones”

## **Benchmarking.**

Es el proceso de recopilar información de los competidores más importantes de la competencia, para compararlos con los aspectos predominantes de la empresa u organización. Por su importancia el benchmarking llega incluso a constituirse en el punto de referencia y comparación para sus unidades, funciones o áreas más importantes. David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation la define como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las de mejores prácticas, aquellos competidores más duros”.

Los objetivos predominantes en el proceso de Benchmarking se orientan a alcanzar un nivel superior de calidad o valor creado sobre un producto (considerando su precio y costos para su fabricación) y mayor productividad.

El benchmarking se divide en tres tipos; Interno, cuando hace comparaciones interdepartamentales; Competitivo, cuando hace comparaciones con las empresas del mercado más fuertes en el mercado. Y funcional, cuando hace comparaciones con empresas que desarrollan funciones diferentes a la de la organización.

## **Manual de Planificación.**

Instrumento que provee de lineamientos a los gestores de la Planeación Estratégica, es el producto del plan para planear, o guía para la planeación ya sea verbal o escrito, es el documento que exponen las obligaciones de los ejecutivos o encargados de la función estratégica de las organizaciones, la información de quien o quienes deben proporcionar que información, el glosario de términos claves a utilizar en el proceso de Planeación, datos básicos para el sistema, el plan de flujos de información, las normas especiales que rigen las acciones dentro del proceso de Planeación. También proporciona información sobre la manera



en que se integra la Planeación Estratégica en el deber directivo, sobre las misiones y las visiones, evaluación del medio ambiente, procedimientos estandarizados sobre la distribución de capital, estrategias, planes de contingencia y cualquier elemento contenido en el proceso base de la Planeación Estratégica.

**Diagrama para elaborar lista de fuerzas en el análisis de campo de fuerzas.**

Uno de los requisitos fundamentales para que la Planeación estratégica tenga el éxito esperado, es que la alta gerencia se comprometa en la aplicación de los planes estratégicos, y que ese compromiso se articule a nivel de la organización en pleno. Para evaluar las fuerzas que apoyan y las que se oponen al proceso de planeación estratégica aplicada y su ejecución se utiliza el análisis de fuerza (campo de, Lewin (1975), el cual se presenta a continuación:

## FUERZAS COERCITIVAS

|                  | A        | B        | C        | D        | E        | F        | G        | h        |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 1-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>STATU QUO</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |
|                  |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 5-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 1-----           |          |          |          |          |          |          |          |          |
|                  | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> |

## FUERZAS IMPULSORAS

Elabore una lista de las fuerzas en los espacios a al h. Dibuje flechas hacia la línea del statu quo para indicar la intensidad de 1 a 5.

Tomado de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, Planeación  
Strategic Aplicada, McGraw Hill. 1998. P.120

**Figura No. 6**

### **Análisis de Situación o Línea de Base**

Quienes emprenden el proceso de Planeación Estratégica, deben estar plenamente conscientes que están actuando en escenarios sujetos a grandes cambios, y que el éxito o fracaso de sus organizaciones depende de la capacidad que posean para adaptarse a esos cambios. De esta reflexión surge precisamente la siguiente pregunta: ¿Cómo evaluar objetivamente ese medio ambiente, donde actúa y se desenvuelve la organización? Y la respuesta precisa es el Análisis de la Situación, que se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporcionan la base o fundamento para iniciar o continuar con el proceso de Planeación estratégica.

Otros como presupuestos, tabla de valores, códigos de ética, base de datos, el FODA, etc.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN OPERATIVA.**

Las Técnicas e instrumentos de Planeación Operativa, pueden dividirse en tres: **Técnicas de Investigación Operativa, Técnicas de Programación y Técnicas de procesos** de las cuales se hará a continuación una exposición.

### **Técnicas de Investigación Operativa.**

Las técnicas de Investigación Operativa constituyen una rama de la Administración, que consiste en realizar los procesos de toma de decisiones a través del uso de modelos matemáticos, estadística y algoritmos. Se ocupa de estudiar los sistemas reales con el fin de mejorar su funcionamiento, y analizar la toma de decisiones considerando la escasez de recursos, para determinar cómo optimizar los objetivos, objetivos que pueden orientarse a la maximización de los beneficios o la minimización de costos.

La investigación de operaciones, tuvo su origen a finales de la segunda guerra mundial, específicamente en las fuerzas aéreas, cuando el señor Donald Douglas, de la Douglas Aircraft Corporación a petición del general Arnold, tomo la dirección de un proyecto de investigación y desarrollo para la Fuerza Aérea, llegando a ser considerada una disciplina cuyas características más comunes eran que tenía un enfoque de sistemas y de equipo y se planteaba a través de un modelo matemático para maximizar la capacidad militar de entonces.

Por su parte Churchman y Ackoff, filósofos de la investigación operativa, le dieron un giro al enfoque militar y se ubicaron en desarrollarla en beneficio de la humanidad y sociedad, y específicamente en métodos para mejorar la economía y la educación.

¿Pero que es investigación operativa?, como se planteó al principio es una disciplina administrativa que se distingue porque aplica teorías,

métodos y técnicas especiales para solucionar problemas relacionados con la administración, organización y control que surgen y se fortalecen en la naturaleza y también en los creados por los seres humanos como las estructuras organizativas.

La investigación de operaciones busca facilitar y dar lineamientos para la toma de decisiones en los sistemas y también en coadyuvar en la planificación de actividades operativas que buscan la consecución de objetivos.

Su enfoque es sistémico, pues analiza cómo actúan las partes en conjunto y analizan las consecuencias de ese comportamiento. Para encontrar soluciones utiliza la matemáticas y se auxilia de otras ciencias por lo que se considera interdisciplinaria.

A la investigación de operaciones se le conoce como teoría de las decisiones o programación matemáticas, pues busca encontrar la solución óptima para un problema militar, económico, logístico o de infraestructura. En esencia no pretende sustituir el criterio de quienes toman decisiones pero si orientarlos dándoles soluciones al problema con métodos científicos.

Se utiliza en técnicas como la programación lineal que planifica problemas, o en la planificación dinámica como la de ventas, y en la teoría de colas, se vale de las computadoras y la matemática.

Muchos de los problemas que atiende la investigación de operaciones se resuelven por experiencia pero debido al enorme campo de influencia que ha tenido el mundo contemporáneo muchos problemas ya no pueden ser resueltos solo por la experiencia.

Por lo que los problemas se agrupan en dos categorías: Categoría Determinística, que se da cuando la información requerida para obtener

soluciones se conoce perfectamente y Categoría Estocástica, que se da cuando la información no se conoce perfectamente.

Para elaborar un problema se requiere del desarrollo de un examen de la situación real y recolección de información, segundo se requiere formular el problema, construir el modelo matemático, resolverlo, analizar y verificar las soluciones obtenidas y finalmente utilizar el sistema obtenido para su uso en el futuro. Para la resolución de un modelo analítico de investigación de operaciones, se utilizan matemáticamente entre otras las siguientes teorías:

**1. Teoría de juegos.** Para explicar la presente teoría se tomará como referencia lo expresado al respecto por Stephen P. Shao “Aunque en la práctica existen juegos entre tres o más contendientes, cuya suma no es cero, lo pertinente es presentar juegos bipersonales cuya suma es igual a cero”, lo característico de este tipo de juego es que los intereses de los jugadores del juego se encuentran en un conflicto directo. Si un jugador gana el otro pierde, la suma de las ganancias de uno más la suma de las pérdidas del otro es igual a cero.  $(+2 \text{ ganancias}) + (-2 \text{ perdidas}) = 0$ . Se supone que los dos jugadores tienen las mismas habilidades e inteligencia y conocen los resultados ya sean ganancias o pérdidas, referidas como compensaciones para todas las estrategias que puedan utilizar ambos durante la serie de juegos. No existe jugador torpe, cada uno utilizará estrategias optimas con el fin de maximizar sus ganancias si puede ganar, o para minimizar las perdidas si no puede ganar. La solución de un juego o valor del juego, representa el promedio de ganancia o pérdida por juego y puede ser obtenido en dos situaciones: 1. Cada jugador juega una estrategia pura: hay un punto de silla en la matriz de compensaciones. Y 2 Cada jugador juega una estrategia mixta: no hay punto de silla en la matriz de compensaciones.

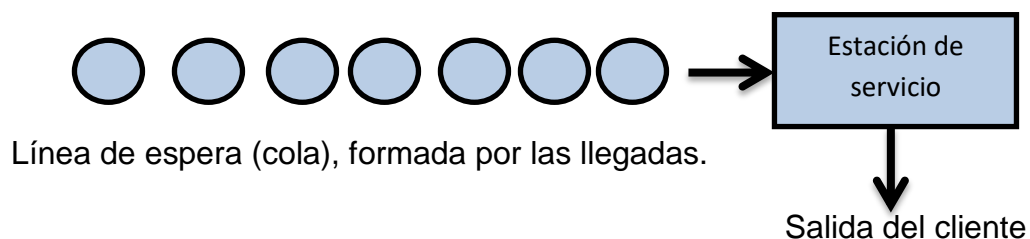
Una estrategia pura es única y el jugador la usa todo el tiempo, porque a través de ellas puede maximizar sus ganancias o minimizar sus pérdidas.

Las compensaciones ya sean ganancias o pérdidas se escriben en una matriz que es un arreglo rectangular de números dispuestos en columnas y filas, para determinar las estrategias de los jugadores.

**2. Teoría de colas de espera.** Esta teoría se basa en la matemáticas simulada para resolver problemas de cualquier tipo ya sea del campo social o natural, y consiste en crear una situación que se asemeje lo más posible a la realidad, completándose por medio de una tabulación o bien por un diagrama que recoge la información cuantitativa concerniente a un problema dado, lo que puede facilitar el proceso de toma de decisiones.

La simulación implica distribución de probabilidades derivadas del pasado de una organización empleándose para el efecto fórmulas matemáticas o bien mediante el método de Monte Carlo que involucra números aleatorios obtenidos mediante procedimientos mecánicos tales como el uso de dados resguardados en un recipiente, un mazo de cartas, sin embargo de acuerdo a Shao, lo más adecuado es utilizar una tabla de probabilidades o números aleatorios.

Uno de los problemas más lógicos de resolver por medio de la simulación es el de línea de espera o colas, como ejemplo se puede tomar la fila que se hace para cobrar un cheque en una agencia bancaria. La forma más simple que se puede analizar es la llamada canal simple con una sola estación de servicio la cual se muestra gráficamente así:



Los clientes que esperan en cola, llegan en forma aleatoria. El cálculo del tiempo de llegada pueden ser descritos de mejor manera a través de la distribución de Poisson, que es una distribución de probabilidad simétrica o iguales por cualquier lado y continua, debiendo utilizarse por lo tanto para estimar una distribución binomial lo cual es o se aproxima a una distribución simétrica o bien por el método de Monte Carlo o de números aleatorios.

**3. Teoría de la decisión.** Esta teoría se relaciona con casi todos los que participan en las ramas de la administración, psicología, Economía, y se basa en perspectivas cognitivo-conductuales, o del comportamiento. Y fenómenos psíquicos de aquellos que toman las decisiones, así como las condiciones en que se toman.

Casi en su totalidad la teoría de la decisión es normativa o prescriptiva, es decir que las decisiones se tomen en un entorno de información para tomar las decisiones en forma racional o como debería ser, a lo que se le llama análisis de la decisión y busca herramientas y metodologías y/o software para mejor ayuda.

Pero como lo lógico es que las personas no se hallen en entornos óptimos, se ha creado un área de estudio que se encarga de lo positivo o descriptivo intentando describir lo que la gente hace en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones que se toman desde el punto de vista de una teoría son decisiones sin riesgo entre mercancías que no pueden ser medidas bajo las mismas unidades. Elecciones bajo impredecibilidad, elecciones intertemporales o el valor que la gente le asigna a dos o más bienes en diferentes oportunidades.

**4. Teoría de los grafos.** También llamada teoría de las gráficas, corresponde o está contenida en las matemáticas y la computación, analiza las propiedades de los grafos o gráficas, estructuras que constan de dos partes: conjunto de vértices, nodos o puntos; y el conjunto de

aristas, líneas o lados que pueden ser orientados. La teoría de grafos (también llamada teoría de las gráficas) es un campo de estudio de las matemáticas y las ciencias de la computación, que estudia las propiedades de los grafos (también llamadas gráficas, que no se debe confundir con las gráficas que tienen una acepción muy amplia) estructuras que constan de dos partes, el conjunto de vértices, nodos o puntos; y el conjunto de aristas, líneas o lados que pueden ser orientados o no.

**5. Programación lineal.** Técnica matemática que se utiliza para encontrar la solución más adecuada posible, o solución óptima de un problema dado entre un conjunto de soluciones posibles, se usa regularmente en problemas complicados de negocios para maximizar utilidades o minimizar costos.

Para utilizar la programación lineal en la resolución de un problema primero se deriva un grupo de ecuaciones lineales y desigualdades bajo ciertas condiciones restrictivas dadas por el mismo problema. Las relaciones lineales de dos o más variables se describen por medio de las ecuaciones y desigualdades. Para resolver las ecuaciones y desigualdades que lleve a una solución óptima, los métodos que más se utilizan son el algebraico, el simplex y el grafico.

La investigación de operaciones también se utiliza para resolver sistemas, por medio de un conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permiten hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problemas, y que se conocen como algoritmos, entre los que se puede mencionar los siguientes: Algoritmo de Omar para resolver problemas de optimización lineal, algoritmo de Prim o de Kruskal, algoritmo de Dijkstra, de Ford, de la barrera logarítmica y simplex.

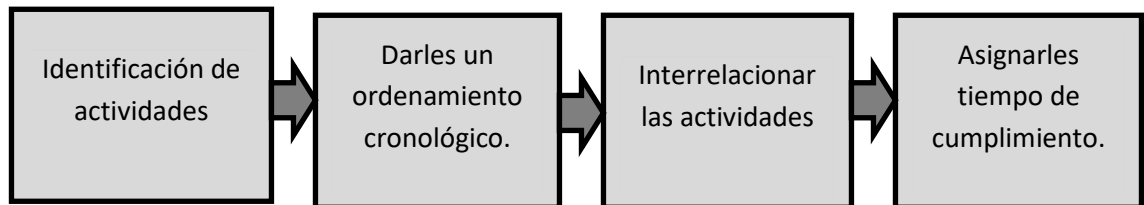


## **Técnicas de Programación.**

Un programa es un conjunto de instrucciones que facilitan o dan lugar a la consecución de fines por medio de operaciones. Dentro de la Administración un programa se materializa a través de una forma donde se enumeran las actividades necesarias, el tiempo que se requiere para desarrollarlas y todos aquellos eventos específicos para alcanzar objetivos predeterminados.

Como cualquier acción la preparación de los programas requieren de un proceso o algoritmo para su ejecución, en virtud de ello a continuación en orden cronológico se presentan los pasos necesarios para tal fin.

**Cuadro No. 9**



### **PROCESO PARA ELABORAR UN PROGRAMA**

La presentación de los programas siguiendo los lineamientos del proceso se pueden realizar a través del desarrollo preciso y técnico de los Diagramas de Redes.

#### **1. Diagramas de Redes.**

Se basan en el diseño de una red de acciones u operaciones, que facilitan o permiten el logro de los objetivos, entre los diagramas más comunes de este tipo se encuentran los siguientes: 1. El Método del Camino Critico (CPM), 2. Las técnicas de Evaluación y Revisión de programas (PERT), y 3. Las técnicas de revisión y programación de proyectos múltiples. (RAMPS), A continuación se presenta un ejemplo del Método de Camino Critico CPM, para su comprensión.

Una empresa productora de sillas de ruedas, ha planeado iniciar operaciones en el Departamento de Mazatenango, para el efecto diseñó a través de sus profesionales en Administración de empresas, un proyecto que propone ocho actividades básicas, las cuales deben ser programadas utilizando para el efecto el método CPM, para alcanzar el objetivo de producción de la Dirección de Producción. Véase.

| Identificación y ordenamiento de actividades. | Interrelacionarlas o determinar cuál va antes de la actividad. | Asignarle el tiempo a cada actividad. |
|---|--|---------------------------------------|
| A   | -  | 2                                     |
| B   | -  | 6                                     |
| C   | -  | 4                                     |
| D   | A  | 3                                     |
| E   | C  | 5                                     |
| F   | A  | 4                                     |
| G   | D,B,E  | 2                                     |

Los pasos para la elaboración del diagrama son los siguientes.

-Se crea un círculo o evento para cada actividad y en su interior se coloca en este ejemplo la letra que identifica la actividad y entre paréntesis el tiempo asignado a dicha actividad. Así A(2), B(6), C(4), D(3),E(5), F(4),G(2)

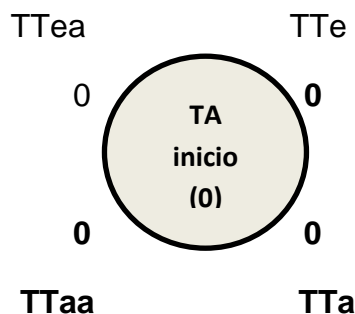
-En base a la interrelación expuesta en la segunda columna, iniciar el diseño del diagrama de red. Se dibuja un evento de inicio con cero tiempos. Después se coloca A, que no tiene precedente por lo que su origen será el inicio, después B que no tiene precedente por lo que su origen es el inicio, C que no tiene precedente por lo que su origen es el inicio, D que le precede A, E que le precede C, F que le precede A, G que le precede D, B, E, en base a esa información dibújese el diagrama.

-Dibujado el Diagrama de Redes, se procede a plantear las operaciones que conjugan las actividades con sus tiempos de duración, para maximizarlas o minimizarlas, y para extraer las holguras, y el camino crítico que no acepta ninguna holgura.

-La simbología y términos utilizados en el proceso cuando el diagrama de flechas ya está diseñado. Para empezar Maximizar que significa utilizar los tiempos mayores, calculados de izquierda a derecha, es decir del inicio al final. Minimizar significa utilizar los tiempos menores calculados de derecha a izquierda, es decir del final al inicio.

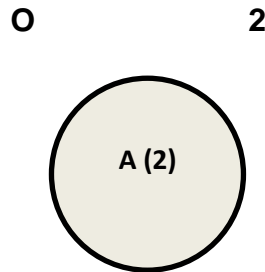
Tiempo más temprano (TTe), o tiempo normal de aplicación de las actividades, Tiempo más tardío (TTa) o tiempo máximo que tiene una actividad para ser desarrollada. Tiempo más temprano anterior (TTea) es el tiempo más temprano o TTe de la actividad precedente, Tiempo Tardío anterior (TTaa), es el tiempo tardío TTa, de la actividad precedente cuando el análisis viene de derecha a izquierda o del fin al inicio. Tiempo de la actividad (Ta) o la duración que tiene la actividad según la columna de tiempos, y que se coloca en el centro del círculo correspondiente a cada una de las actividades que aparecen en el diagrama de redes.

-Las operaciones se aplican para maximizar o para minimizar cuando se está analizando el diagrama de redes, por ejemplo para el primero de los casos o sea maximizar, se inicia del inicio que tiene cero tiempo, y los cuatro tiempos se colocan así.



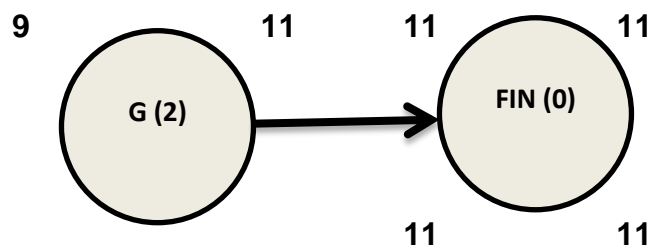
Posteriormente se suma el TTea que en este caso es cero más Ta o duración de la actividad, lo que se constituye en el TTe, al trasladarlos a la primera actividad en este caso A, pasa a constituirse en TTea y que

sumado al tiempo  $T_a$  de la actividad, da como resultado el TTe de A, o sea  $0 + 2 = 2$ , véase.



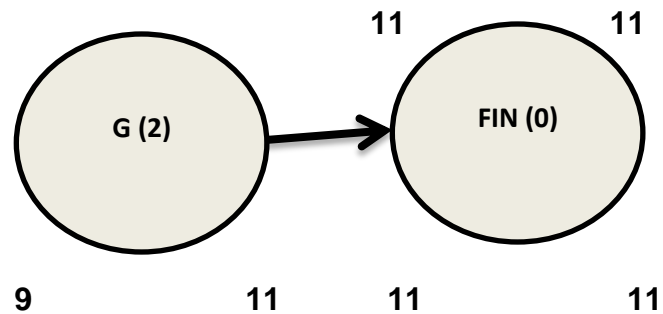
Igual se va haciendo con el resto de actividades del diagrama de redes.

**Nota:** Hay que tener en cuenta que lo que se busca es maximizar, o sea colocar las cantidades mayores, por tal razón se busca las actividades que desembocan en el fin, en este caso la G y la F, y para cada una de ellas se analiza cuáles son las actividades que les preceden, en este caso para la F le precede la A que tiene un TTe igual a 2, que no es significativo, mientras que a G le preceden D, la B y la E, el tiempo más temprano de cada una de ellas en su orden son 5, 6 y 9, entonces se selecciona el más grande 9 y se coloca como el TTea de la actividad G, que sumado a su correspondiente tiempo que es 2 da como resultado 11, que es la duración del proyecto. Véase.



Mientras que para minimizar o sea seleccionar los tiempos más pequeños, se parte del fin, para la izquierda, y después de restar el tiempo más tardío del fin que es 11 del  $T_a$  o tiempo de la actividad que es cero, da como

resultado el TTaa, o tiempo tardío anterior, el cual se va restando del Ta de todas las actividades anteriores, véase



**Nota:** a la inversa de lo que se hizo al maximizar, al minimizar se analiza cuales actividades desembocan en el inicio del diagrama, en este ejemplo las actividades A, B y C, y se selecciona la que tiene el tiempo tardío anterior más pequeño, analizando A que tiene un TTaa igual a 4, B que tiene 3, y la C que tiene 0, se detecta que la más pequeña y por lo tanto la seleccionada, es la actividad C, la que al restarla del Ta del inicio que es 0, da como resultado 0.

-Para calcular las holguras se resta de TTa o tiempo más tardío, el TTe o tiempo más temprano, si al hacer la operación el resultado es 0, implica que dicha actividad es parte del camino crítico, si el resultado es una cantidad mayor que 0, eso implica que es una actividad con holgura de tiempo que puede ser utilizada en beneficio de la empresa.

Recuerde todas las actividades con holgura critica, deben conectarse dentro del diagrama de redes sombreando o haciendo más visibles los conectores, para evidenciar el camino crítico. Véase a continuación el diagrama completo con las consideraciones totales que se dieron anteriormente:

# DIAGRAMA CPM

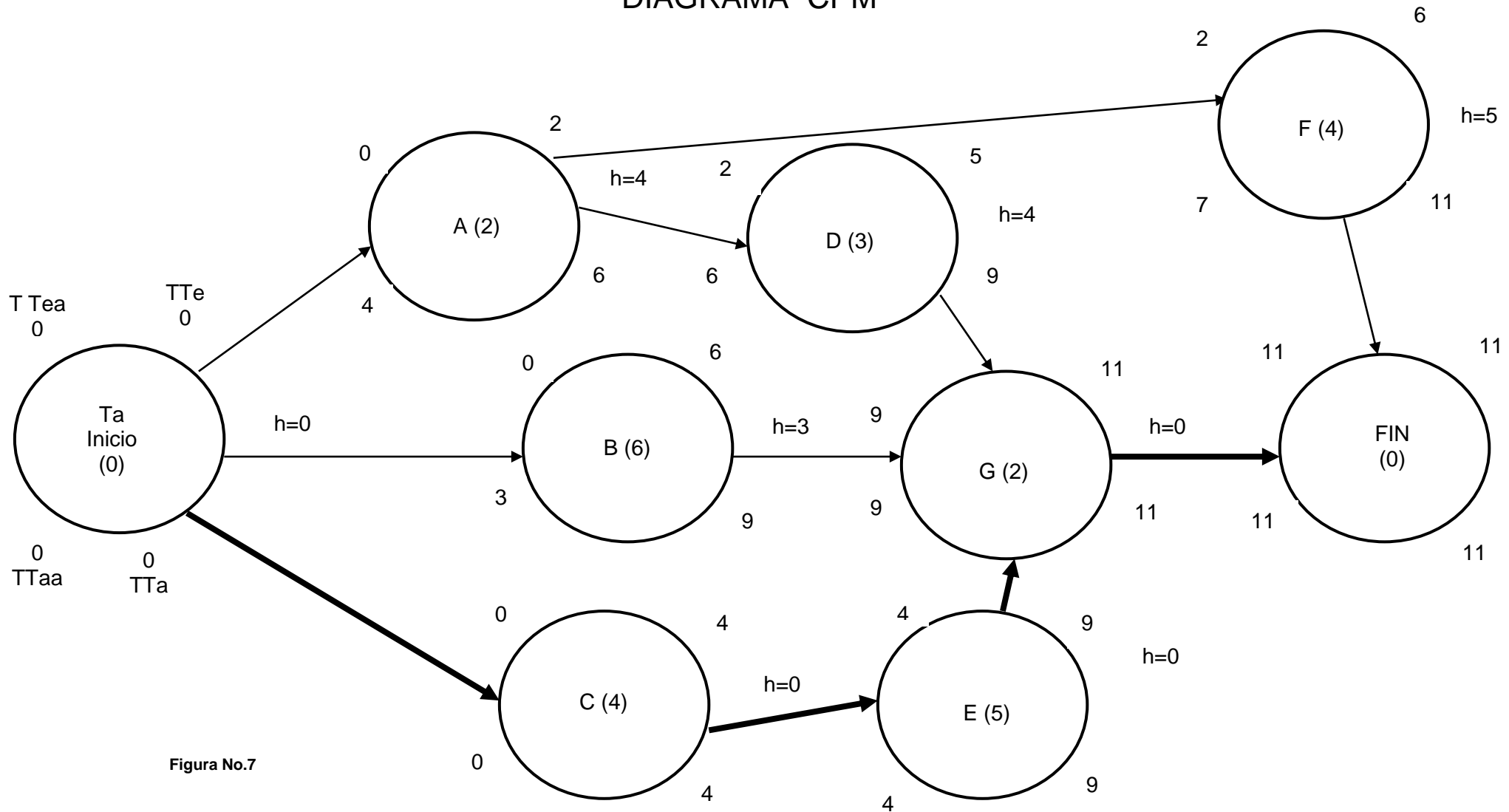


Figura No.7

## **Diagrama de Gantt.**

Henry Gantt en 1917, propuso el diagrama de Gantt, con el fin de planificar las actividades que intervienen en el desarrollo de un proyecto, sin anticipar el hecho de que por su enorme facilidad de aplicación y de promoción de la comunicación entre los equipos de trabajo, sería uno de los instrumentos de mayor uso y el que inspiraría mayor confianza entre los directores o gestores de proyectos de cualquier tipo.

Las actividades en un diagrama de Gantt, se representan por una línea horizontal en las filas, en tanto que las columnas sirven para determinar el tiempo en días, semanas o meses que duraran en el programa.

Las actividades se pueden colocar y plantear en forma secuencial cuando primero se desarrollan las básicas y una vez finalizadas, se desarrollan las que continúan o sea de las menos importantes a las más importantes o bien continuas cuando dos o más actividades se ejecutan a la vez sin esperar que termine la otra.

Para elaborar un diagrama de Gantt, se parte del mismo procedimiento de ordenamiento de cualquier instrumento de programación, es decir, identificar las actividades, ordenarlas cronológicamente, interrelacionarlas o sea decidir cuáles son previas y cuales posteriores, y asignarle tiempo el tiempo necesario para su ejecución.

Pero que se espera en la práctica de un diagrama de Gantt, fundamentalmente conocer al detalle cuando comienzan y cuando finalizan las diversas actividades, el avance y cumplimiento que se ha tenido de las actividades, el orden en que se deben desarrollar, los responsables directos e indirectos de la ejecución de cada una de las actividades que intervienen en el proyecto, eliminar que dos o más personas se ocupen de una o más actividades, generando erogaciones innecesarias de fondos por duplicidad de esfuerzos, orientar a cada empleado en la función específica que tiene que manejar en el

cumplimiento de su puesto. Véase a continuación un ejemplo de un Diagrama de Gantt sencillo, pero esquematizado como tradicionalmente se hace en las empresas que formulan proyectos.

### DIAGRAMA DE GANTT

**Proyecto: Implementación de mejoras a una unidad bancaria.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Responsable** \_\_\_\_\_

| ACTIVIDADES   | SEMANAS |   |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|---|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seminario para dar a conocer el proyecto a los seleccionados                | ■       |   |   |   |   |
| Contratación de los especialistas   | ■       | ■ |   |   |   |
| Conformación de equipos de trabajo, entre los especialistas contratados.    |         | ■ | ■ |   |   |
| Determinación de los destinos asignados a los especialistas.                | ■       | ■ | ■ |   |   |
| Inicio de el estudio de situación por área, por parte de los especialistas- |         |   |   | ■ | ■ |
| Primera visita a los lugares seleccionados en el estudio                    |         | ■ | ■ |   |   |
| Asignación de recursos necesarios para el desarrollo del estudio.           | ■       | ■ |   |   |   |
| Primera encuesta de opinión en el universo seleccionado.                    |         |   | ■ | ■ |   |

Cuadro No. 10



## **2. Diagramas de Procesos Operativos.**

En las organizaciones se llevan a la práctica una serie de actividades necesarias e indispensables, que para su ejecución requieren de la aplicación de una serie de pasos que se repiten en forma cotidiana y que llegan a conformar procedimientos. Lo característico de los procedimientos es que no corresponden en forma exclusiva a una unidad organizativa, si no que traspasan fronteras organizacionales.

Un procedimiento puede ser creado en forma descriptiva, es decir, enumerando y explicando los pasos en hojas de instrucción, en redacciones continuas, y en libretos operativos o bien diseñarlos en forma de diagramas de procesos, de Distribución de formatos, o de lógica como los diagramas de árbol, de bloques, de recorrido y de hilos, de los cuales se dará una breve explicación a continuación:

### **A. Procedimientos por Descripción**

Algunas empresas presentan como manuales, documentos que presentan en forma descriptiva los diferentes procedimientos necesarios para la ejecución de las actividades que han de posibilitar la consecución de los objetivos, al hacer mención de descriptiva se habla de la explicación ordenada y escrita de cada uno de esos pasos. ¿Pero cómo se pueden presentar los Manuales descriptivos?, Javier Benavides Pañeda, propone tres formas: 1. En forma de redacción continua, 2. En forma de Operación y 3. Como hoja de instrucción de trabajo.

La primera forma, la presentación del proceso en forma de redacción continua, se caracteriza porque no se explicita cada paso, si no que en una redacción amplia se explica que hacer y en que orden para desarrollar una acción determinada, naturalmente cada paso se encuentra incluido en esa redacción pero no en forma trascendental o evidente. Véase.

**Departamento de Recursos Humanos****Tramite: Certificación de Trabajo.**

| No. | Descripción  |
|-----|--|
| 1   | Cualquier trabajador que necesite tramitar una certificación de trabajo, debe hacer la solicitud con copia, al Departamento de recursos humanos.   |
| 2   | El Departamento de Recursos Humanos, Analiza la solicitud y determina su factibilidad, girando instrucciones a la Sección Administrativa para que proceda a su realización.                    |
| 3   | La Sección Administrativa procede a revisar el expediente del trabajador para determinar si se encuentra activo, o su situación laboral en el momento.   |
| 4   | Recopilada la información, se redacta el documento correspondiente en el cual, se asientan los datos pertinentes y oficialmente necesarios, para el uso que le dará el trabajador.             |
| 5   | Se cita al trabajador para un día, mes y hora convenientes, para hacerle entrega, del documento solicitado, archivando la copia de la solicitud original que hiciera en su expediente laboral. |

Procedimiento en Redacción Continua. \*Cuadro No. 11

**Departamento de Producción****Tramite: fabricación de mesas para oficina.**

| No. | Operación                 | Descripción  |
|-----|---------------------------|--|
| 1   | Compra de materiales.     | Para la compra de materiales, debe realizarse cotizaciones en tres Distribuidoras de materiales. |
| 2   | Preparación del proceso.  | Los ingenieros, deben determinar los pasos necesarios y dejarlos sentados en un manual.          |
| 3   | Fabricación de las mesas. | Proceder a producir las mesas en los tiempos y con los materiales disponibles.                   |

Procedimiento a través de operaciones. \*Cuadro No. 12

**Departamento de Recursos Humanos.****Instrucciones para realizar el Trámite de excusa por falta.**

**Puesto: Ingeniero Mecánico titular Ing. Mario Augusto Sierra Meyer.**

| No. | Operación                                     | Forma a utilizar | Descripción   |
|-----|---|------------------|---|
| 1   | Llenar solicitud                              | SE-4             | Cuando una persona falta a su trabajo debe justificar su ausencia en la forma SE-4, con copia |
| 2   | Presentar a ventanilla del departamento.      | SE-4 original    | Presenta la excusa y se queda con la copia correspondiente.                                   |
| 3   | Conserva copia de solicitud para su respaldo. | SE-4 copia       | Con la copia el trabajador puede justificar su ausencia, mientras esta se oficializa.         |

Procedimiento como hoja de instrucciones. \*Cuadro No. 13

## B. Procedimientos a través de Diagramas de Procesos.

La mayoría de empresas, hace uso de diagramas para mostrar los pasos que se requieren para llevar a cabo determinadas actividades, como ya se dijo necesarias para la consecución de determinados objetivos, existe infinidad de diagramas de este tipo, de acuerdo a los intereses de las organizaciones pero casi todos se basan para su diseño, en los siguientes diagramas: Diagrama de procesos, de Distribución de Formatos y diagramas de lógica.

Véase

### **-Diagrama de Procesos o flujograma.**

Algunas organizaciones que han detectado, que sus procedimientos son inadecuados porque contienen pasos innecesarios, mucha supervisión, recorridos exagerados y otros males, proceden a utilizar diagramas de procesos, con el fin de evidenciar dos situaciones importantes.

- 1.Cuál es el procedimiento actual y cuál es el resumen de sus pasos
2. Cuál es el procedimiento propuesto y el resumen de sus pasos.

Análisis del procedimiento Actual por medio de Flujograma.

Para el análisis de un procedimiento actual, quien realiza el estudio debe proceder a recoger información de forma directa, siguiendo el rumbo que lleva un proceso entre las diversas unidades de la organización, captada dicha información como una segunda acción la vacía en la forma conocida como Diagrama de Procesos o Flujograma, teniendo el sumo cuidado de evitar en forma absoluta, dejar vacíos que pudieran repercutir en la eficiencia del estudio. Vaciada la información se procede a detectar como mínimo las siguientes situaciones: Cuantas supervisiones se realizan en el proceso; Cuantas operaciones o acciones; cuantos desplazamientos necesarios o innecesarios; Cuantas demoras se dan

entre operación y operación; Y cualquier otra información que se considere importante.

Véase un caso:

La Empresa XYU, productora de afiches para la industria Comercial, a través de sus ejecutivos, ha solicitado a una empresa Consultora que le realice un Estudio para solucionar los retrasos y problemas de lentitud y demora que han tenido en los procesos en la última temporada. El consultor y su personal, proceden a seguir el rumbo del proceso principal de la empresa y detectan cada uno de los pasos que se efectúan para su realización, información que vacían en el diagrama actual de procesos o flujograma actual. Véase.

| <b>DIAGRAMA DE PROCESO<br/>FLUXOGRAMA</b>   |                         |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
|---|-------------------------|---|--|--|----------------------------|--|---|--------------------------------------|----------------------------|
| <b>Nombre del proceso</b><br>Compras de insumos   |                         |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Abril</span> <span>junio</span> </div> Se inicia en _____ Termina en _____             |                         |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>22 de marzo</span> <span>Ing. Carlos Funes</span> </div> Fecha: _____ Hecho por _____  |                         |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Lic. Jorge Sierra</span> <span>uno</span> </div> Revisado por _____ Diagrama No. _____ |                         |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <b>Método:</b><br><br><b>Propuesto</b>  | Actual<br><br>Propuesto | O<br>P<br>E<br>R<br>A<br>C<br>I<br>O<br>N | I<br>N<br>S<br>P<br>E<br>C<br>C<br>I<br>O<br>N | T<br>R<br>A<br>N<br>S<br>P<br>O<br>R<br>T<br>E | D<br>E<br>M<br>O<br>R<br>A | A<br>L<br>M<br>A<br>C<br>E<br>N<br>A<br>J<br>E | D<br>I<br>S<br>T<br>A<br>N<br>C<br>I<br>A | C<br>A<br>N<br>T<br>I<br>D<br>A<br>D | T<br>I<br>E<br>M<br>P<br>O |
| Se llena formulario   |                         | ●   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Se revisa el contenido  |                         | ○   | ■  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Se traslada a analista  |                         | ○   | □  | →  | D                          | △  | 9 m                                       | 1                                    |                            |
| Analista opera la forma de solicitud  |                         | ●   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Se revisa el contenido  |                         | ○   | ■  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Y se archiva previo a su visto bueno  |                         | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 2                                    | 4 d                        |
| Se traslada a jefe de unidad  |                         | ○   | □  | →  | D                          | △  | 8 m                                       | 1                                    |                            |
| Se traslada para revisión.  |                         | ○   | ■  | →  | D                          | △  | 8 m                                       | 2                                    |                            |
| Queda en archivo esperando turno  |                         | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 2                                    | 8 d                        |
| Se revisa   |                         | ○   | ■  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Firma de autorizado   |                         | ●   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| <b>RESUMEN</b>  |                         | <b>3</b>                                  | <b>4</b>                                       | <b>3</b>                                       | <b>2</b>                   | <b>2</b>                                       | <b>25 met.</b>                            | <b>14</b>                            | <b>12 días</b>             |

Cuadro No. 14 Diagrama de Flujo Actual

### **Análisis del diagrama actual.**

Fundamentándose en los resultados del análisis, el encargado del estudio procede a proponer un nuevo procedimiento, utilizando para el efecto las conclusiones a que se arribó para diseñar el diagrama de proceso o Flujograma propuesto: El procedimiento está mal estructurado pues desarrolla solamente tres operaciones, y las mismas están sujetas a cuatro inspecciones; Tiene doce días de demora el proceso de solo tres operaciones; 25 metros de desplazamiento que provoca pérdida de tiempo; y La solicitud se mantiene 12 días archivado, lo cual puede provocar en caso extremo hasta extravíos de información.

### **Conclusiones del análisis:**

Se pudo detectar que existe una contradicción evidente, pues el proceso consta de tres operaciones y cuatro inspecciones, hay más controles a las operaciones que operaciones que ejecutar; Las inspecciones o revisiones requiere de desplazamientos veinticinco metros que consumen tiempo y capital, por lo que lo prudente sería acercar el despacho de quien revisa o inspecciona el trabajo, a quienes requieren dentro del proceso dicha revisión; También se pudo establecer que un proceso de tres operaciones, que en la práctica debería ser expedito por ser tan corto, tiene dos demoras innecesarias que suman en conjunto doce días, consistentes en paralizar el proceso mientras que alguien en este caso quien revisa, tiene tiempo, voluntad o la necesidad de realizar su trabajo, por lo que deben ser totalmente eliminadas; y hay cuatro inspecciones y lo recomendable es que se realice una sola revisión al final del proceso para agilizarlo. Véase diagrama propuesto:

| <b>DIAGRAMA DE PROCESO<br/>FLUXOGRAMA</b>   |  |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
|---|--|---|--|--|----------------------------|--|---|--------------------------------------|----------------------------|
| <b>Nombre del proceso</b><br>Compras de insumos   |  |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Abril</span> <span>junio</span> </div> Se inicia en _____ Termina en _____             |  |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>22 de marzo</span> <span>Ing. Carlos Funes</span> </div> Fecha: _____ Hecho por _____  |  |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Lic. Jorge Sierra</span> <span>uno</span> </div> Revisado por _____ Diagrama No. _____ |  |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
|   |  | O<br>P<br>E<br>R<br>A<br>C<br>I<br>O<br>N | I<br>N<br>S<br>P<br>E<br>C<br>C<br>I<br>O<br>N | T<br>R<br>A<br>N<br>S<br>P<br>O<br>R<br>T<br>E | D<br>E<br>M<br>O<br>R<br>A | A<br>L<br>M<br>A<br>C<br>E<br>N<br>A<br>J<br>E | D<br>I<br>S<br>T<br>A<br>N<br>C<br>I<br>A | C<br>A<br>N<br>T<br>I<br>D<br>A<br>D | T<br>I<br>E<br>M<br>P<br>O |
| <b>Actual</b><br><br><b>Método:</b><br><br><b>Propuesto</b>   |  |   |  |  |                            |  |   |                                      |                            |
| Se llena formulario   |  | ●   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Analista opera la forma de solicitud  |  | ●   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Se traslada a Jefe de Unidad.   |  | ○   | □  | →  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Revisa el contenido del trabajo   |  | ○   | ■  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
| Firma de autorizado   |  | ●   | □  | ⇒  | D                          | △  |   | 1                                    |                            |
|   |  | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   |                                      |                            |
|   |  | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   |                                      |                            |
|   |  | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   |                                      |                            |
|   |  | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   |                                      |                            |
|   |  | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   |                                      |                            |
|   |  | ○   | □  | ⇒  | D                          | △  |   |                                      |                            |
| <b>RESUMEN</b>  |  | 3   | 1  | 1  | 0                          | 0  | 0   | 5                                    | 0                          |

Cuadro No. 15 Diagrama de Flujo Propuesto

### RESUMEN ANALISIS DE PROCESO

| Metodología         | ○ | □ | ⇒ | D | △ | distancia | cantidad | Tiempo |
|---------------------|---|---|---|---|---|-----------|----------|--------|
| Actual              | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 25 m      | 14       | 12     |
| Eliminados.         | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 25 m      | 9        | 12     |
| Nuevo procedimiento | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 m       | 5        | 0      |

### C. Diagrama de Distribución de Formatos.

Estos diagramas permiten mantener un monitoreo del movimiento de los formatos de una organización con el objeto de contar con una panorámica del esquema total. Véase.

|   |                     |                          |           |  |
|---|---------------------|--------------------------|-----------|--|
| Descripción   | Auxiliar de almacén | Jefe de Almacén          | Proveedor | Diagrama de distribución de formatos.                  |
| <p>1. Durante la semana anota las refacciones que deben solicitarse al proveedor.</p> <p>El viernes envía la solicitud de compras.</p>                                  |                     |                          |           | Procedimiento compra de refacciones.                   |
| <p>2. Firma de recibido en la copia que devuelve al almacén. Consulta la Agenda (AP) y anota posibles proveedores en la solicitud.</p>                                  |                     |                          |           | Diagrama propuesto                                     |
| <p>3. Decide el mejor proveedor y elabora pedido. Archiva una copia del pedido junto con la solicitud. Envía el original al proveedor y la segunda copia al almacén</p> |                     |                          |           | Fecha diciembre 1981<br>Hecho por JLK<br>Rev. Por. ELV |
|   | FORMATOS            |                          |           |  |
|   | Clave               | Nombre                   |           |  |
|   | SM                  | Solicitud de materiales. |           |  |
|   | AP                  | Agenda de proveedores    |           |  |
|   | PE                  | Pedido al proveedor.     |           |  |
| Comprobación →  | 0 = 2 D=2           | 0=4 D=3                  | 0=1 D=1   | Suma 0=6 suma D=6                                      |

Ejemplo tomado de Javier Benavides Pañeda, pagina 110, Administración 2005

**\*Cuadro No. 16**



### 3. Diagramas por Lógica.

Lógica de acuerdo al diccionario Larousse, es “una serie coherente de ideas y razonamientos”, lo que significa que es una serie de planes o propósitos relacionados en forma cronológica en el tiempo. En virtud de ello un Diagrama por Lógica, es una figura o gráfico que muestra los planes o propósitos, las ideas o razonamientos cronológicamente establecidos.

Actualmente se utilizan muchos diagramas de este tipo en la práctica, sin embargo todos o casi todos se fundamentan en los tres siguientes: 1. El Diagrama de Árbol, el de Bloques y el de Recorrido, de los cuales se hará una descripción a continuación.

#### A. Diagrama de Árbol.

Un diagrama de árbol es un instrumento básico para lograr acceder a varios posibles alternativas en un proceso probabilístico de decisión. Se muestra en una representación gráfica, donde determinados pasos pueden ser llevados a la práctica de distintas maneras pero siempre en un número finito. (Conteo y probabilidad).

¿Cómo se construye un diagrama de árbol?, Partiendo de una rama para cada situación acompañada de su respectiva probabilidad. Esas primeras ramas se conocen como “ramas de primera generación”.

Del final de cada rama de primera generación se extraen nudos (vínculo o lazo) de los cuales parten nuevas ramas conocidas como de segunda generación, tercera generación, cuarta etc. hasta llegar al final del experimento o nudo final.

Para la elaboración de un diagrama de árbol, debe tenerse en cuenta que las ramas de segunda generación, o sea las que siguen de las ramas de la primera generación, no siempre deben coincidir en número. Y también

debe tenerse en cuenta que el que está utilizando el diagrama debe ir, utilizando su criterio para ir seleccionando lo que de acuerdo a su lógica es lo más viable. Véase.

### Procedimiento: Selección entre Económicas y Medicina

Hecho por: Jorge Sierra. Revisado por. KJHU fecha: dic. 2014

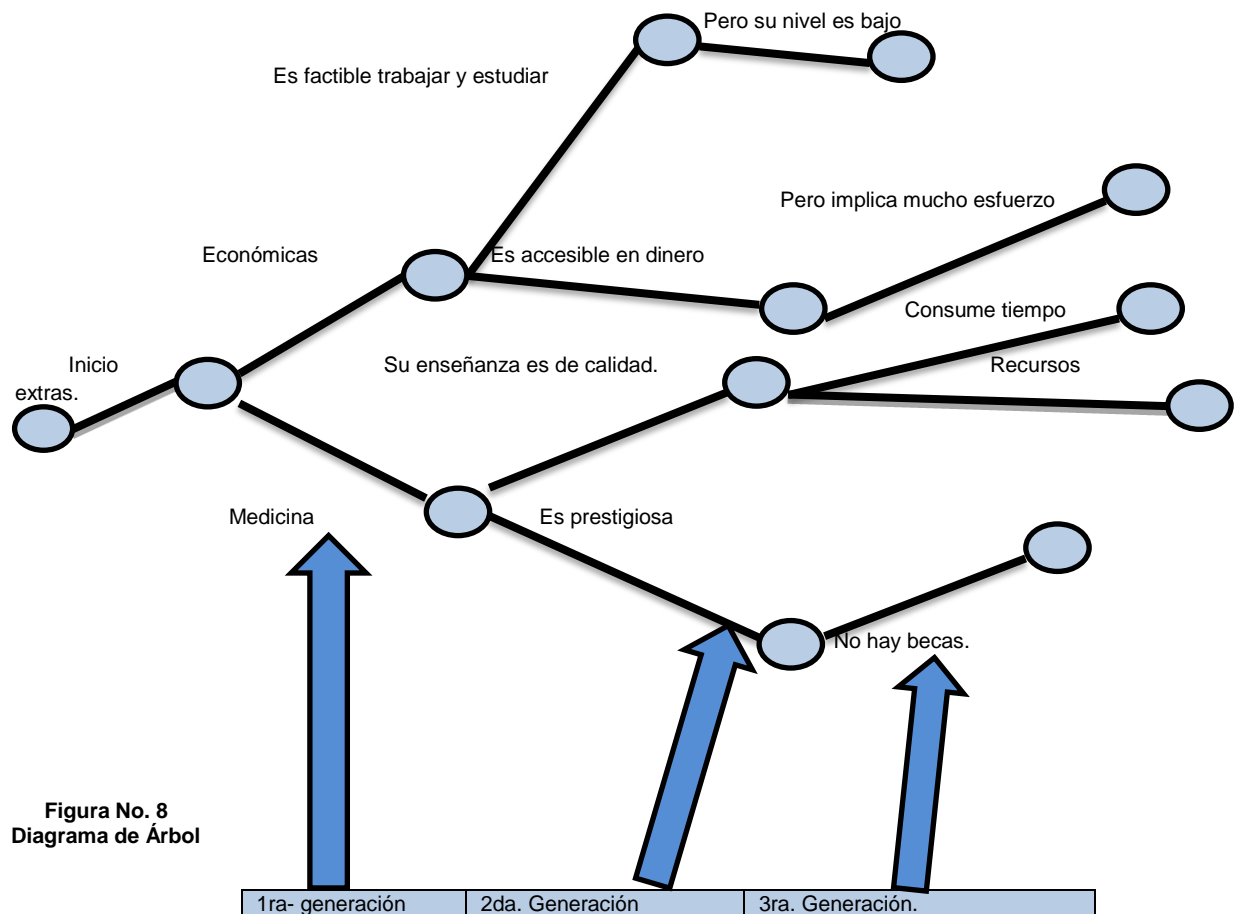


Figura No. 8  
Diagrama de Árbol

Después del análisis de las probabilidades graficadas se toma la decisión evidenciando ventajas y desventajas.

|            |   |
|------------|---|
| Económicas | Ventajas: Es factible trabajar, es accesible en dinero.<br>Desventajas: Su nivel es bajo, implica mucho esfuerzo. |
| Medicina   | Ventajas: Su enseñanza es de calidad y tiene prestigio<br>Desventajas: Consume recursos extras y no hay becas.    |

## B. Diagrama de Bloques.

A través del diagrama de bloques, se representa gráficamente el funcionamiento interno de un sistema, mediante bloques y sus relaciones y que también permite definir la organización del proceso interno en su totalidad con sus entradas y salidas. En su proceso de desarrollo el diagrama de bloques utiliza los siguientes símbolos.



Además de los símbolos anteriores existen muchos otros símbolos utilizados en la producción, en las matemáticas y en los procesos computarizados. Es importante también aclarar que igual que otros diagramas para evidenciar los cambios se deben utilizar dos diagramas de bloques uno actual y el otro propuesto. El Propuesto se caracteriza porque contiene en su cuerpo, los cambios necesarios para agilizar y hacer no solo más eficientes si no más eficaces los sistemas funcionales.

## DIAGRAMA DE BLOQUES

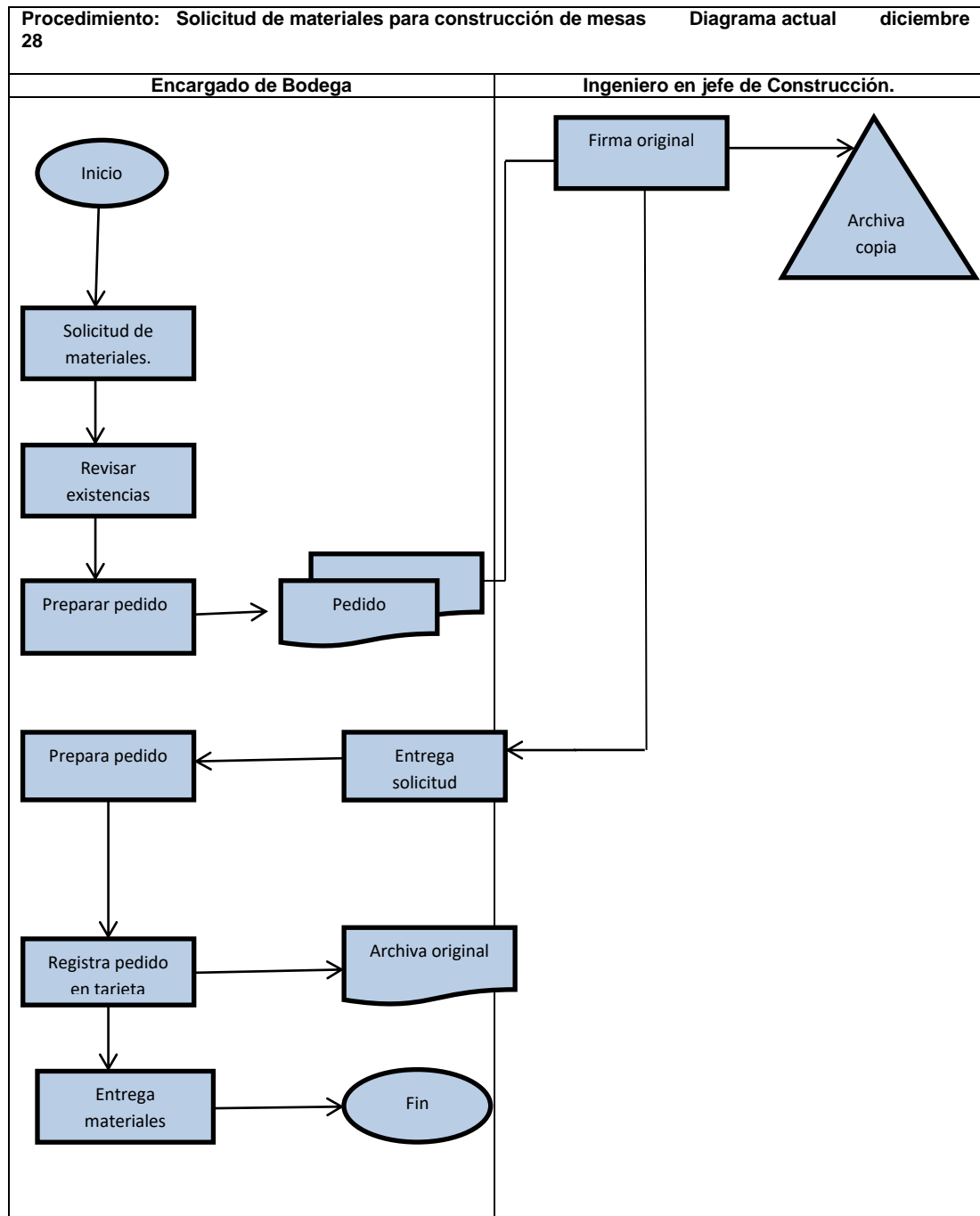


Figura No. 9

### C. Diagrama de Recorrido.

Si usted observa un diagrama de procesos o flujograma, detectara que entre las operaciones existen desplazamientos, que son eliminados para fortalecer y dinamizar los procesos, pero en que consiste esa eliminación, pues acortando o haciendo mínimos o inexistentes las distancias entre los diferentes pasos, para el efecto se utiliza el Diagrama de Recorrido.

Lo que hay que considerar es que para realizar un diagnóstico se requiere la elaboración de dos diagramas de recorrido, uno actual que muestre la situación actual y otro que muestre la forma en que quedaran los desplazamientos uno vez eliminados los inadecuados. Véase.

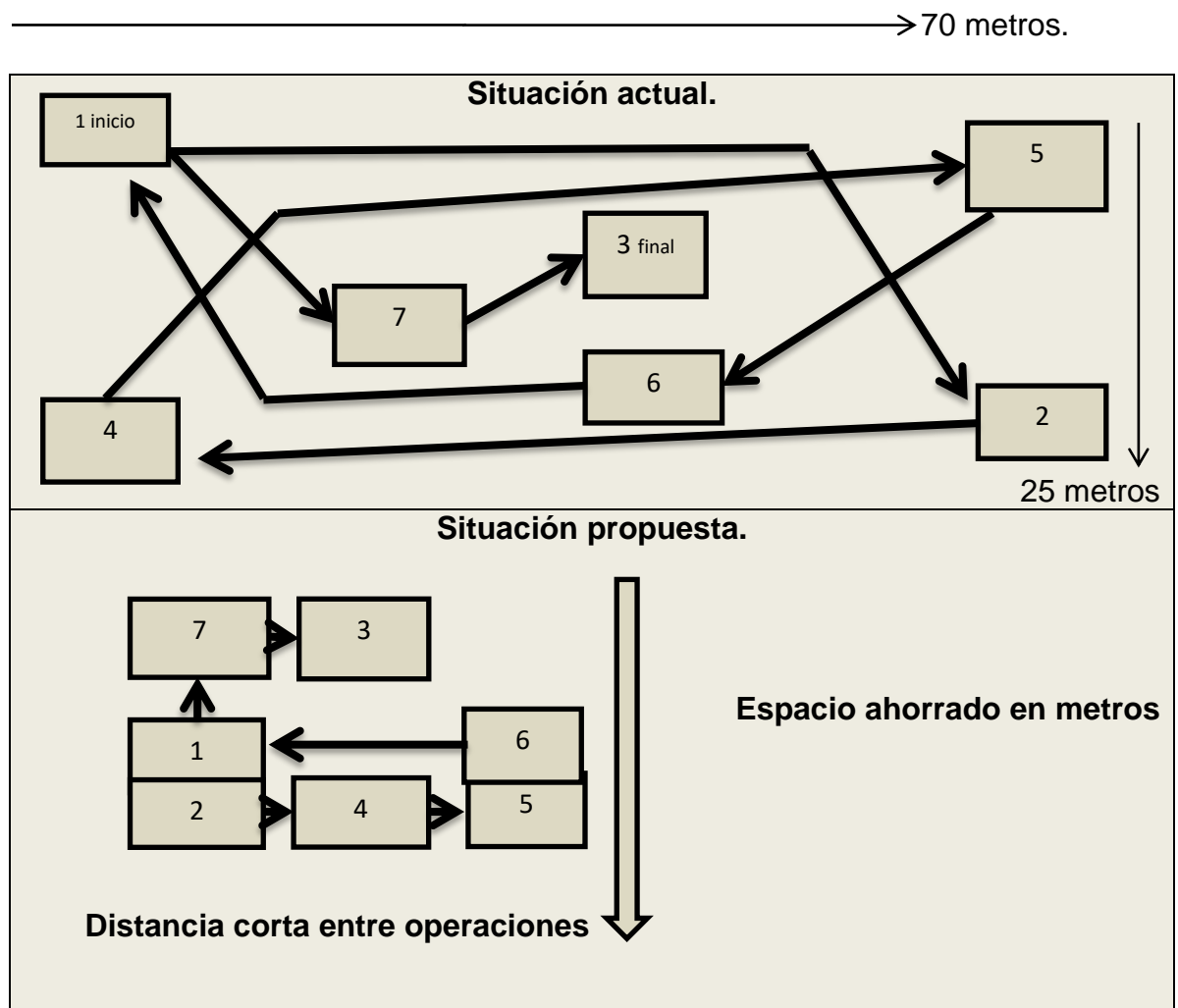


Figura No. 10

## **CAPITULO VI**

### **ORGANIZACIÓN**

Es común que algunas personas diseñen sus estructuras organizacionales, basadas en corazonadas, conveniencias o improvisaciones de quienes las dirigen, generando con ello, dificultades concretas para la consecución de sus objetivos, argumentando en muchas de las ocasiones que para lograr lo deseado, lo importante no es la organización si no la capacidad de quienes la dirigen u otros que afirman que el hecho de que no se cuente con una organización formalmente estructurada es ventajoso pues, impulsa el trabajo en equipo, sin embargo para contrarrestar las afirmaciones anteriores, se lanzan los siguientes cuestionamientos: ¿Serán capaces de desarrollar su trabajo en forma eficiente y eficaz, aquellos funcionarios calificados, que desconocen las actividades que deben desarrollar? ¿Se podrá dirigir adecuadamente el trabajo de los subordinados, si estos no tienen una idea clara de cuáles son sus obligaciones? ¿Se podrá desarrollar con excelencia, un trabajo en equipo, si algunos de sus integrantes desconocen o no están preparados para desarrollar su función? ¿Existirá realmente excelencia, en el uso de los recursos, de las diferentes funciones si no se cuenta con información formal y aceptable sobre las actividades a desarrollar? ¿Existe la convicción de que las actividades no se traslapan, si no se cuenta con una agrupación de las mismas por similitud en su naturaleza? ¿Existirá seguridad de productividad, si se generan costos y gastos en una organización que carece de límites en el desarrollo de sus funciones?

Es posible, que cualquier estructura organizacional u organización improvisada logre resultados favorables y alcance determinados objetivos en su beneficio, pero la pregunta que siempre saltará a la

palestra es: ¿a qué costos?, ¿Podría haber sido mejor?, ¿Se garantiza su continuidad? Etc.

Por lo que lo ideal, lo recomendable como una etapa del proceso administrativo es que la organización cumpla con los requerimientos necesarios para llegar a ser realmente productiva. Es decir, que quien dirige o administre, cuente con un apoyo real y seguro de la organización a su cargo, que le permita alcanzar sus objetivos, racionalizar sus gastos y costos, ser competitivo y enfrentar los cambios tan continuos en los años recientes. Al respecto se concluye que para que una organización sea realmente significativa y aceptable debe como mínimo considerar: 1. Los objetivos diseñados en el proceso de Planeación, 2. En que consiste las tareas y funciones que habrán de aplicarse en la parte operativa, en otras palabras conocer con exactitud las tareas a desarrollar para alcanzar los objetivos específicos que posibilitaran la consecución de los objetivos generales. Y 3. Proporcionar discrecionalidad racional a las personas para que adapten las tareas a las situaciones sin salirse de sus límites, asunto que se facilita si se cuenta con suficiente información.

## **PROCESO DE ORGANIZACIÓN.**

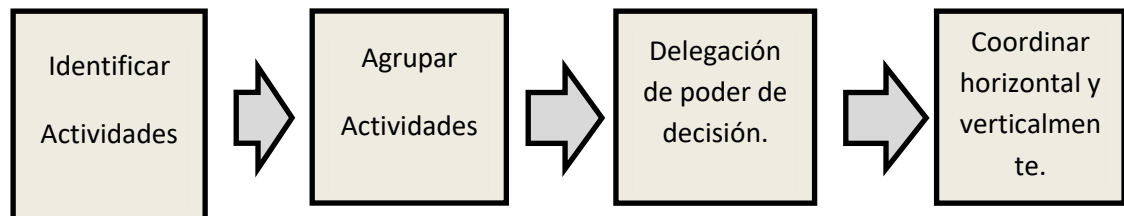
Considerando lo explicado anteriormente, se puede concluir que para organizar una empresa se debe:

1. Identificar las actividades que han sido incluidas en el proceso de planificación operativa para alcanzar objetivos y clasificarlas por su naturaleza.
2. Agruparlas en estratos similares o de igual naturaleza, por ejemplo, las orientadas a la función contable, de recursos humanos, de producción, de mercadeo etc.

3. Asignar a cada estrato o grupo de igual naturaleza, una persona para que las administre y la oriente a sus objetivos específicos.

4. Coordinar horizontalmente cada estrato o grupo organizado, para que en un trabajo coordinado, todos sin traslapar sus atribuciones o responsabilidades se orienten hacia el objetivo común u Objetivo General.

Véase gráfico:



La Estructura de organización, se diseña entonces básicamente para establecer quien ha de hacer que trabajo y quien es sobre el que recae la responsabilidad de los resultados.

### **CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN.**

Es tradicional que las personas que se involucran en el estudio de la administración, partan de conceptos finales acerca de cada uno de sus temas o partes principales, y obvian el análisis profundo de su contenido, por lo que a continuación se presentan algunos conceptos, y se llama a la atención para que los relacionen con lo planteado anteriormente.

Javier Benavides Pañeda (PP.124, 2005) “La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”

Antonio César Amaru (PP. 225, 2009) “El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas(o decisiones) en dicho



proceso son: Analizar los objetivos y el trabajo a realizar; Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos; Definir las responsabilidades de la realización del trabajo; Definir los niveles de autoridad; y Diseñar la estructura organizacional.

Harold Koontz & Heinz Weihrich (PP. 148, 2013) “Estructura intencional formalizada de funciones o puestos”

Analizando el contenido de cada uno de los conceptos presentados, se puede detectar que todos con su respectiva presentación, coinciden en la redacción del proceso de organización al referir que consiste en: La identificación de las actividades, En su agrupamiento de acuerdo a la similitud de su naturaleza con el fin de que sigan la misma línea al ser activados y, a la asignación a cada grupo ya formalizado de una persona que tenga las capacidades necesarias para llevarlas con la eficiencia y eficacia necesarias hacia los fines buscados y finalmente que se relacionen y coordinen con las demás funciones seleccionadas para la organización sin atropellar sus funciones, En virtud de ello, se concluye que cualquier concepto debe contener estos elementos en su redacción, como ejemplo véase la siguiente propuesta de concepto:

**“Organización es el proceso de analizar y considerar las actividades propuestas en el proceso de planeación operativa, agruparlas para que integren funciones formales, asignarle un director y velar para que se relaciones y comunique con el resto de funciones para lograr objetivos”**

### **PRINCIPIOS O GUÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Muchos estudiosos y autores de documentos sobre organización, han propuesto diversidad de principios para su orientación y montaje, muchos de ellos no coinciden en su contenido, otros si, y es porque en realidad constituyen un producto de la práctica y experiencia en las empresas,

pues no se tienen noticias de principios que se encuentren totalmente probados y entrelazados en su contenido sin embargo lo que sí se puede afirmar es que constituyen bases aceptables para iniciarse en el campo de la organización. En virtud de lo afirmado a continuación se presenta los principios considerados por el autor como básicos para el desarrollo de la Organización:

- **Principio de Unidad de Objetivo.** Cada una de las unidades organizativas sin importar su jerarquía, deben seguir dentro de su propia funcionalidad un objetivo común, el objetivo general de la organización.
- **Principio de tramo de Control.** Cada unidad en sus diferentes niveles de jerarquía están integradas por personas, para que su función se desarrolle con eficiencia y eficacia, el jefe o administrador, debe dirigir un numero controlable de ellas.
- **Principio de Equilibrio entre Autoridad y Responsabilidad.** Como ya se ha repetido una estructura organizativa, cuenta con unidades ubicadas con diferente nivel de jerarquía, entonces cada nivel debe asignársele la autoridad correspondiente a ese nivel y la responsabilidad que se equipare a esa autoridad.
- **Principio de Unidad de Mando.** En una estructura se localizan varias unidades, las personas integradas a cada una de ellas, debe responder como subordinado en forma directa, al jefe o director asignado a cada una de ellas, de esa manera se evitara que exista fuga de responsabilidades y se promoverá en forma más adecuada la afiliación con la función que se trate.
- **Principio de Delegación.** La autoridad no debe centralizarse completamente en los jefes, pues eso, resta responsabilidad a los subordinados, por lo tanto lo recomendable es delegarla, en forma proporcional para que todos se sientan y sean parte de las decisiones de la organización.

- **Principio de Especialización.** Al dividir el trabajo, y asignar una parte a los empleados se promueve la especialización, por lo que entre más se divide, más responsabilidades se están promoviendo al colocar a personas encargadas de ellas, para confirmar este principio se puede hacer mención del hecho de que un obrero, produce más, si se dedica solo a una parte del proceso, que aquel que debe encargarse de todo el proceso.

### **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Esta fase del proceso administrativo, es importante para la gestión de los directores o administradores, pues constituye el marco de patrones de comportamiento de las personas en el trabajo, preestablecidos como una política para la consecución de los objetivos.

También es importante pues constituye un vehículo, para echar a andar la estrategia superior de la empresa, a través de las competencias entrelazadas y requeridas para el funcionamiento de cada una de las unidades.

Es un medio para llevar a cabo las acciones pertinentes y planificadas previamente para la consecución de los objetivos

### **ORGANIZACIÓN FORMAL VERSUS ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

Como ha quedado claro, una organización formal es aquella que ha sido estructurada formalmente, siguiendo un proceso de investigación científico, la formalidad aludida sin embargo, no significa, que las organizaciones se tornen pétreas e inflexibles y que no acepten ninguna posibilidad de cambio, lo que significa racionalmente es que están diseñadas bajo lineamientos establecidos que le posibilitan su funcionamiento, y que permiten que quienes se encuentran integrados a ella, conozcan cuáles son sus atribuciones funcionales para que no contravengan las de otras funciones.

Una organización informal por el contrario es improvisada, momentánea, circunstancial, y no guarda ningún esquema para su formación, tampoco cuenta con la formalidad para ser considerada, sin embargo, si puede considerarse como la interacción de relaciones sin ningún elemento formal y permanente que puede afectar las funciones de las organizaciones formales. Por ejemplo, un grupo de personas que trabajan en una empresa y que se reúnen en una reunión festiva, y que sin contar con una agenda, comentan y definen dificultades o ventajas que pueden ser aprovechadas para encaminarse por el rumbo correcto.

Por lo descrito, la organización formal, se puede conceptualizar como “La forma en que se integran las funciones necesarias, en una organización formal” y una organización informal se puede conceptualizar como: “Aquellas que obvian las formas para integrarse, y que los resultados de sus relaciones no inciden en forma directa en ninguna organización, pero que por su importancia si debe tomárseles en cuenta.”

Por lo descrito, se puede llegar a concluir que una organización informal, pulula o gira alrededor de una organización formal, y que se presenta y se forma en cualquier sitio dentro o fuera de ella.

Los grupos informales de organización pueden dividirse en diversas formas como: Reuniones en un club de tenis, Grupo de juego de dama o ajedrez, grupo de personas almorzando, equipos de balón pie, personas que suelen tomar café en algún restaurante seleccionado y todos aquellos grupos que no se reúnen por obligación o mandato pero que coinciden en temas.

**FUNCIÓN DE ORGANIZAR.** El administrador de una organización, para desarrollar adecuadamente La función de organizar, requiere de dos herramientas fundamentales: El Diseño Organizacional o Estructural y el Diseño Laboral o Específico.

## EL DISEÑO ORGANIZACIONAL O TRAZADO DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN.

se hace por medio de muchas y variadas funciones, pero sin duda alguna la más importante es la orientada, al diseño de la Estructura Organizacional, para lo que se evalúan tres factores esenciales: Complejidad, que se aplica al grado de diferenciación de una empresa, por ejemplo, una organización que tiene mayor número de divisiones de trabajo, tendrá mayor número de niveles jerárquicos, y cuando más separadas estén las unidades de una organización más difícil será coordinar a su gente y sus actividades. Por lo tanto se tendrá mayor complejidad, pero si se tiene menor número de niveles de jerarquía, y si se tiene menor distancia entre unidades, se tendrá menor complejidad; Formalización, que se refiere al número de reglas y procedimientos para orientar la conducta de las personas, si se tiene muchas su grado de formalización es mayor y si se tiene menos, su grado de formalización es menor. Centralización, que se refiere al punto en que se concentra la autoridad, si está más concentrado en un punto, existe mayor grado de centralización, y si está más alejado existe descentralización.

Una vez diseñada la estructura organizativa, bajo los lineamientos anteriores, la Estructura Organizacional se encamina a buscar la metodología para reducir el enorme grado de incertidumbre producto del desconocimiento de las funciones a realizar, y de generar orden y certeza al determinar la forma en que trabajaran las personas y el comportamiento que deben guardar en esa relación laboral.

- ✓ **¿Pero que es una Estructura Organizacional?** Es la distribución y orden de las distintas partes de una organización. y;
- ✓ **¿Qué es organización?** “Organización es el proceso de analizar y considerar las actividades propuestas en el proceso de planeación operativa, agruparlas para que integren funciones formales,

asignarle un director y velar para que se relaciones y comunique con el resto de funciones para lograr objetivos”

**Entonces lo que se distribuye y ordena son básicamente las actividades propuestas en el proceso de Planeación, siguiendo dos aspectos centrales: La División del Trabajo y la Coordinación.**

#### 1. División del Trabajo.

La División del Trabajo consiste en dividir todas **las actividades** identificadas, en grupos o porciones manejables, con el fin de que se especialicen en la función que le sea asignada, dando lugar a lo que se conoce como DEPARTAMENTALIZACIÓN, al respecto cabe afirmar que no existe una única y mejor forma de departamentalizar las actividades, que se caracterice por ser útil en cualquier empresa, las mismas se aplican de acuerdo con la situación y de su adaptación a los cambios del medio ambiente.

¿Pero a que se le llama Departamentalización? Para dar respuesta a este cuestionamiento se tomará como referencia la propuesta conceptual de Javier Benavides Pañeda (PP127, 2005), quien en su concepto lo interpreta como la división del trabajo en departamentos, y los departamento en tareas por áreas o secciones, hasta llegar a la máxima fracción de las operaciones, el puesto Especifico el cual ya no soporta división alguna y que será desempeñado por una persona.

Las departamentalizaciones o divisiones por departamentos más comunes son: Por Funciones, por productos, territoriales, por clientes, por procesos y matricial.

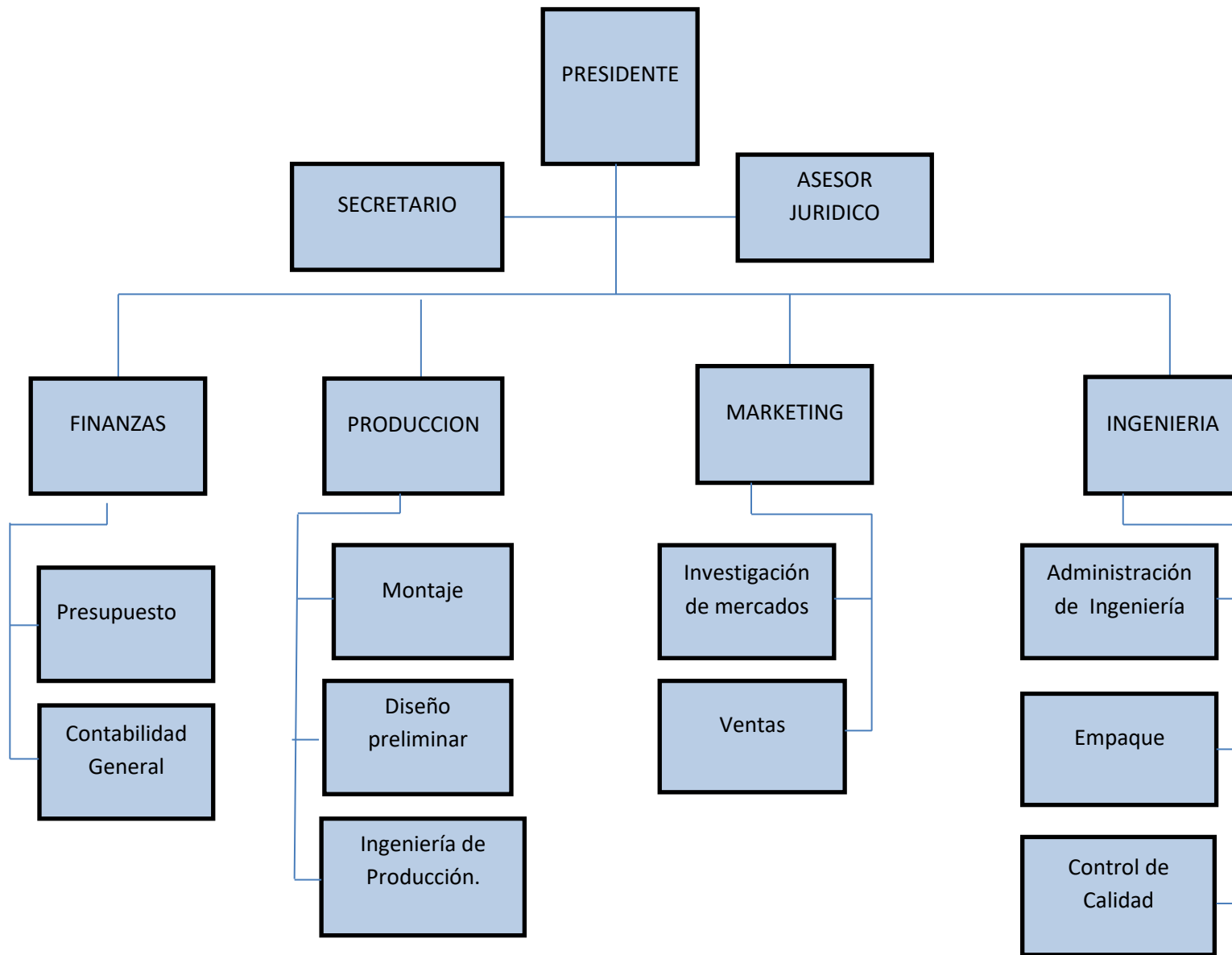
##### A. Departamentalización por funciones.

Henry Fayol, dividió a las empresas en seis actividades: Producción, Mercadeo, Seguridad, Contabilidad, Finanzas y Administración propuesta que ha sido conservada y aplicada por muchas organizaciones, que para

la consecución de sus fines han agrupado la totalidad de sus actividades de acuerdo con algunas actividades de esa propuesta, dando origen a lo que se ha dado por denominar Departamentalización funcional, ya que en general las empresas producen lo que la sociedad requiere para satisfacer sus necesidades, las distribuye por medio de la mercadotecnia, adquiere insumos y maquinaria con capital, controla a través de la contabilidad y busca generar las mejores condiciones para alcanzar los objetivos. La práctica administrativa ha permitido determinar que ese tipo de departamentalización tiene ventajas pero también desventajas.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS.  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Refleja la naturaleza de cada actividad.</li> <li>-Jerarquiza las actividades básicas de las secundarias.</li> <li>-Equilibra la autoridad y la responsabilidad de las actividades tanto básicas como secundarias.</li> <li>-Promueve la especialización de las actividades.</li> <li>-Viabiliza el proceso de capacitación pues la orientación está implícita en las actividades.</li> <li>-Facilita el control de cada actividad a las autoridades superiores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se enfoca más en las actividades que en los objetivos generales.</li> <li>-Promueve que cada actividad se enfoque más en ella, y reste importancia a la coordinación.</li> <li>-Cada actividad o función se desatiende de la responsabilidad de obtener utilidades y se concentra en lograr sus objetivos específicos.</li> <li>-Desatienden la influencia del medio ambiente y le restan importancia a los cambios necesarios.</li> <li>-Los éxitos se miden por actividad restándole méritos a las autoridades superiores.</li> </ul> |

Véase a continuación un ejemplo de una agrupación funcional.



Parte del organigrama fue tomada de Koont'z, Harold & Weihrich Heinz, Elementos de Administración, 8a. edición, McGraw Hill, página 164.

**\*Figura No. 11**



**NOTA:**

Recurrentemente algunas funciones no aparecen en los organigramas, esto tiene su explicación, por ejemplo un supermercado se orienta fundamentalmente al mercadeo, las finanzas y la contabilidad, una empresa productora de productos de maíz, se orienta a la producción, la comercialización y las finanzas.

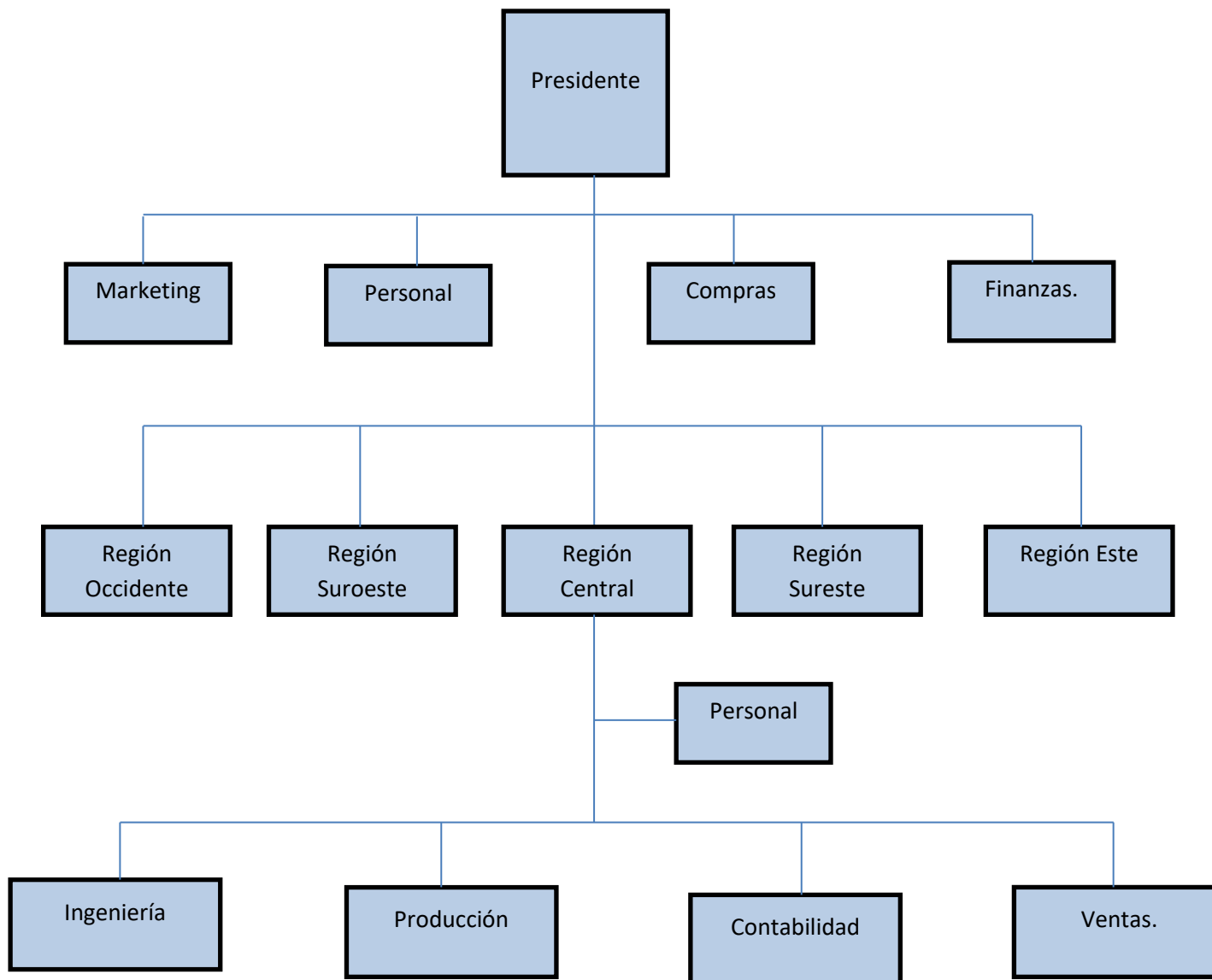
Otras organizaciones que no son lucrativas, no les compete considerar por ejemplo un Departamento de ventas pero si un Departamento Medico, por su parte una organización religiosa obvia departamentos como producción y se orientan a departamentos como Atención al feligrés.

## B. Departamentalización por territorio.

Este tipo de Departamentalización se utiliza en forma regular por empresas que atienden grandes extensiones geográficas dentro de su país o el extranjero. Su característica más evidente, es que las actividades generalmente comerciales o de servicio que se desarrollan en un área se agrupan y se le asignan a un Gerente o Administrador, y las productivas y administrativas se concentran en la matriz y otras características no menos importantes son que se mantiene un control cerrado de parte de las autoridades generales, y que debido a su naturaleza los administradores encargados de alguna región se convierten en especialistas dentro de los límites de su territorio asignado, si no se mantiene una correcta y asidua coordinación es posible que cada región pretenda ser independiente, puede presentarse la inquietud de centralizar el control de productos o servicios similares en distintas regiones, las funciones de producción, ventas o finanzas se concentran en la administración general pero podrían también ejecutarse en las distintas regiones.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Se subordina la responsabilidad.</li><li>-permite la especialización de los Gerentes Regionales.</li><li>-mejora la comunicación con el área</li><li>-la coordinación con la región se optimiza.</li><li>-proporciona un campo ideal para la capacitación de los gerentes generales.</li><li>-Se aprovechan las economías</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Se requiere persona con alta calificación.</li><li>-Los servicios centralizados en la matriz tienden a encarecerse.</li><li>-El control se torna problemático consecuente con la amplia extensión territorial.</li></ul> |

**Véase a continuación un ejemplo de organización Territorial.**



Tomada de Koont'z, Harold & Weirich Heinz, Elementos de Administración, 8a. edición, McGraw Hill, página 166.

En la anterior departamentalización, el control sobre las áreas geográficas se mantiene en forma centralizada en la autoridad superior o en la matriz.

**Figura No. 12**

### C. Departamentalización por clientes.

Este tipo de Departamentalización procura un interés mayor para los clientes, llegando a considerarse la clave para los demás departamentos que deberán operar en función de ellos

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Se enfoca a las necesidades de los clientes.</li><li>-Los clientes llegan a convencerse de que cuentan con un proveedor amigable.</li><li>-Las tiendas se especializan en los clientes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Debe considerarse empleados especialistas en clientes.</li><li>-Puede dificultarse coordinar los requerimientos de los clientes.</li><li>-Existe el peligro de que los clientes de la tienda no siempre se encuentren definidos.</li></ul> |

Véase ejemplo de una Departamentalización por Clientes:

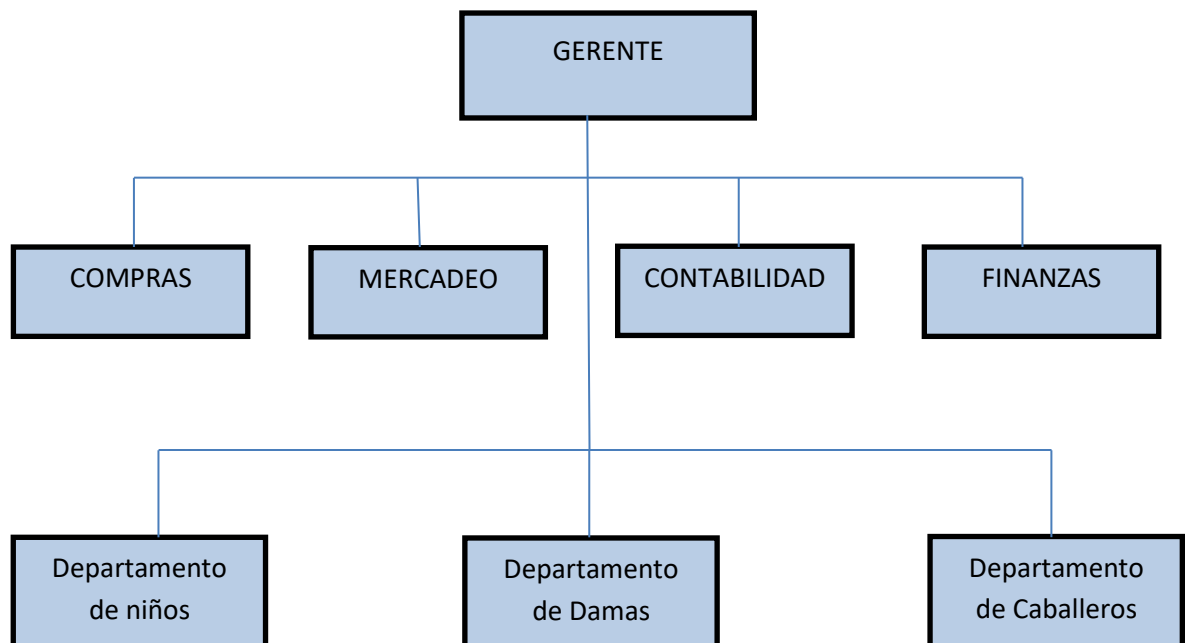


Figura No. 13

En este ejemplo, los diferentes departamentos de clientes, se encuentran operando bajo el control de los Departamentos Administrativos centrales.

#### D. Departamentalización por productos

En este sistema el conjunto de actividades, o el trabajo en general se incorpora en forma proporcional a cada producto de los que maneja la empresa, con el fin de evidenciarlos y hacerlos guía para el desarrollo del resto de funciones.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Todos los procesos funcionales se concentran en las líneas de productos.</li><li>-Se propugna la coordinacion entre actividades.</li><li>-Diversifica las líneas de productos y servicios.</li><li>-Todos trabajan en función de los productos.</li><li>-La capacitación se facilita al orientarse al desarrollo de los productos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Se requiere de más especialistas para el número de productos que existan.</li><li>-Los servicios centrales se tornan más caros.</li><li>-Al igual que otros sistemas, el control se dificulta para las autoridades centrales.</li></ul> |

Véase ejemplo de Departamentalización por Productos.

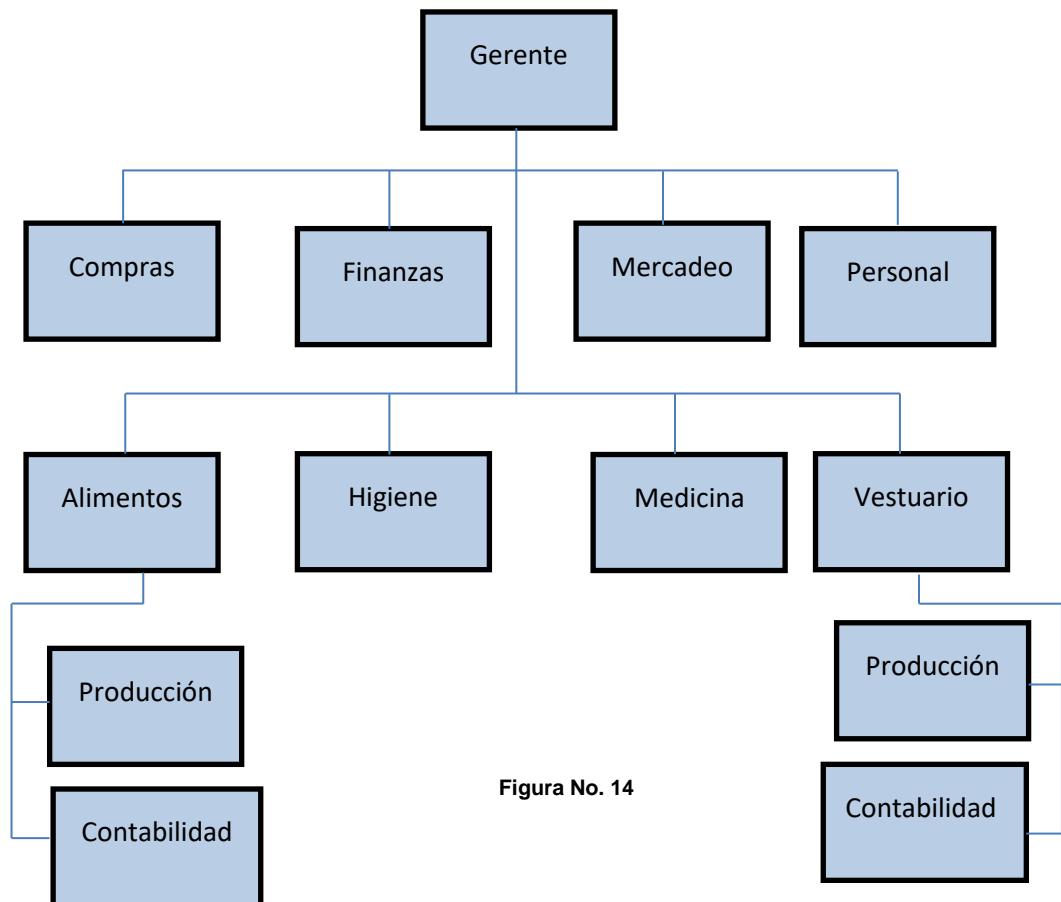


Figura No. 14

#### E. Departamentalización por procesos o equipo.

En primera instancia se puede determinar el origen de esta Departamentalización en la función de Producción, pues se refiere específicamente a la utilización de maquinaria o procesos de producción.

En segunda instancia los departamentos se denominaran con el nombre de esas máquinas o esos procesos, por lo que el conjunto de actividades o el trabajo general se concentraran en esos departamentos para incitar su desarrollo y consecuentemente el logro de los objetivos de producción.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Se mantiene un monitoreo continuo del medio ambiente en cuanto a tecnología.</li><li>-Para la operatoria de los Departamentos se promueve la especialización.</li><li>-Se accede a ventajas económicas.</li><li>-Se puede promover talleres de capacitación por productos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Se genera problemas al .promover la capacitación por la divergencia de productos.</li><li>-Quienes deben lograr las utilidades son quienes se encuentran en la cima de la organización.</li><li>-El desarrollo se enfoca más en los procesos productivos que en la gestión general.</li><li>-el éxito se orienta a los operadores y no a los administradores.</li></ul> |

Véase ejemplo de Departamentalización por procesos o equipo

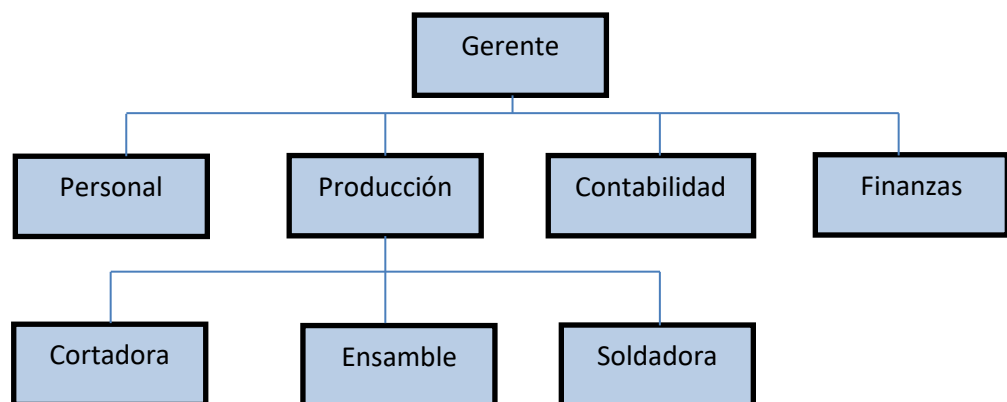


Figura No. 15

F. Departamentalización matricial o de rejilla (por proyectos o por productos)

La esencia de este tipo de Departamentalización, es que combina la Departamentalización por Funciones con la Departamentalización por Proyectos o Productos, y se caracteriza básicamente por los siguientes aspectos:

- Para cada producto o servicio de la organización a cargo de administradores funcionalmente especialistas, existe un número de administradores responsables de administrar proyectos para la consecución del producto final.
- Este tipo de Departamentalización se enfoca con frecuencia en desarrollar proyectos dentro de un periodo limitado de un año, en la construcción por ejemplo de una carretera, en la Ecología, construir infraestructura para evitar la contaminación, o una campaña de marketing, para el impulso de productos innovadores.

Para su desarrollo, se recomienda desarrollar como mínimo las siguientes acciones:

- Diseñar y definir con claridad los objetivos del proyecto que servirá de guía tanto a los funcionarios como encargados de Proyecto.
- Aclarar y dejar plenamente establecidas tanto la autoridad como la responsabilidad de los funcionarios y de los encargados de los proyectos correspondientes.
- Velar porque en el desarrollo del proyecto respectivo, prevalezca el conocimiento y la experticia de los participantes y no la autoridad que se le ha asignado a los funcionarios y encargados de proyecto.
- Evitar que el poder tanto de los funcionarios como de los encargados de proyectos, no guarden un equilibrio, para evitar imposiciones negativas.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ambas parte se enfocan a fines.</li> <li>-Se distingue la especialidad de las partes.</li> <li>-Evidencia la responsabilidad por los productos y su utilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflictos de autoridad</li> <li>-posibilidades de descoordinación entre las partes.</li> <li>-Requiere de un experto en relaciones interpersonales</li> </ul> |

Véase ejemplo de una Departamentalización Matricial

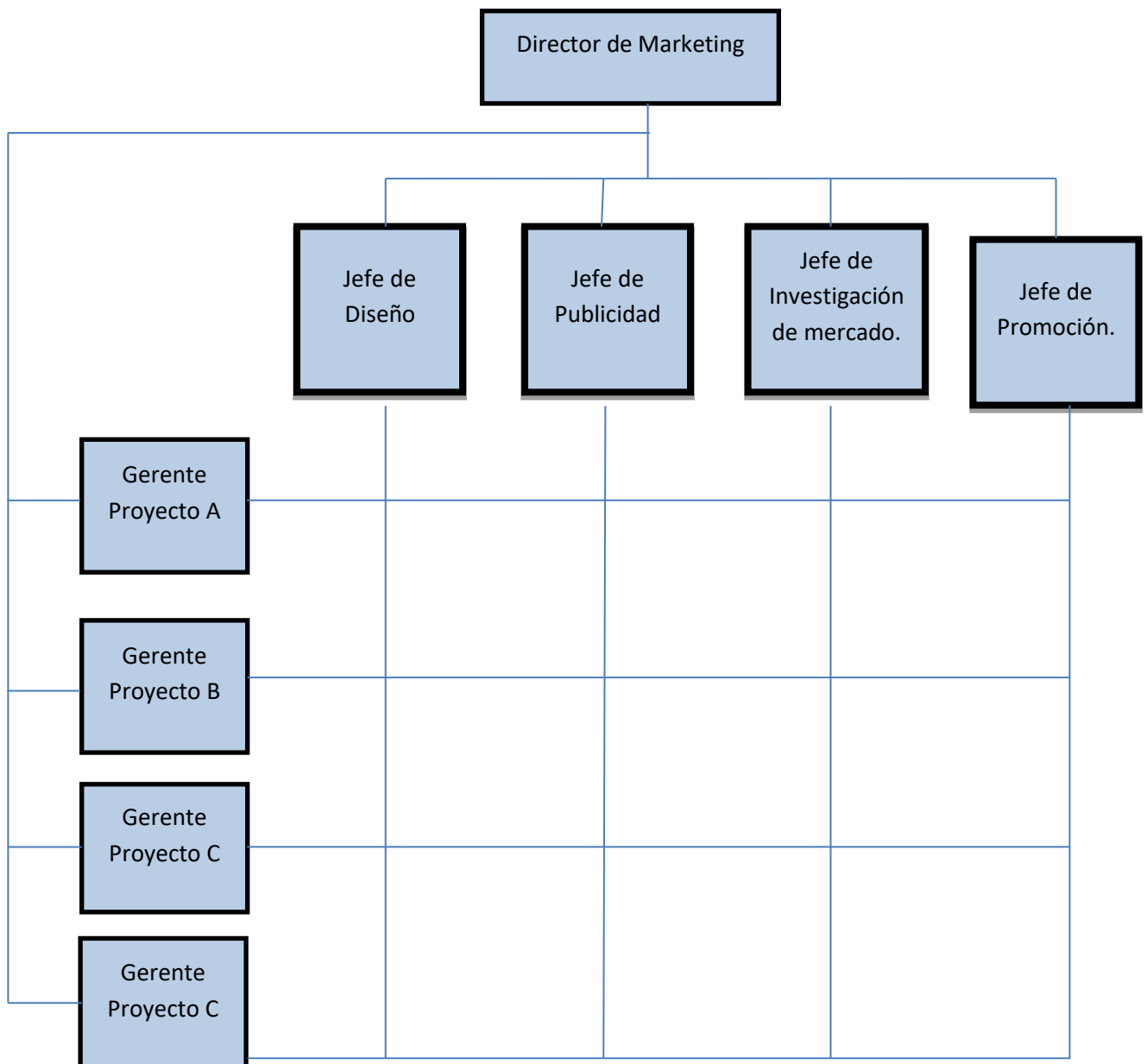


Figura No. 16



## G. Unidades estratégicas de negocios (uen)

Dentro de las innovaciones organizacionales contemporáneas ha surgido un instrumento necesario por su utilidad, que se le ha denominado Unidad Estratégica de Negocio, que consiste en una unidad que no obstante estar integrada a una organización más grande, se considera independiente pues por su parte busca promover y enfocar en el mercado un producto o una línea de producto y administrarlo como si se tratara de una empresa u organización independiente. Lo característico de este tipo de herramienta, se puede resumir en lo siguiente:

- ✓ Cuenta con su propia misión
- ✓ Su competencia es propia y distinta a la de la empresa a la que está integrada.
- ✓ Diseña y prepara sus propios planes
- ✓ Administra sus propios recursos en los campos externos e internos más importantes.
- ✓ Está constituido con un tamaño pequeño y apropiado, buscando que no sea ni demasiado grande o demasiado pequeño.

Los puestos de la Unidad Estratégica de Negocios se incorporan dentro de la estructura general, con remaque doble para su distinción. Véase

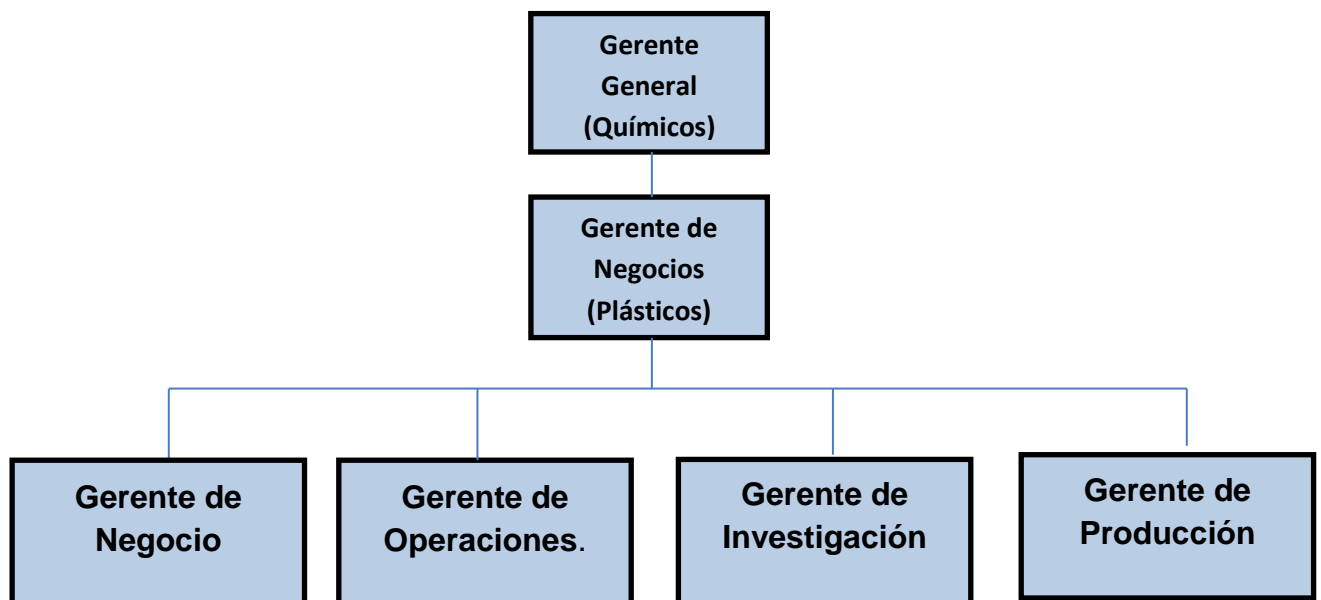


Figura No. 17

## 2. Coordinación.

La División del Trabajo, permite la agrupación de las actividades, el cálculo de los recursos necesarios y las programaciones idóneas para lograrlas, genera, las distintas Departamentalizaciones reconocidas y, promueve la especialización al orientar la acción a operaciones específicas y definidas y lo más importante selecciona y estandariza las actividades propias de una unidad o de las unidades en su propósito de alcanzar fines, en otras palabras define la parte conceptual de la organización, La Coordinación por su parte, une y relaciona los distintos departamentos de una organización, buscando la realización de objetivos comunes a través de tareas compartidas. En resumen la COORDINACION: consiste en ordenar adecuadamente las funciones de las Unidades de una organización, y las relaciones de autoridad para lograr en forma armoniosa el objetivo general.

La mayor ventaja que se obtiene con la coordinación es la sincronización, el trabajo en equipo, orden, la subordinación del interés particular al general, la posibilidad que todos desde sus respectivas funciones y cuando fuera el momento se dirigiera al objetivo común a todos.

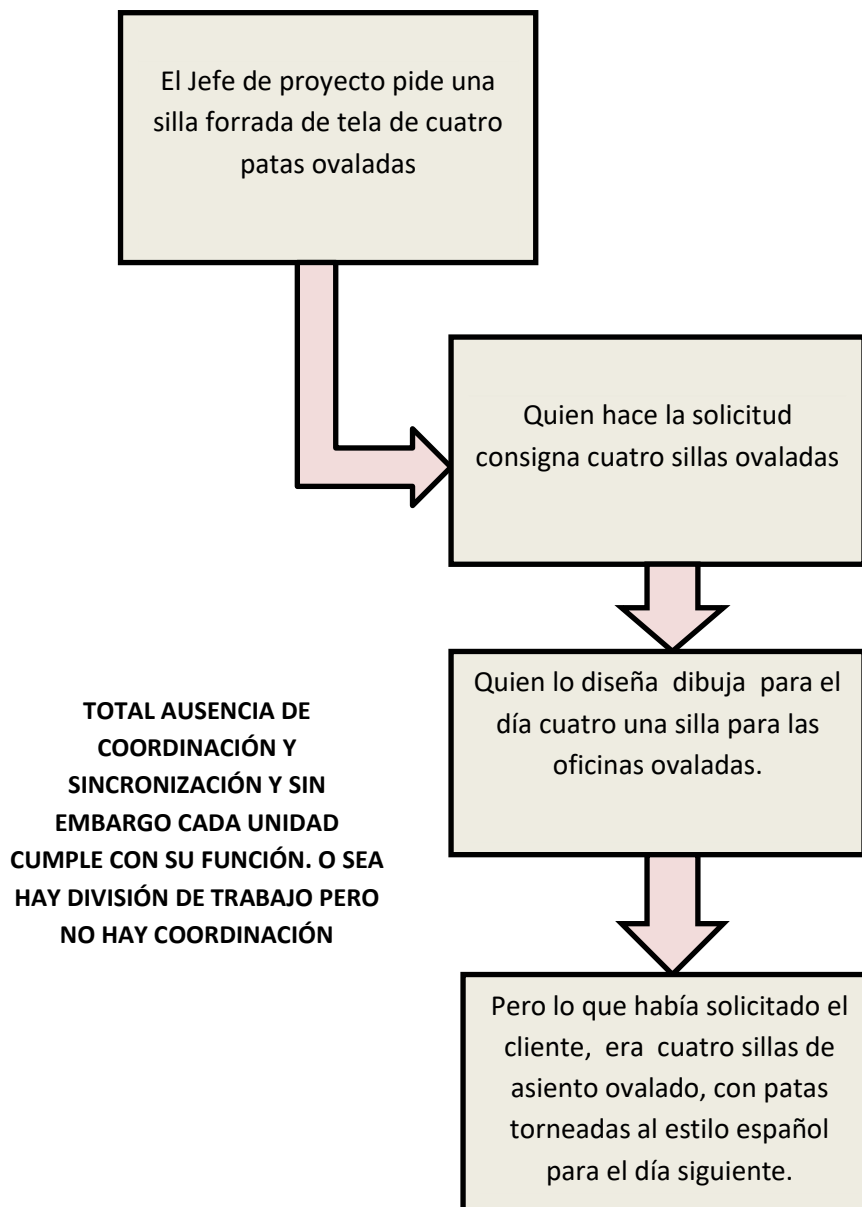
Habría alguna manera de imaginar que sucedería si alguien desde su puesto por ejemplo Analista de Insumos, se retrasara una semana para proveer lo necesario al encargado de Producción, la consecuencia sería que no se podría cumplir con los plazos de atención al cliente, que se provocaría el incremento de costos por retrasos, los pagos por sueldos no serían equivalentes a lo que se esperaba del rendimiento de los trabajadores.

Y es que cada una de las unidades que conforman la Departamentalización, están dirigidas y administradas por personas, con criterio propio y formas de interpretación por lo general distintas, lo que puede provocar problemas en los resultados finales, por ejemplo. ¿Qué

sucede en una empresa productora de sillas, si no existe una correcta Coordinación?

Lo más común es que en cada paso, en que interviene su departamento, cada quien aplique su criterio para cumplir con su función:

**Véase a continuación un ejemplo.**



**Figura No. 18. Coordinación**

## **Autoridad y Poder.**

Si se analiza el proceso de organización, se logra determinar que una vez que se ha realizado la división del trabajo, y con ella la departamentalización, el paso que sigue es definir el tipo de autoridad para la estructura organizacional, sin embargo antes de profundizar sobre este tema se hace conveniente explicar la diferencia que tiene con el poder.

El poder, se caracteriza porque es un término mucho más amplio, que la autoridad, que trasciende las fronteras de las organizaciones y que fue concebido por Weber como “La probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias, y la diferencia de la autoridad legítima o legal, tradicional o carismática” y por Koont’z & Weihrich como “ La capacidad de los individuos grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos”

El poder es legítimo, si las personas basadas en sus derechos, obligaciones y deberes lo aceptan plenamente, es Pericial si es producto del conocimiento o pericia de una persona o grupo, o referente si las personas lo aceptan porque la persona que lo posee tiene toda la credibilidad por sus ideas o pensamientos.

La autoridad por su parte, se encuentra ubicada dentro del contexto de una organización, y de acuerdo al columnista del Meridiano de Sucre Alfredo Salinas Arroyo es “la facultad, potestad, derecho que tiene una persona de mandar o gobernar sobre algo que está subordinado” y según Mintzberg es “Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas”

Por lo planteado se puede llegar a la conclusión que una persona que tiene autoridad tiene poder, pero una persona que tiene poder no necesariamente tiene autoridad, por ejemplo, un profesional universitario

puede gozar del respeto y admiración por su alta calidad, pero carecer de autoridad para llevar a la práctica su conocimiento dentro de la universidad.

Aunque la persona que tiene autoridad posee todo el poder para tomar decisiones sin que nadie lo cuestione, esas decisiones pueden ser rechazadas si ese poder no surge del poder legítimo. Un docente fue nombrado por las autoridades de la Facultad, pero por sus antecedentes nefastos en el campo docente, es rechazado por los alumnos, por lo que no puede tomar posición de su puesto.

### **Delegación.**

Anteriormente se afirmó que autoridad es el derecho inherente a un puesto de tomar decisiones sin necesidad de autorización de superiores y que podrían afectar a otros, ese derecho al ser delegado a niveles inferiores de la organización, se le conoce como EMPOWERMENT, y su fin es enriquecer los puestos y darle acceso en la organización a la participación de los trabajadores.

La delegación de la autoridad o del poder dentro de una organización exige que en forma equiparada y equilibrada también se delegue responsabilidad por las acciones realizadas en el marco del trabajo, situación que puede ser presentada en la siguiente forma.

### **La Responsabilidad debe ser equitativa con la autoridad o poder.**

**Si el poder o autoridad es superior que la responsabilidad se da lugar a un escenario autocrático,** donde prevalece la idea de parte del superior que por su poder está exento de cualquier responsabilidad.

**Si la responsabilidad es mayor que la autoridad o poder, se da lugar a la frustración al carecerse de potestad para realizar el trabajo asignado.**

¿Pero porque es importante delegar?, En la actualidad, las empresas se encuentran con la presión de una sociedad plural, conformada por grupos con intereses diversos, y con una fuerte competitividad que requiere cambios inmediatos y adecuados, en virtud de ello, las decisiones que se tomen no deben seguir el camino de procesos lentos y burocráticos, que pudieran retrasar las decisiones y colocar a las organizaciones en un estado de vulnerabilidad.

Finalmente es necesario aclarar que para que la delegación tenga los frutos deseados, lo pertinente es que sea sincera y no aparente, como es tradicional en muchas organizaciones, donde los ejecutivos, o jefes inmediatos para granjearse la voluntad de los subordinados les hacen creer que están facultados para tomar decisiones, y al momento de tomarlas con cualquier pretexto, las rechazan e imponen las decisiones suyas.

### **Tipos de Autoridad.**

Dentro de la estructura de cualquier organización prevalecen en forma conveniente, diferentes tipos de autoridad, las cuales se reflejan en forma evidente en los organigramas o fotografías de dichas estructuras.

#### **1. Autoridad de Línea.**

En este caso de autoridad, el superior mantiene una relación de supervisión con los subordinados, es decir, ejerce sobre ellos una autoridad directa, la cual debe ser acatada, y transferida en la misma línea a los subordinados de la siguiente línea o nivel jerárquico, entre más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y mejor será la comunicación en la organización (Principio escalar), es preciso aclarar que cuando la línea de autoridad lineal asciende implica Responsabilidad y cuando desciende Autoridad.

Ejemplo:

**Autoridad**  
**Responsabilidad**

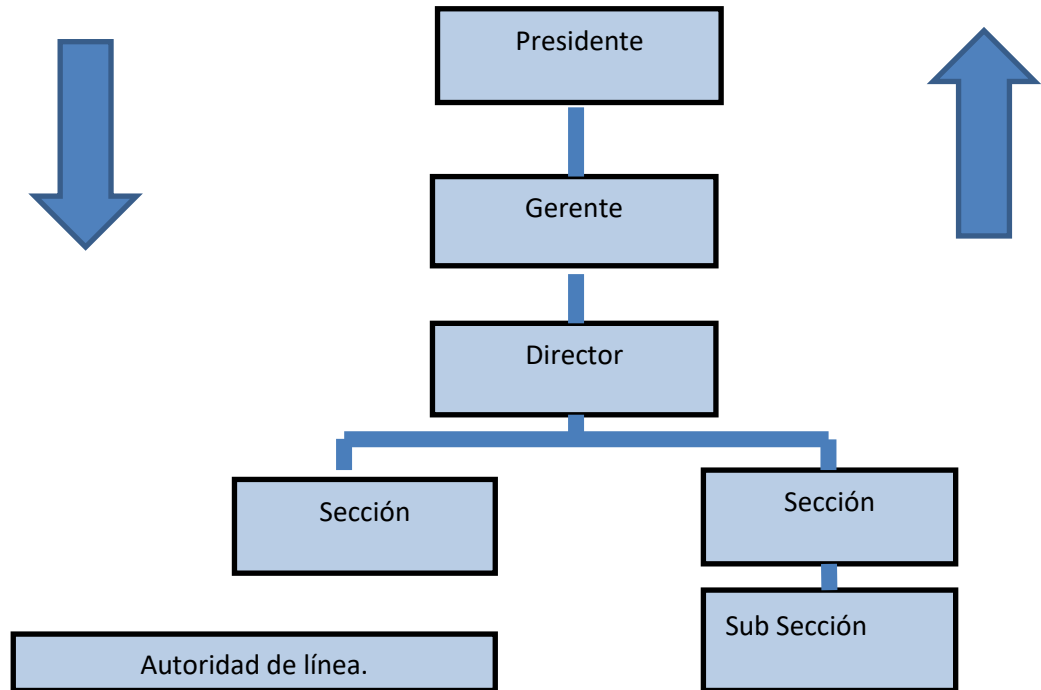


Figura No. 19

## 2. Autoridad Funcional.

Koont'z & Weihrich. "Derecho que se delega a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros aspectos relacionados con las actividades que emprenden los empleados de otros departamentos" se refiere a las actividades que Fayol indicó en su propuesta como divisiones propias de una empresa u organización, su experticia radica en su especialización, por ejemplo, el Departamento de Mercadeo tiene la autoridad para controlar y gestionar los procesos, prácticas y políticas de mercadeo, lo mismo el de Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos etc.

Ejemplo”:

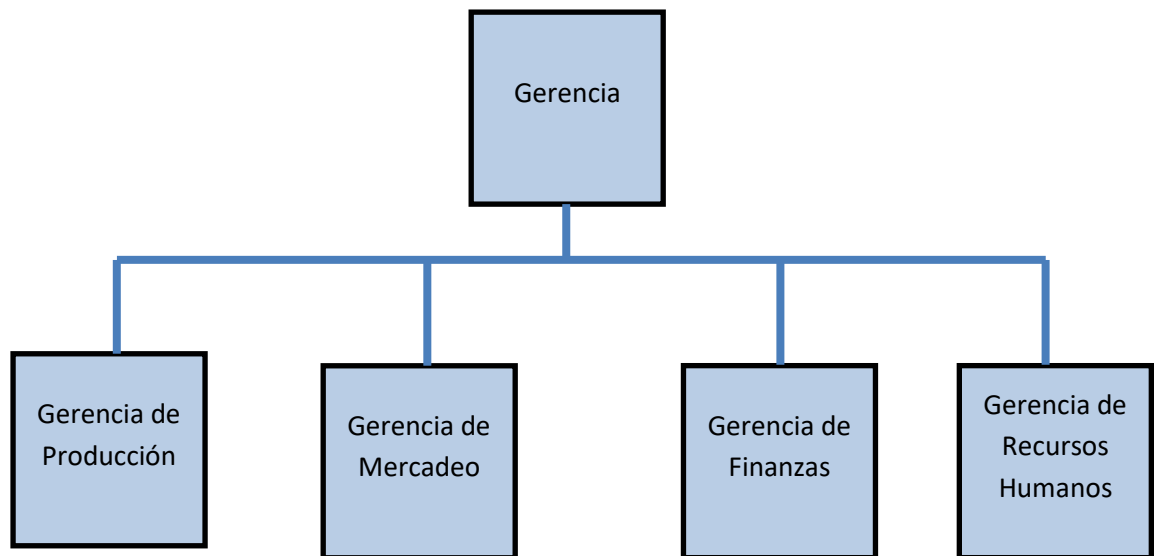
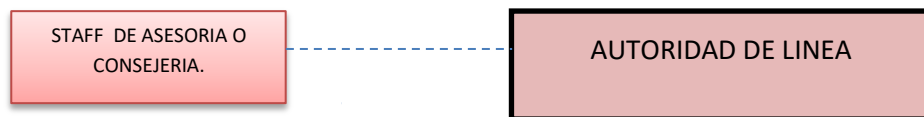


Figura No. 20

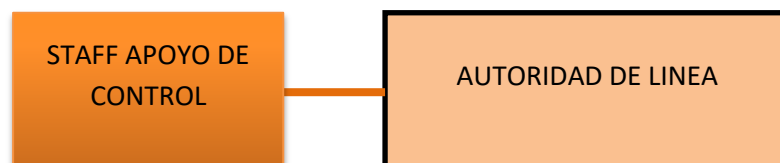
### 3. Autoridad de Staff.

Este tipo de autoridad se caracteriza porque sirve de apoyo y consejo a las autoridades de línea. Por lo tanto juega tres papeles importantes:

Como Asesor del jefe de línea, en este caso no tiene acceso directo a las decisiones, pues las mismas dependen de la voluntad del Jefe de línea de aceptar o no el consejo, dentro del organigrama la línea de autoridad se presenta punteada y se conecta por la parte lateral del cuadro correspondiente a la jefatura de línea. Esta Asesoría de Staff, se dibuja en el Organigrama de la siguiente manera:

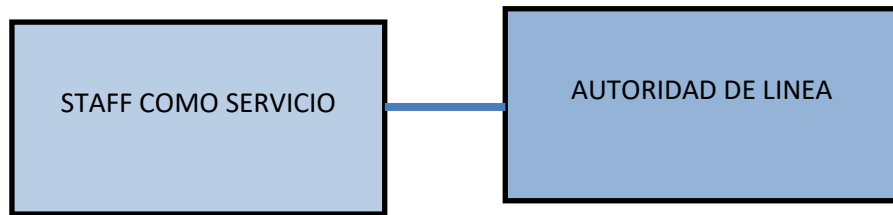


Como fiscalizador o Controlador o Staff, de la autoridad de línea en las acciones de fiscalización o de evaluación de los planes organizacionales, se ubica en la siguiente forma:





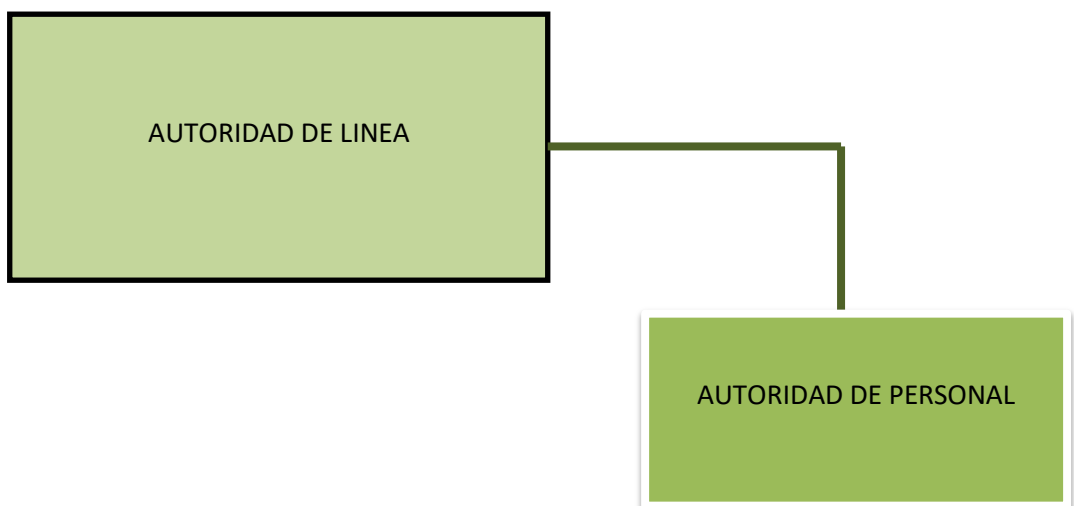
Como apoyo a la autoridad de línea en la provisión de datos producto de la investigación se presenta con línea fija, y lateral a la autoridad de línea, véase.



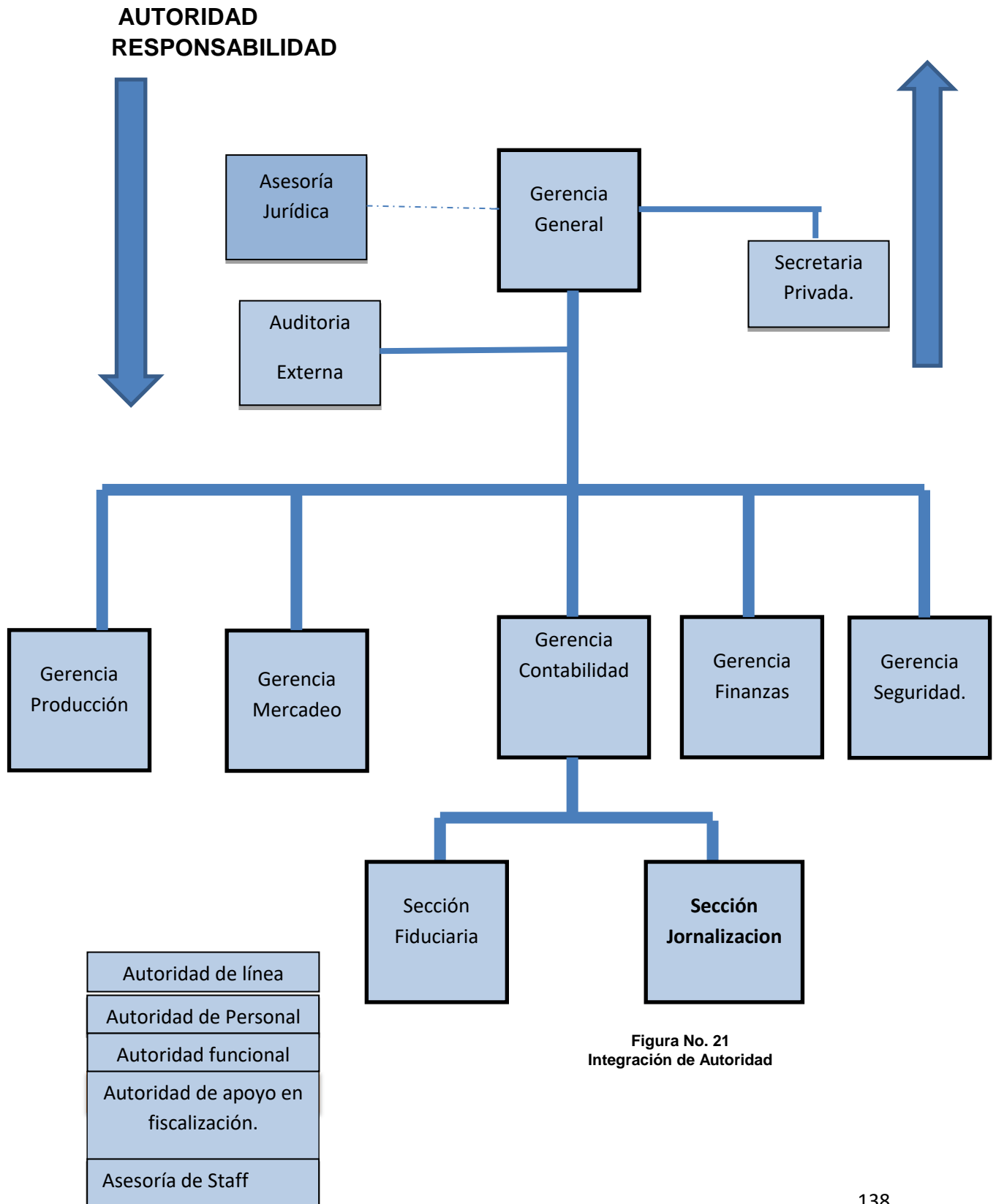
Si las líneas punteadas o fijas de la autoridad Staff, salen de una ubicación jerárquica más baja, implica que asesoran o apoyan a esa autoridad de menor jerarquía.

#### **4. Autoridad de Personal.**

Todo funcionario de línea cuenta en forma regular con personal exclusivo de apoyo administrativo, que por tener acceso directo a él, se enviste de autoridad, en un organigrama, sale de la parte lateral, con línea fija, pero quebrada al conectarse con la el personal administrativo de apoyo fijo. Véase ejemplo:



Incorporando los tipos de autoridad gráficamente a un organigrama general queda como se observa en el siguiente ejemplo;



## **EL DISEÑO LABORAL O ESPECÍFICO.**

El diseño laboral consiste en combinar tanto las tareas como las responsabilidades alrededor de las unidades más pequeñas de una estructura organizacional, los puestos, con el objeto de que las personas que los ocupen contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos.

Para el diseño de los puestos se hace necesario, proceder a dimensionarlos, es decir, establecer su alcance y profundidad, entendiéndose por alcance el número y variedad de tareas incluidas en él, y profundidad se refiere al grado de influencia que tienen los empleados sobre su ambiente laboral, de tal manera que les permita planear el quehacer para evitar la supervisión directa. Si se considera por ejemplo, el puesto de Gerente General, es fácil concluir, que es un puesto de gran profundidad pues por su jerarquía mantiene una influencia considerable sobre el ambiente laboral, pero el trabajo de un conserje, carece de profundidad pues no refleja influencia sobre el medio ambiente.

Otro aspecto que no puede obviarse al diseñar un puesto es el referente a las funciones que se le asignaran, para determinar si los requisitos para ocuparlos serán de mucha calificación, de tal manera que atraiga el interés de personas calificadas para su desarrollo, o si no son de alta calificación para establecer sus requisitos a ese nivel y captar a los potenciales empleados desde la mejor perspectiva.

De acuerdo con Richard Hackman, “su diseño supone un enfoque fundamental para aumentar la motivación laboral.” Es decir su diseño debe estar orientado a vestirlo de un nivel jerárquico idóneo, una asignación salarial coherente con el nivel jerárquico y una condición lógica dentro de la estructura, para generar la satisfacción de las necesidades no solo económicas si no motivacionales de quienes pretendan ocuparlos. Si el optante es un académico de alto reconocimiento, seguramente, se sentirá cómodo si el puesto ofrecido llena sus expectativas, si es un obrero, sin preparación académica pero

experimentada en el trabajo, se sentirá atraído si el puesto llena sus necesidades.

En virtud de ello, Hackman, propone que la configuración de los puestos de trabajo, se haga dentro de un marco conceptual que considere cinco dimensiones:

**1. Variedad de habilidades y conocimientos.** Que consiste en determinar que habilidades y conocimientos se requieren para la ejecución de las actividades de los puestos que conforman la estructura organizacional.

**2. Identidad de la tarea.** O conjunto de características por las que se identifica o reconoce un puesto, para tal efecto, se debe adquirir una visión plena e integradora de manera que pueda identificarse completamente. En otras palabras que todo lo que se haga en el trabajo desde el principio hasta el final identifique el objetivo o fin.

**3. Valor de la tarea.** O cualidad por la que una tarea es reconocida y apreciada, y por la que puede influir sobre otros puestos de la misma organización o del entorno. En otras palabras el efecto que el desarrollo de su proceso, puede tener sobre clientes internos o externos.

**4. Autonomía.** Se refiere al autocontrol que puede tener el que ocupa un puesto, la responsabilidad e independencia para planificar el trabajo y la forma como operarlo.

**5. Retroinformación.** Grado y cuantificación en que quien ocupa un puesto, obtiene información acerca de los logros de su trabajo.

Y continúa afirmando que si en un puesto, se han considerado estas cinco dimensiones en su diseño, el enriquecimiento puede enfocarse en dos direcciones:

**1. Dirección Horizontal.** O incremento del número de tareas a realizar, exigiendo habilidades similares. El problema que se puede derivar de esta acción es que el trabajo no se haga ni más significativo ni más satisfactorio.

**2. Dirección Vertical.** O incremento del número de tareas a realizar, exigiendo la dotación de responsabilidades nuevas. Lo cual puede significar mayor satisfacción y significancia.

Lo correcto en todo caso, es que el puesto combine ambas direcciones para lograr más tareas y responsabilidad.

Por lo anterior, si en el diseño del trabajo, se adoptan los criterios señalados por Hackman, seguramente, quienes ocupen los puestos, se sentirán mas cómodos con su puesto, pues lo percibirán como más significativo, lo que hará que se hagan más responsables y su conocimiento se incrementara con el desarrollo de sus actividades, facilitando el proceso de control y la obtención precisa de información sobre el rendimiento laboral.

Siguiendo la línea de lo planteado supra, para el enriquecimiento de los puestos se puede considerar la aplicación de cinco acciones básicas:

1. Dividir el trabajo en porciones de tareas, teniendo el sumo cuidado que el conjunto de porciones que se logren extraer representen y sean visualizadas como un todo.
2. Seleccionar tareas similares y de igual naturaleza y concentrarlas en un solo puesto, lo que daría lugar a una ampliación horizontal.
3. Proyectar el puesto con los que guardan una estrecha relación con él, ya sean clientes, proveedores u otros interesados internos o externos, para detectar si está o no cumpliendo con los criterios que se esperan de él, y de esa manera sentar las bases de la evaluación.

4. Permitir que la persona que ocupa el puesto, desarrolle funciones distintas a las que normalmente realiza, ejemplo, autocontrol, toma de decisiones y programación del trabajo.
5. Mantener información precisa y oportuna acerca de los resultados que se están logrando a través del puesto.

Conociendo las dimensiones o alcance y profundidad de los puestos (variedad de habilidades, identidad de las tareas, valor de las tareas, autonomía y retroalimentación), y la propuesta de acciones propuestas para enriquecer el puesto(Combinar tareas, diseñar grupos de tareas, establecer relaciones con los interesados, o integración vertical e información),Richard Hackman, propone una matriz para el diseño del trabajo, que detecta los aspectos a evaluar desde el punto de los recursos humanos cuando se está diseñando un proceso.(no debe atenderse únicamente lo técnico, sino también como quedaran configuradas las tareas y responsabilidades de las personas que efectuaran dicho proceso. Lo que da como resultado las siguientes conclusiones:

1. Al dividir las tareas en porciones de tareas, debe considerarse las habilidades y conocimientos requeridos e identificar la misión del puesto.
2. Al diseñar grupos significativos de tareas, se debe proceder a identificar el puesto y determinar las cualidades del puesto.
3. Al establecer las relaciones con los clientes, se debe de considerar las habilidades y conocimientos necesarios, la información adecuada y los mecanismos de retroalimentación de los puestos.
4. al momento en que el que ocupa un puesto desarrolle funciones nuevas debe considerar que posee la suficiente autonomía.
5. Al manejar la información se debe considerar los mecanismos de retroalimentación necesarios.

## **Análisis de Puestos.**

Es el procedimiento a través del cual se estudian las partes de un puesto, que en el presente caso se refiere a deberes, naturaleza y tipo de personas que deben ser contratadas para ocuparlos, para finalmente entender en que consiste. A través de este análisis también se logra concentrar suficiente información sobre lo que se debe requerir en el puesto para el diseño y preparación de las Descripciones o lo que significa el puesto en toda su dimensión y Especificaciones del Puesto o requisitos necesarios para que el mismo sea operado convenientemente.

Contando ya con el análisis de puestos, quien se dedique a hacer uso de él, deberá entre otras cosas buscar la siguiente información:

- **Actividades propias del puesto**, para determinar porqué y cuando se desempeñan.
- **Exigencias personales como sensibilidad, comunicación**, toma de decisiones, y otros aspectos propios de la conducta humana y que son necesarios para el puesto.
- **Qué tipo de instrumentos, maquinaria o equipo** se requiere para el funcionamiento del puesto.
- **Qué calidad, cantidad o tiempo**, se requiere para operar el puesto.
- **El contexto en que se ubica el puesto, y cual contexto debería ser el idóneo**, entendiéndose como tal las condiciones físicas, de higiene, de seguridad, incentivos económicos, intereses y otros.

## **Uso de la información generada por el Análisis de Puestos.**

La información obtenida a través del proceso técnico de Análisis de Puestos, sirve de base para el desarrollo de otras etapas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos, tales como:

**1. Reclutamiento De Personal.** Establece que tipo de personas con que competencias se deben reclutar.

**2. Selección de Personal.** Orienta la aplicación de los instrumentos de Selección al considerar cualidades y requisitos convenientes.

**3. Promociones, compensaciones y otras ventajas laborales.** Al contar con suficientes elementos sobre el rendimiento laboral de las personas que ocupan los puestos, y una clara definición de lo que representa el puesto es factible determinar el monto de las compensaciones, así como la justificación para las promociones.

**4. Evaluación del Desempeño.** Siendo que con el análisis de puestos, se determinó que criterios se deben lograr y que actividades desarrollar para tal fin, se facilita determinar lo que el empleado logró en realidad y lo que debería haber logrado.

**5. Capacitación.** Con base en los datos proporcionados por el Análisis de Puestos, los analistas de Recursos Humanos, pueden diseñar y programar las capacitaciones y los adiestramientos del personal.

**6. Corroboración.** Para determinar si las actividades están correctamente asignadas en los puestos correspondientes, o si podrían ser reasignadas a otros puestos. Muchas veces al estar en la práctica operatoria, se llega a determinar que determinadas tareas no corresponden al desarrollo normal de un puesto, por estar más identificadas con la naturaleza de otros puestos.

### **Proceso de Análisis de Puestos.**

Para realizar el proceso de Análisis de Puestos el analista debe seguir los pasos siguientes:



**Paso 1.**

Es determinar el uso que se le dará a la información obtenida por diferentes métodos como la entrevista, la observación y las encuestas para realizar el Análisis de Puestos, como base para la redacción de las descripciones y especificaciones de puestos

**Paso 2.**

Revisar detenidamente, toda la información disponible: organigramas para contar con una idea clara y amplia sobre la estructura organizativa y como se relacionan con otros puestos, diagramas de procesos para obtener información más detallada del trabajo y descripciones de puestos que pudieran tenerse

**Paso 3.**

Considerar las posiciones y comentarios de grupos representativos y que pudieran influir positivamente en el diseño del puesto

**Paso 4.**

Hacer la síntesis de lo analizado, es decir reunir los datos sobre las actividades: La conducta requerida de los empleados, las condiciones de trabajo, las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo

**Paso 5.**

Revisar la información obtenida con los participantes, para comprobarla o rechazarla

**Paso 6.**

Elaboración de la Descripción y Especificación de puestos.

## CAPITULO VII

### INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN

Organigramas (Representación gráfica de la Estructura Organizativa)

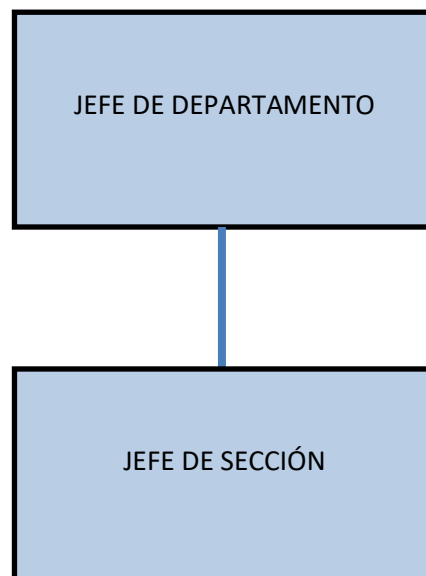
Manual de Organización y Funciones. (Diseño Organizacional)

Manual de Descripción y Especificación de Puestos (Diseño Laboral)

#### **ORGANIGRAMAS.**

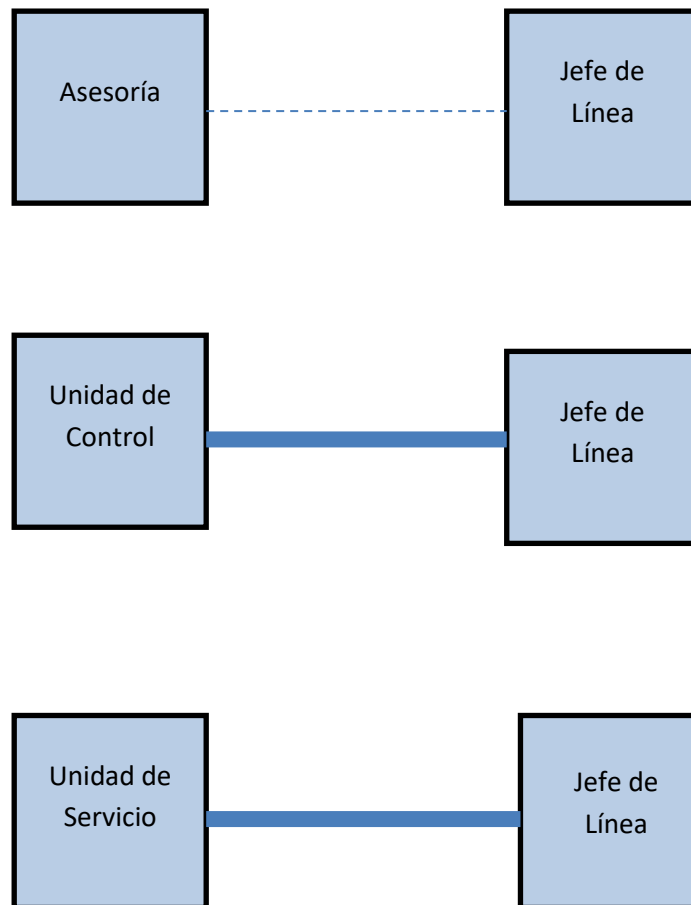
Un organigrama refleja gráficamente la forma en que fue organizada una empresa y está compuesto por figuras geométricas, cuadrados, rectángulos y círculos unidos por líneas. Para la elaboración de los organigramas hay que seguir las siguientes indicaciones:

**Al descender en jerarquía la autoridad lineal,** la línea debe salir de la parte baja de la figura geométrica y posarse en la parte alta de la siguiente figura geométrica, nunca por los lados.

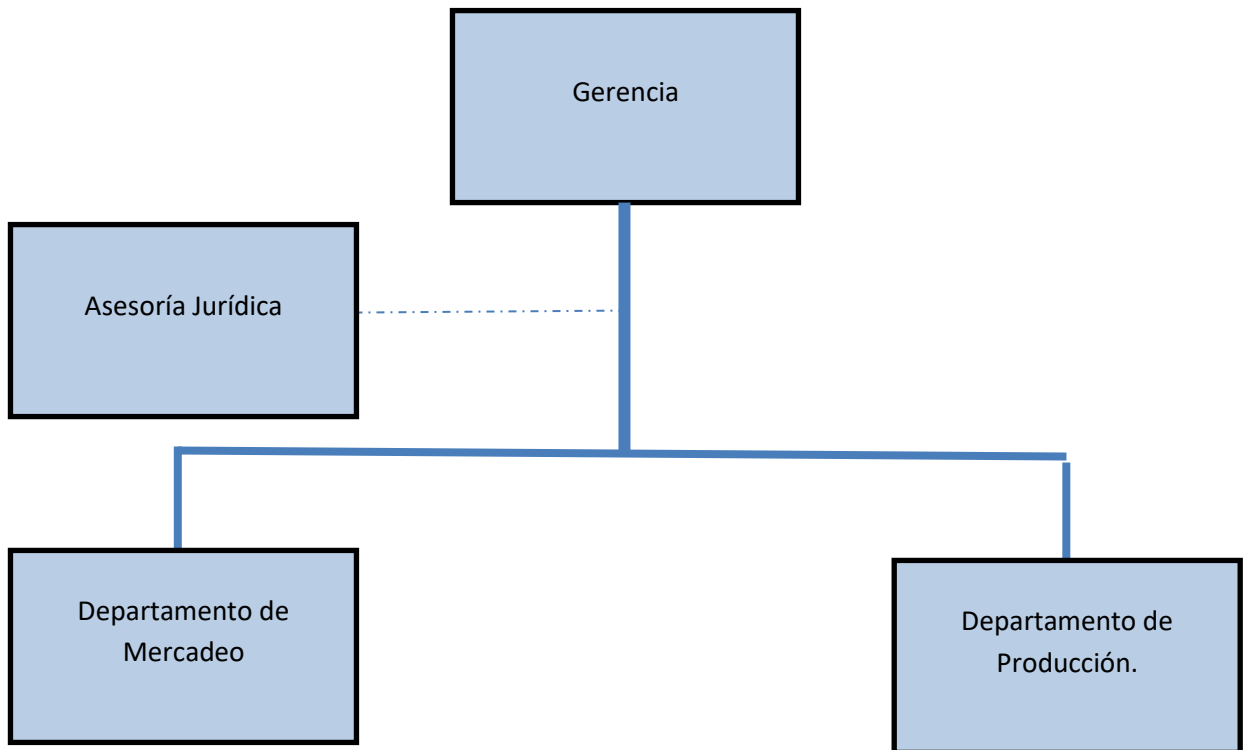


**Al salir por los lados, dejaría de ser un organigrama y se convertiría en un flujograma-**

**Las únicas excepciones que se presentan**, son las unidades que pertenecen al Staff o apoyo de la autoridad lineal, Asesorías (jurídica, Fiscal, Administrativa etc.); Control (Auditoría, Evaluación etc.); Servicio (Administración, Racionalización de capital etc.), pues estas empiezan en los laterales de la figura que representa la unidad y se posa en el lateral de la figura que representa la autoridad de línea. Véase.



Debe tenerse en cuenta, que el apoyo de las unidades Staff, puede darse en diferentes jerarquías, puede por ejemplo posarse en la línea por la que descende la autoridad lineal, y en ese caso, lógicamente implicará que su apoyo o asesoría empieza a partir de ese punto y se desplaza hacia los niveles inferiores. Véase.



Nota: Como la línea de Asesoría se posa en la línea de autoridad que descende, quien elabora el organigrama, debe entender que la Asesoría descende en el mismo sentido.

### **Limitaciones de los organigramas**

- ✓ No contempla las relaciones informales aunque estas sean de gran influencia para la organización.
- ✓ Tiende a desactualizarse, al no contemplar funciones adheridas.
- ✓ Un organigrama general muestra solo aspectos parciales y no totales, muestra por ejemplo la Unidad de Finanzas, pero no como está estructurada.
- ✓ En ocasiones son difíciles de interpretar lo que da lugar, a que funcionarios tomen ventaja en detrimento de la organización.
- ✓ Por las limitaciones anteriores, los organigramas deben ser sencillos, precisos y uniformes, contener los nombres de las funciones y no de las personas que las dirigen, debe mantenerse actualizados.

### **Clasificación de los organigramas.**

Los organigramas se clasifican de acuerdo a los fines que persiguen, y aunque la estructura organizativa sigue los mismos lineamientos, tienden a tener determinadas diferencias que es necesario interpretar para comprender en esencia que es lo que persiguen, así por ejemplo algunos organigramas buscan determinar su nivel de amplitud dentro del marco de la organización, otros el papel que buscan representar y otros se caracterizan por la forma en que son presentados, por lo enunciado entonces, pueden clasificarse de la siguiente forma:

### **1. Por su amplitud.**

- Organigramas Generales: O los que representan gráficamente a la organización en pleno.
- Organigramas Específicos: Los que representan unidades separadas, de la organización total. :

### **2. Por el Papel que juegan.**

- Organigramas Funcionales. Cuando muestran la estructura enfocada a las funciones o grupo de actividades de la organización.
- Organigramas de Puestos. Cuando muestran la estructura de puestos que integran las diferentes funciones de la organización.

### **3. Por su Presentación.**

- Organigramas Verticales. Cuando la autoridad es presentada en sentido descendente y la responsabilidad en sentido ascendente, este tipo de organigrama es el de mayor uso, en el contexto de las empresas pues lo determinante en cualquier situación es que los que tienen la autoridad se encuentran en un nivel superior, y los que son subordinados en un nivel inferior, por lo tanto, son más comprensible y fáciles de interpretar.

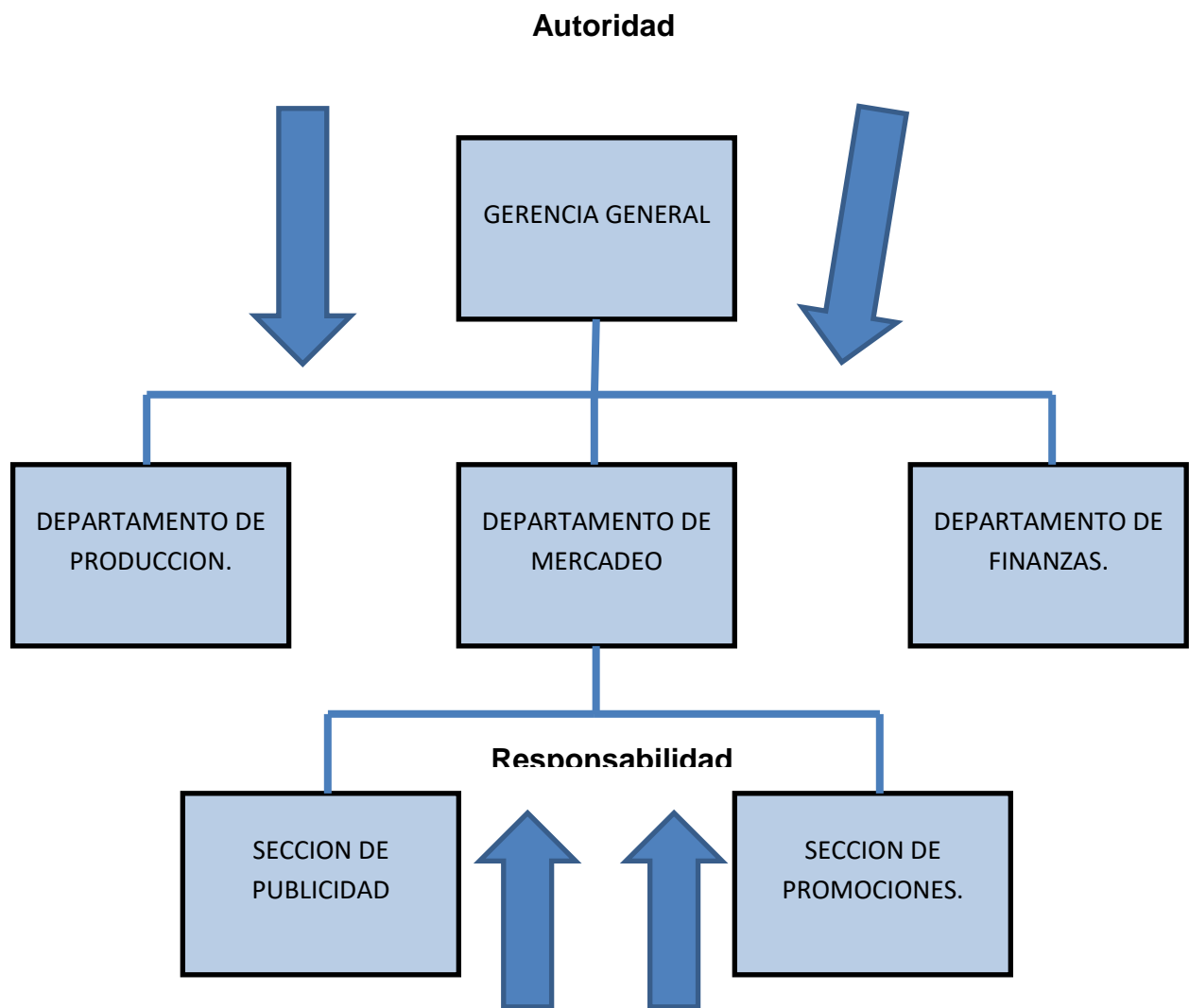


Figura No. 22

- Organigramas horizontales. En este tipo de organigrama la autoridad se desplaza de izquierda a Derecha. Aunque es muy poco utilizado por las empresas si se usa para evitar la triangulación en las estructuras organizativas, al combinarlos con los organigramas verticales.

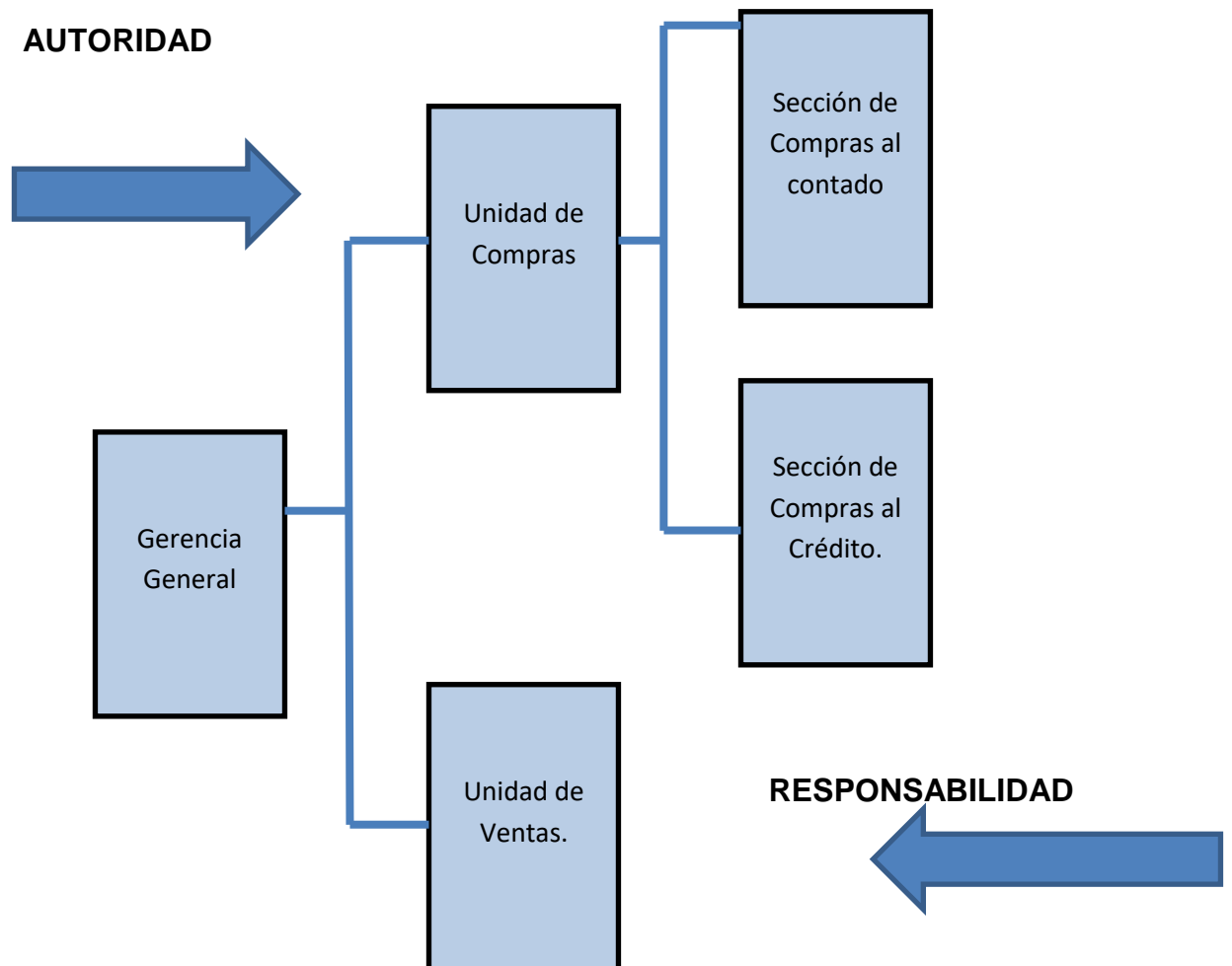


Figura No. 23



- Organigramas Mixtos. Como se explicara, cuando las organizaciones incrementan periódicamente unidades, los organigramas tienden a triangularse excesivamente, por lo que para evitar esa situación se opta por el diseño de organigramas mixtos, regularmente verticales y horizontales.

Véase.

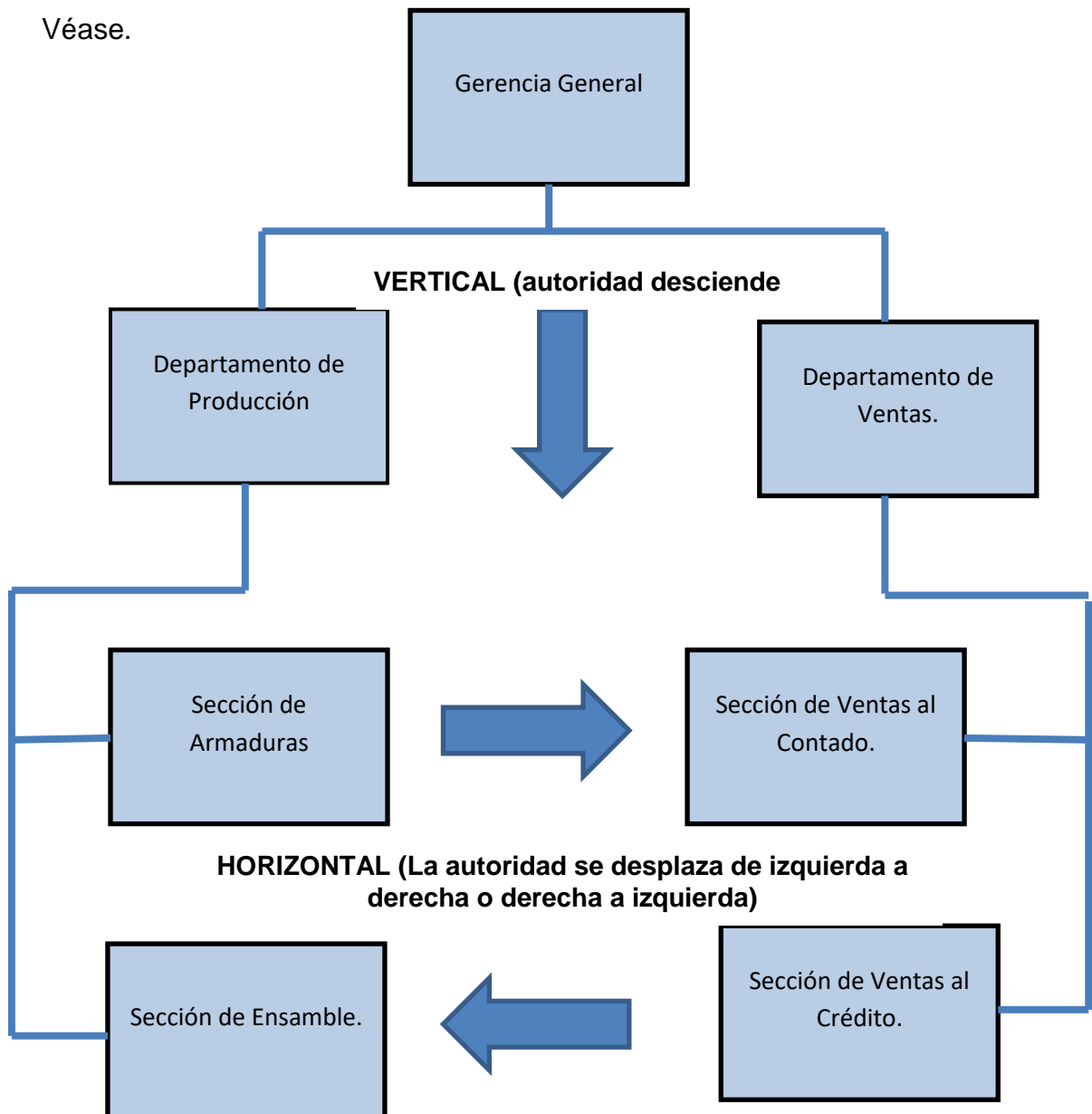


Figura No. 24

- Organigramas Escalares. El punto de partida de la autoridad para este tipo de organigrama, es la sangría del margen izquierdo, cada paso hacia el margen derecho, resta autoridad a la unidad de que se trate. En la práctica estos organigramas son inusuales fundamentalmente porque son antiestéticos y complicados de interpretar.

Véase.

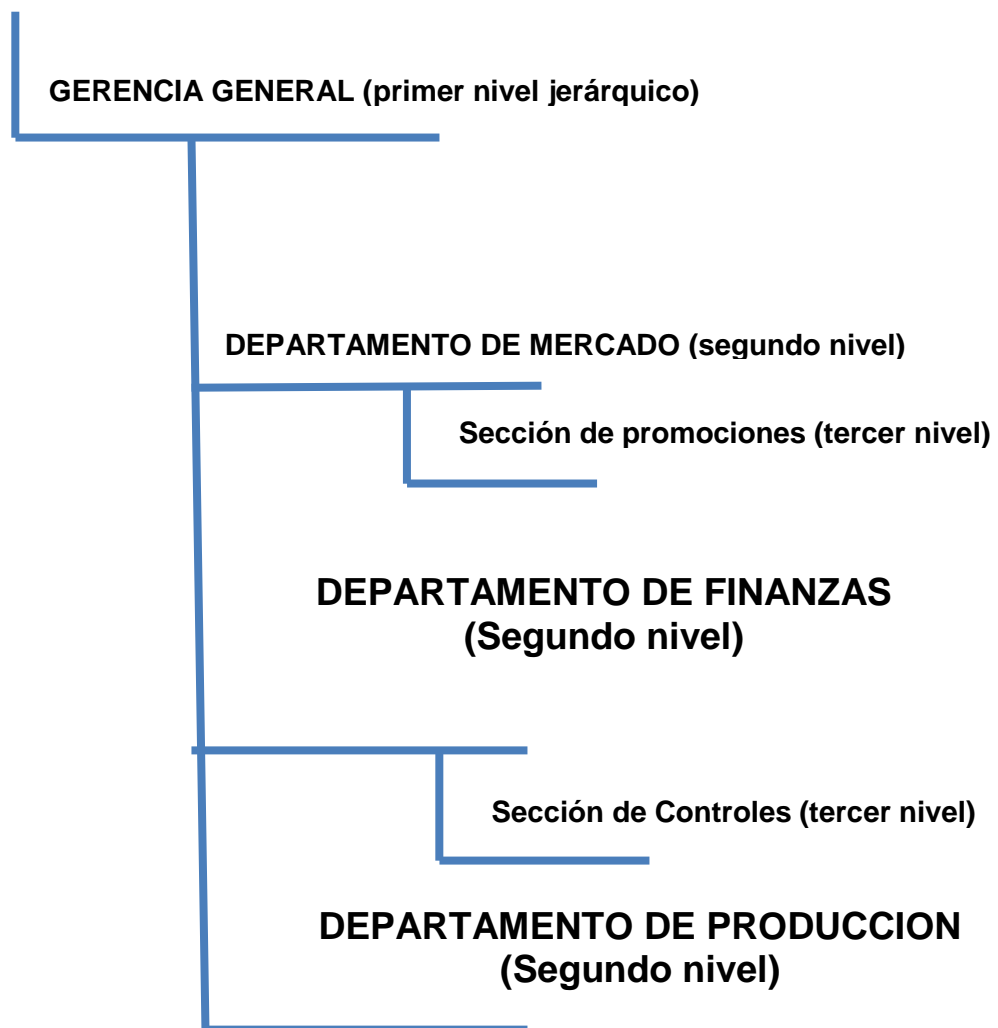


Figura No. 25

- Organigramas Circulares. Este tipo de organigrama se caracteriza porque la autoridad se concentra en un cuadrado, al centro de diversos círculos de diferente tamaño que lo rodean, y que mientras más pequeño sea el círculo más nivel jerárquico representa.

Véase.

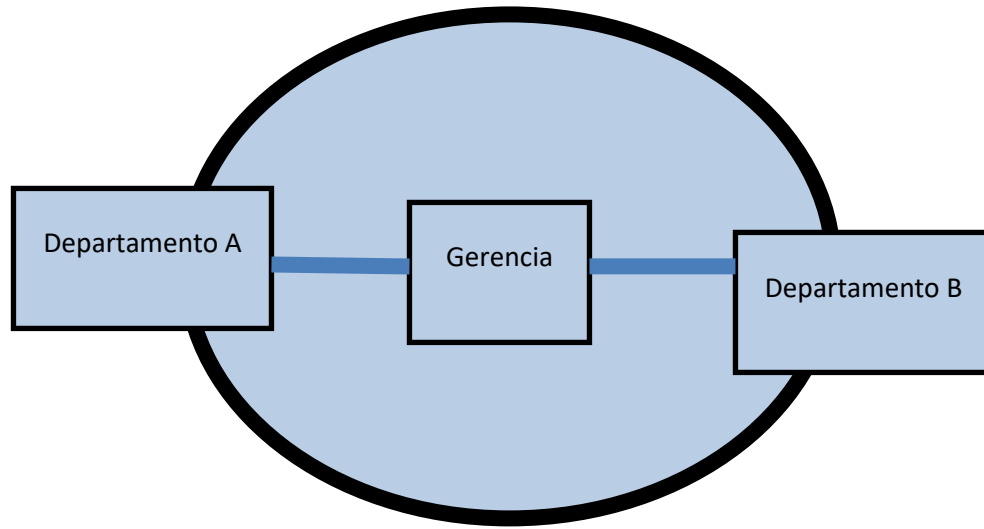


Figura No. 26

**NOTA:** Si se dibuja un círculo mayor alrededor del círculo, correspondiente a los departamentos, este corresponderá a las secciones, y por lo tanto tendrán un nivel de jerarquía menor, lo que comprueba de que entre mayor sea el círculo que rodee un círculo de menor esfera, menor será su nivel de autoridad.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.**

Previo a la explicación del Manual de Organización y Funciones, es importante dejar por sentado, que un Manual es un documento organizacional, que tiene por objeto proporcionar instrucciones, indicaciones y recomendaciones fijas y permanentes, sobre diversas situaciones que podrían influir en el funcionamiento de las Empresas, por lo que en determinado momento, podría considerarse como una política dictada a nivel ejecutivo e impresa en un documento para guiar el pensamiento y actitud de los empleados de menor jerarquía, con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Planteado lo anterior, se procede a explicar en qué consiste el Manual de Organización y Funciones: es un documento oficial que explica detalladamente las funciones que corresponden a cada una de las unidades de la estructura organizativa, conteniendo además lo siguiente:

- Una explicación clara y concisa sobre la organización total, y un organigrama general, que contiene el total de unidades importantes y necesarias de mostrar de la Estructura organizativa.

- Una explicación clara y concisa sobre cada unidad integrante del organigrama general, partiendo de la autoridad superior o de mayor jerarquía, para continuar con el resto de unidades con una explicación, del objetivo de cada una, su estructura, sus relaciones y sus funciones generales. Y adjunto un organigrama específico

- . Una explicación profunda y coherente de cada unidad aunque esta no aparezca en el organigrama general, por ejemplo, en una estructura general puede aparecer una unidad de apoyo, denominada Auditoria, la cual se representa con un cuadrado con líneas punteadas, pero en la realidad organizacional, dicha unidad cuenta con divisiones necesarias para el desarrollo de sus funciones, como por ejemplo, inspección auditable, Fiscalización de flujos, o Auditoria de Agencias, de las cuales es

indispensable conocer sus atribuciones, para coordinar el trabajo general, por lo que aunque no aparezcan en el organigrama general, si aparecen en el espacio asignado a Auditoria en el Manual de Organización y Funciones con la información correspondiente.

Una vez que se cuenta con toda la información de las unidades que integran la estructura, se ordenan en forma jerárquica para formar el Manual de Organización y Funciones.

Es importante no implementar lo que corresponda a Puestos, pues para ese efecto está el Manual de Descripción y Especificación de Puestos.

### **MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.**

Este manual está integrado por las descripciones y especificaciones, correspondientes al total de puestos que integran una Estructura organizacional, las que servirán de base para el desarrollo de las etapas de Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal.

Descripciones de puestos, definen la esencia de cada uno de los puestos, y proporciona como complemento, ejemplos de trabajo, para conocer su orientación laboral.

Especificación de puestos. Proporciona información válida y objetiva sobre los requisitos tanto laborales como académicos que debe cumplir quien opte a ocupar un puesto.

Ninguna empresa u organizaciones en general, pueden operar adecuadamente, la función de Staffing o integración de personal, si carece de un Manual de Organización y Funciones y de un Manual de Descripción y Especificación de Puestos.

Tampoco estará en capacidad de elaborar instrumentos de Selección de Personal como pruebas específicas y de otro tipo, si desconoce los elementos que habrán de ser evaluados sobre los puestos.

Es normal que las organizaciones se vean sujetas a cambios por condiciones de carácter externo, que las obliguen a realizar reorientaciones a cada uno de sus elementos administrativos, por ejemplo, hará unos veinte años, a un buen analista, se le requería amplia destreza en el manejo de máquinas de escribir, se acuerda. Actualmente, al mismo puesto, se le exige un dominio profundo de programas de computación, manejo de computadoras y sus derivados, eso necesariamente implica, que las descripciones y especificaciones de puestos, deben estar sujetas a un constante monitoreo para adaptarlas a la realidad contemporánea.

Ejemplo de una Descripción y Especificación de Puesto. (Su diseño, no es Estándar y único)

| <b>JEFE DE MEDICINA Y CIRUGÍA</b> |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>DESCRIPCION:</b>               |  |
|                                   | Brinda atención Médico-Quirúrgica a la población demandante a través de servicios internos y externos.   |
| <b>Ejemplos de Trabajo.</b>       |  |
|                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaborar y participar con las universidades y/o escuelas en la formación y especialización de personal médico, de enfermería y otras disciplinas.</li> <li>2. Promover actividades de investigación científica orientada a la solución de problemas. Médico-Quirúrgicos que coadyuven al mejoramiento de la prestación de servicios.</li> <li>3. Coordinar las actividades del Departamento de Cirugía y sus relaciones con otros departamentos del hospital.</li> <li>4. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar la atención Medica Quirúrgica, del Departamento de Cirugía y del Desarrollo de Personal que labora en el mismo.</li> <li>5. Elaborar el Plan Anual de Trabajo de acuerdo a lineamientos presentados por cada Unidad de acuerdo a sus necesidades.</li> <li>6. Elaborar rol de vacaciones del personal médico en coordinación con los jefes que corresponda.</li> <li>7. Otras relacionadas con el Departamento.</li> </ol> |
| <b>ESPECIFICACIÓN</b>             |  |
|                                   | Experiencia Laboral. Cinco años de experiencia como Médico Cirujano.<br>Nivel Académico. Médico y Cirujano, con estudios a nivel de maestría en el área de Cirugía.  |

Cuadro No. 17

## CAPÍTULO VIII

### INTEGRACIÓN DE PERSONAL O STAFFING

Es el proceso de proveer a la organización del recurso humano necesario para que esta cumpla con desarrollar las acciones básicas, para la consecución de sus objetivos apoyándose para el efecto en conceptos y técnicas y en la aplicación coordinada del reclutamiento, la selección, la inducción el desarrollo y la evaluación del personal.

La integración de personal está conformada de conocimientos y enfoques sobre actividades y roles que deben aplicar personas motivadas en un ambiente adecuado, diferentes a los que se presentan cuando se diseña y lleva a la práctica la organización que se refiere al contexto general.

Para comprender en su justa dimensión, la importancia de la integración de personal, es importante ubicarla dentro del marco del proceso administrativo. **Véase.**

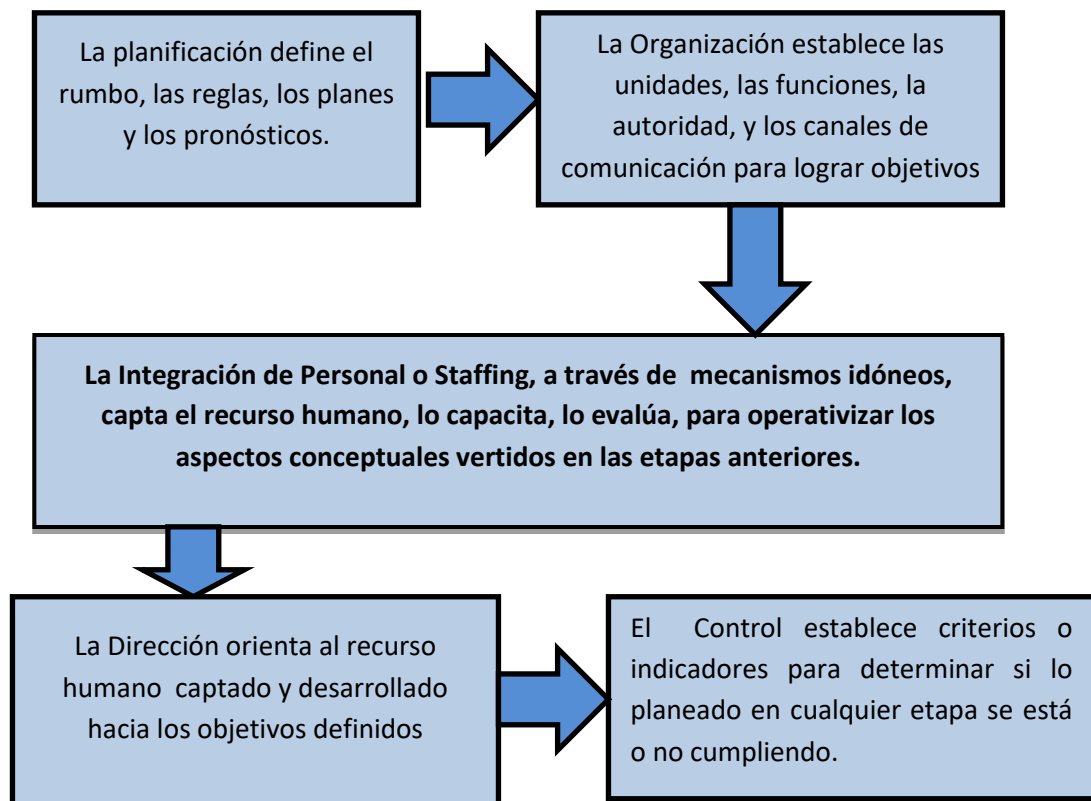


Figura No. 27. Integración en Contexto

Si la integración de personal, se obviara al aplicarse el proceso administrativo, se correría el peligro de exponerse a una serie de complicaciones como las siguientes:

- Contratación de gente inadecuada,
- Funciones que no se desarrollan en la ruta correcta.
- Gente que se desmoraliza y se refleja en su labor.
- Entrevistas inútiles pues no llenan los requisitos técnicos
- Estancamiento en el desarrollo de las capacidades del personal
- Burocracia extendida fuera de límites racionales.
- Y otros aspectos que involucran al personal.

Aspectos que irremediablemente, repercutirían en el desempeño de las organizaciones.

### **PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL.**

Considerando que los principios son guías fundamentales producto de la experiencia, la observación y la experimentación, el que desarrolla cualquiera de las acciones relacionadas con la Integración de Personal, debe considerarlos para lograr resultados organizacionales productivos.

- ✓ **Principio del objetivo de la Integración.** El objetivo fundamental de la Integración de Personal es proveer a la Estructura Organizativa, del recurso humano idóneo, para el cumplimiento y logro de los objetivos de la Planeación.
- ✓ **Principio de idoneidad de las técnicas de Integración.** Para que la función de Integración cumpla adecuadamente con su naturaleza, se le debe proveer de técnicas adecuadas en cada una de sus etapas.



- ✓ **Principio de Definición y Especificación de Puestos.** Entre más objetiva y real sea la descripción y especificación de un puesto, se acrecienta la seguridad de captar al recurso humano idóneo
- ✓ **Principio de Desarrollo.** El recurso humano debe ser sometido en forma continua a un proceso de capacitación apegado a las necesidades internas y externas a la organización.
- ✓ **Principio de Selección idónea.** Para cada puesto, debe ser seleccionada la persona idónea, a través de la aplicación de técnicas científicas.
- ✓ **Principio humano de la integración.** La integración de Personal, implica amplia y totalmente seres humanos, sus acciones por lo tanto se desarrollan en función del hombre y para el hombre.
- ✓ **Principio de Inducción.** Toda persona que sea seleccionada para cubrir un puesto, debe ser sometida a un proceso de inducción que garantice su correcta y total adaptación al sentido de la organización.
- ✓ **Principio de Competencia amplia.** Cualquier vacante que se presente en la organización, debe ser sometida al concurso de todo el que se considere capaz de llenar sus expectativas.

## **PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.**

La Integración de Personal, como sistema está conformada por una serie de etapas importantes, todas para proveer a la organización del recurso más importante, el humano, adicionalmente capacitarlo y desarrollarlo para que su rendimiento sea productivo y conveniente a sus intereses.

Es importante tener en cuenta, que el punto de partida del Staffing, como ya se ha indicado, es el conjunto de Descripciones y Especificaciones de Puestos, desarrolladas en el Diseño Laboral, producto del proceso técnico del análisis de puestos y que las son los instrumentos necesarios para

hacer realidad la ejecución de las funciones organizativas, que procuran la consecución de los objetivos específicos que han de posibilitar el logro de los objetivos generales y la misión en el marco de una malla de acciones.

Tampoco hay que ignorar el hecho, de que la profesionalización de la gestión, parte precisamente con la atención directa que se hace del recurso humano, pues es este precisamente el que activa, el que racionaliza y configura cada elemento activo, al contrario del resto de recursos, que para su desarrollo requieren sin duda alguna de la atención humana por muy complejas, complicadas y científicos que sean.

Una vez considerado lo anterior, se configuran una serie de etapas, necesarias que conforman la Integración de Personal, las cuales se muestran a continuación.

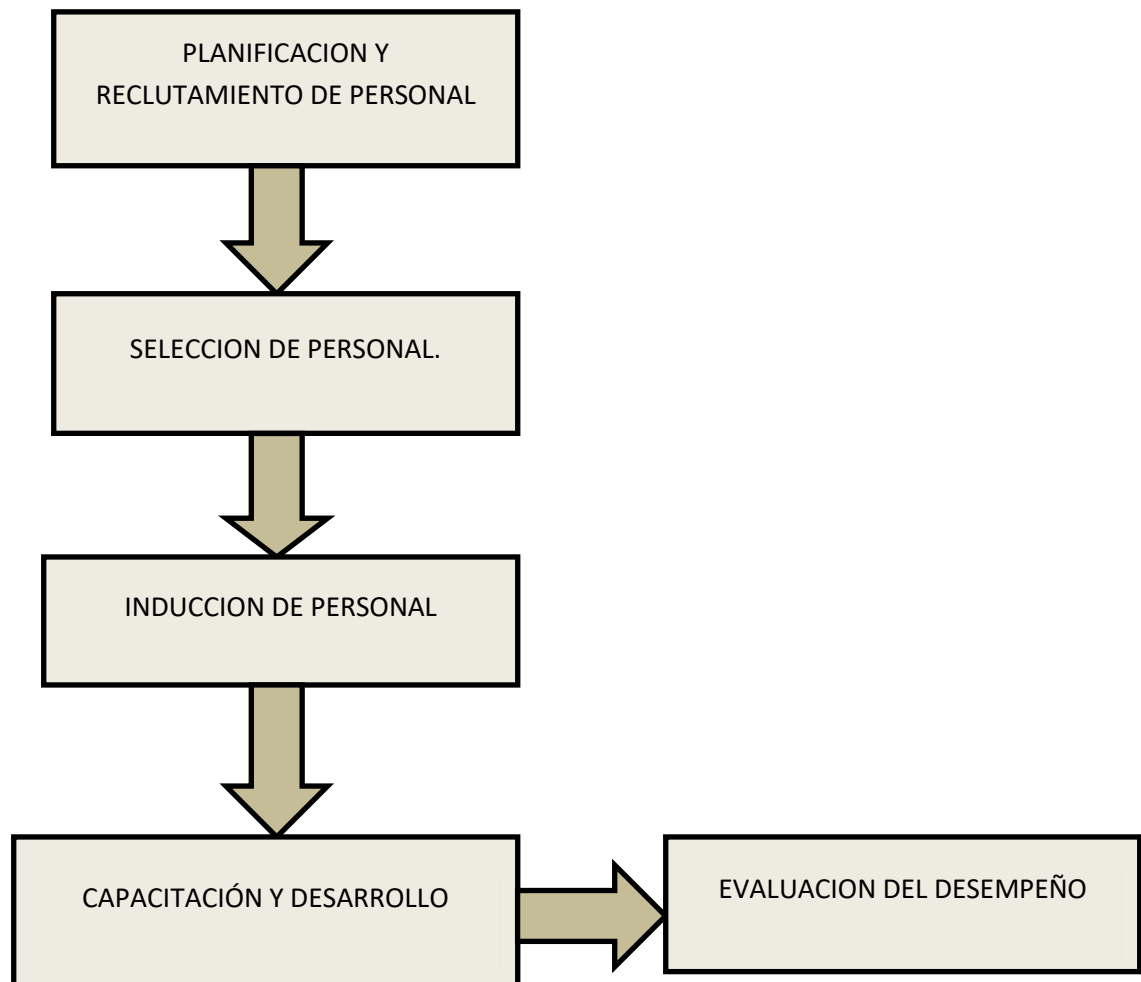


Figura No. 28 Proceso de Integración

## **PLANEACION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

La estructura técnica de los puestos, fue diseñada y desarrollada en la fase correspondiente a la organización, la planificación del personal para ocupar los puestos vacantes y la metodología que será utilizada corresponden a la integración de Personal, por medio de sus mecanismos propios.

Al respecto sin embargo, hay que llamar a la reflexión en el sentido, de que lo menos indicado es proceder a montar el proceso de integración en el momento preciso en que se requiere de las personas para llenar las vacantes, siendo lo correcto implementar en forma previa un proceso de Planificación de Personal que permita conocer de antemano o con antelación racional las necesidades de personal, y los suministros de candidatos externos e internos para enfrentar si fuera necesario, cualquier plan de capacitación, requerimientos de improviso, disponibilidades de personal con sus competencias y para el campo externo, la necesidad de personal extra para atender cualquier ampliación de los negocios de la organización,

La planificación de Personal, como cualquier plan es imposible de determinar con certeza absoluta, por lo que lo recomendable, al momento de realizarla es tomar como referencias las premisas, o supuestos sobre acontecimientos futuros, para proveerse de información.

### **La Planificación de Personal y los planes generales de la Organización.**

Para que la Planeación de Personal sea eficaz, debe estar conectada con los planes generales de la organización en dos sentidos: enfocados al exterior, para estar en capacidad de atender las estrategias de crecimiento y ampliación, como por ejemplo apertura de nuevas sucursales, plantas, construcciones, reparaciones etc. Y también debe estar conectada con los

planes enfocados al interior de la organización, para atender las funciones de personal como Reclutamiento, Selección, desarrollo, capacitación y otros que le permitan y viabilicen su funcionamiento. Al analizar lo anterior, es factible concluir entonces, que las funciones relacionadas con personal influyen desde su respectivo campo en los planes de la Organización. Véase:

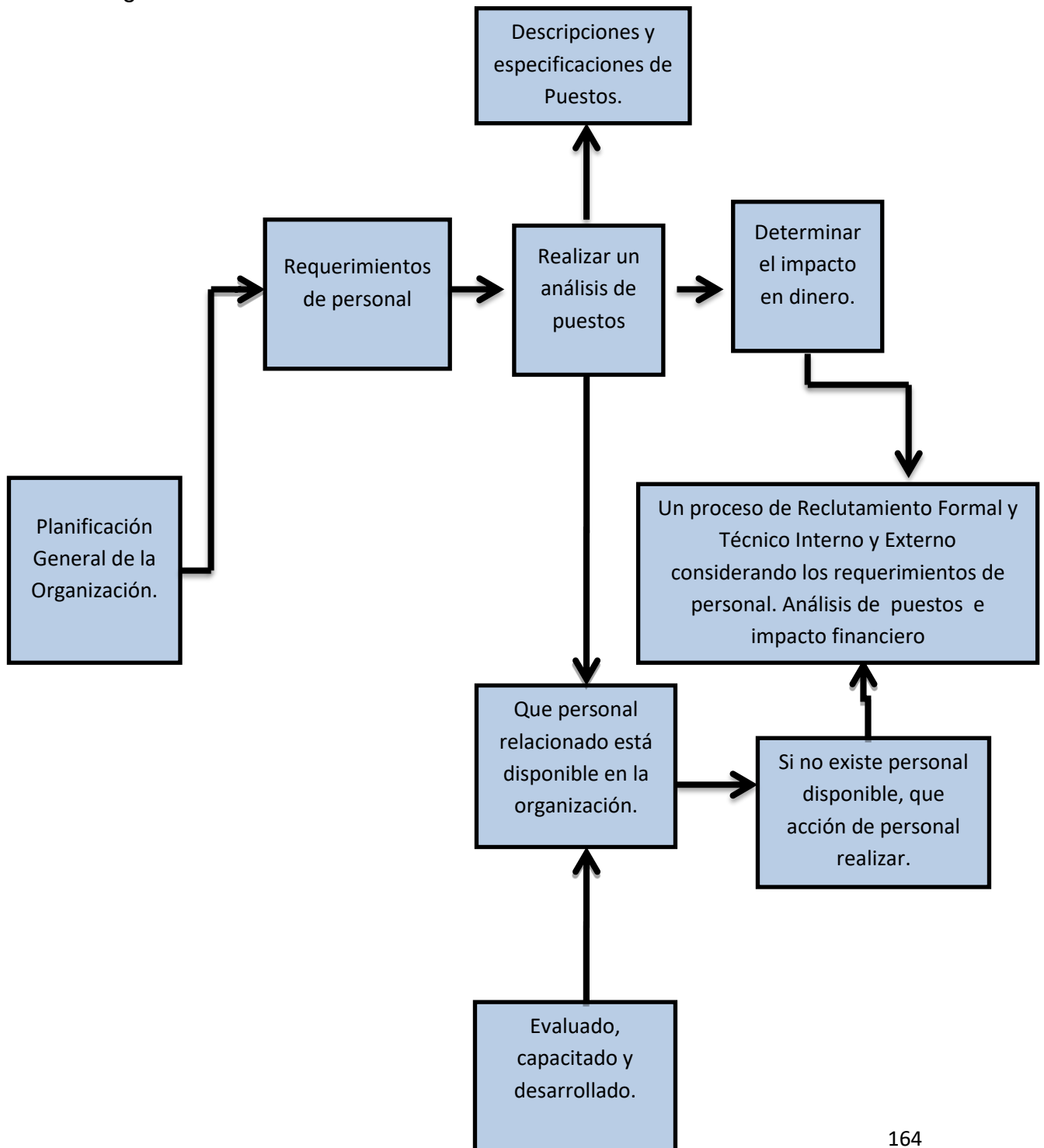


Figura No. 29 Planificación de Personal.

### **Técnicas para realizar los Requerimientos de Personal.**

La base para determinar la cantidad requerida de personal, en una empresa u organización en general, puede tener varios enfoques, por ejemplo en una fábrica de sillas, la base es cuantas sillas se venderán, para determinar cuántas se deben producir. En un almacén de mercaderías cuanto movimiento de ventas tendrá y cuantos productos se tendrán que adquirir. En un Hospital Público cuantos pacientes se atenderán en las diferentes especialidades para determinar cuántas unidades se tendrán y para los ejemplos presentados cuantos trabajadores se requerirán para que las organizaciones funcionen correctamente.

Pero además de los aspectos anteriores, también se deben considerar aspectos puntuales tales como: Rotación de Personal, competencias de los potenciales empleados, tecnología y capacidad financiera.

### **Contexto externo de la Organización.**

Como se ha indicado anteriormente, el mundo de las organizaciones se mueve dentro de un contexto externo de cambio y renovación difícil de predecir que repercute en su funcionamiento, obligándolas a crecer y adaptarse horizontal o verticalmente y con ello en la mayoría de las ocasiones a integrar el número ideal de personas, ¿pero cómo determinar cuál es el número ideal de personas necesarias?, Lo tradicional y recomendable es aplicar técnicas tales como: análisis de tendencias, Análisis de índices, Análisis de correlación y las proyecciones que sean necesarias manuales o computarizadas, sin restarle importancia al uso del criterio de quien se encuentre a cargo de los estudios correspondientes, por constituir la parte racional de las predicciones. Véase un resumen de estos puntos a continuación:

**1. El Análisis de tendencias,** en el campo de personal, busca determinar la tendencia futura que seguirá las necesidades de empleo, tomando como base pasadas necesidades de empleo durante un periodo de tiempo

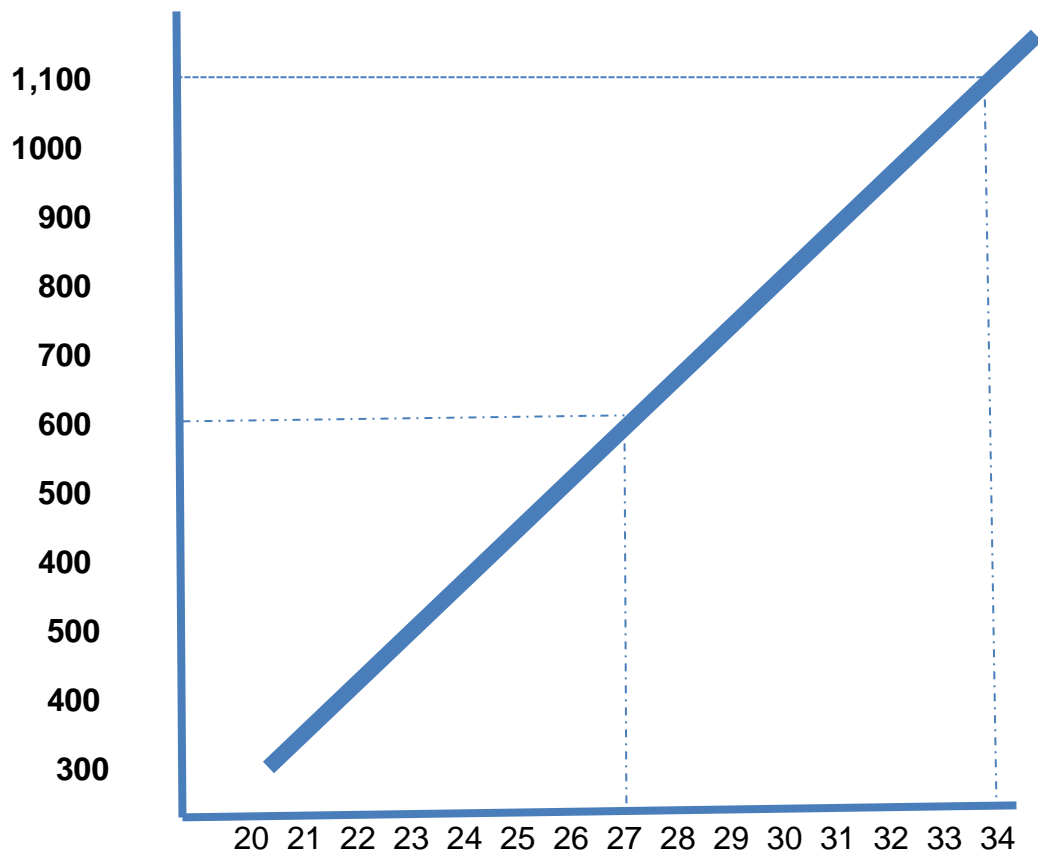
Para determinar las necesidades futuras de personal, a través del análisis de índices se tomarán factores causales como el volumen de ventas y el número de empleados necesarios, (un índice es una cifra que indica la evolución de una cantidad.), ejemplo, suponga que un obrero originalmente producía Q.30, 000.00 por fabricación, y que en los dos últimos años fueron necesarios seis obreros para producir Q. 180,000.00, por lo que si la empresa busca llegar a Q.300,000.00 en los próximos años, entonces necesitará 4 empleados más.(predicción de personal)

**2. Análisis de Correlación,** es una técnica aceptable para realizar predicciones de personal, identifica la relación entre dos variables. Véase un ejemplo.

Una fábrica de jugos, produce 600 jugos al día, y espera llegar a producir 1,100 jugos para estar en capacidad de competir en el mercado. Para el efecto realiza una investigación en siete fábricas del país, para determinar cuántos trabajadores producen determinado número de jugos con las mismas especificaciones. Obteniendo los siguientes resultados.

| Producción de Jugos | Personal involucrado |
|---------------------|----------------------|
| 300                 | 20                   |
| 400                 | 22                   |
| 500                 | 23                   |
| 600                 | 25                   |
| 700                 | 26                   |
| 800                 | 28                   |

Realizando una relación de las dos variables presentadas, y llevándolas a una gráfica, la predicción quedaría así:



Respuesta: Para producir 1,100 jugos la fábrica necesitará, 34 empleados, 7 empleado más, pues para producir 600 necesita 27.

No importando la técnica que sea utilizada, y los resultados que se obtengan el juicio y criterio de quien realiza el estudio no debe ser dejado de lado, mucho menos obviado, pues este prevalece pues se adapta a los cambios de calidad, tecnológico y financiero-económico, mientras que los resultados cuantitativos se mantienen constantes, por no considerar en su análisis el factor subjetivo.

### **Contexto Interno de la Organización.**

Una vez determinado, por las técnicas correspondientes el número ideal de personas para la enfrentar las necesidades que se presenten. A nivel interno la organización debe desarrollar dos pasos. Primero determinar si internamente cuenta con el personal en número y capacidades y

segundo, si no se cuenta con el personal disponible proceder a captarlo mediante la aplicación del Reclutamiento para atraer candidatos externos y la Selección para escoger los correctos.

En el primero de los pasos, la organización puede auxiliarse de los siguientes instrumentos:

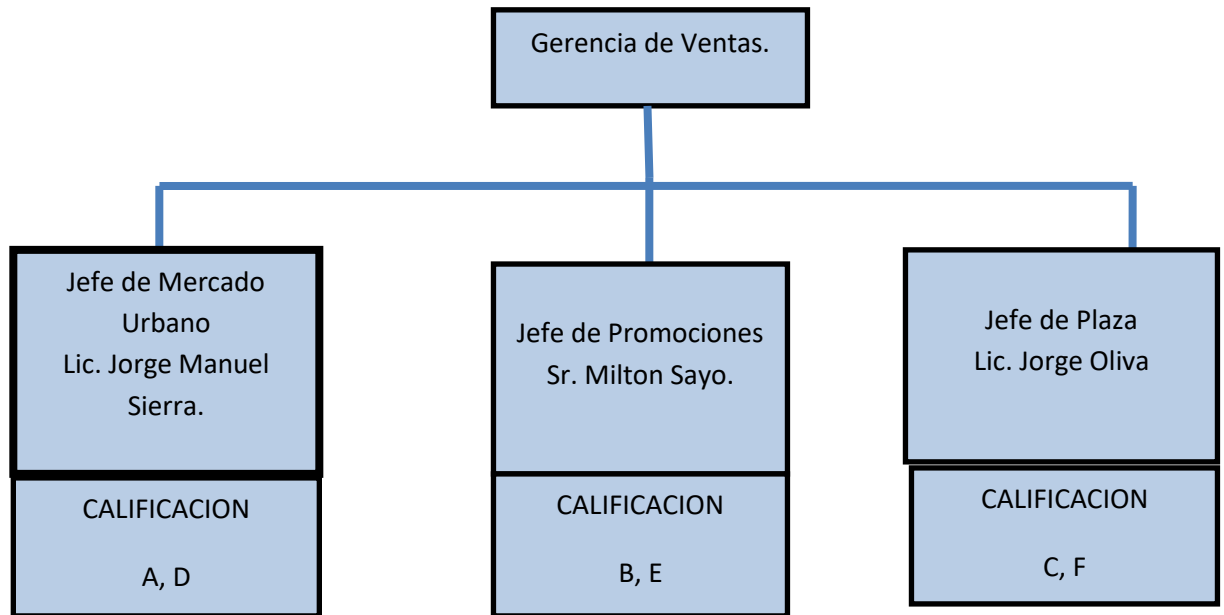
**1. El inventario de personal.** El cual facilita el acceso a información comprobable del número total de personal integrado a la organización, las unidades en que se encuentran ubicados, si son permanentes o temporales en esas unidades, el puesto que ocupan, su nivel de desempeño, datos personales, escolaridad, cursos o adiestramientos, carrera universitaria y otros estudios, intereses laborales, capacitaciones requeridas para desarrollar las competencias, experiencia laboral, experiencia profesional, aptitudes y actitudes y otros datos que se consideren importantes para determinar el nivel de desarrollo del candidato previo a considerarlo para nuevas posibilidades laborales. la información obtenida se almacena o archiva, después de haber sido recopilada a través de encuestas, entrevistas o recopilaciones con el objeto de ser recuperada en el momento que se requiera, ya sea para realizar traslados de personal, ascensos o promociones o lo que corresponda.

**2. Grafica de Reemplazamiento Personal.** Este instrumento muestra en un organigrama el nombre de las personas que podrían ser potenciales candidatos para ocupar posiciones superiores, evidenciando si su nivel de desempeño actual es sobresaliente, satisfactorio o necesita ser mejorado y si su posibilidad de promoción es inmediata, necesita mayor capacitación o es dudosa.

¿Cuándo procede utilizar este tipo de grafica? Un claro ejemplo, se daría cuando una organización que se dedica a la producción de químicos, se viera urgida de ampliar sus negocios hacia el área rural del país, y con ello



su estructura organizativa con un nuevo Director del Departamento de Mercadeo, quien por política de las autoridades superiores, debe ser seleccionado entre el personal ya integrado a la organización. En ese caso, lo procedente sería analizar el personal de algún departamento ya instalado en la organización y que estuviera enmarcado dentro de una función de naturaleza similar. Véase.



#### DESEMPEÑO ACTUAL

- A. Sobresaliente**
- B. Satisfactorio**
- C. Necesita ser mejorado**

#### POTENCIAL DE PROMOCIÓN

- D. Listo**
- E. Requiere de capacitación**
- F. Dudoso**

El uso de los instrumentos anteriores da lugar a que la organización utilice fuentes internas de candidatos o que realice las promociones desde adentro, pero en caso no se lograra contar con el personal calificado dentro de la misma organización, o bien la empresa no se preocupara por analizar si cuenta con el personal calificado, el siguiente paso necesario seria acudir a la primera etapa de las acciones de personal, el Reclutamiento de candidatos al puesto.

## **Reclutamiento de Candidatos para ocupar los puestos.**

A través del reclutamiento se atrae a candidatos para llenar los puestos que han sido definidos dentro de la estructura organizacional, esta etapa esta revestida de mucha importancia considerando que entre mayor sea el número de personas interesadas o aspirantes, más posibilidades existen de seleccionar a la persona indicada para el puesto, pero si el número de aspirantes es bajo, al extremo de ser por ejemplo dos, para dos vacantes, lo más seguro es que se contratara a esas dos personas, con el peligro de ignorar si realmente son las indicadas.

El Reclutamiento desarrolla una depuración progresiva de los aspirantes bajo criterios como los siguientes: No tienen relación sus capacidades con el puesto vacante, no llenan de entrada los requisitos del puesto, no se han desarrollado en funciones propias del puesto, no adjuntaron lo que le fue requerido, problemas judiciales, problemas laborales, esos aspectos y otros que se establezcan dentro del proceso da lugar a que si fueron contactados unos 500 aspirantes, se inviten a continuar solamente a 25 de ellos, se depuren nuevamente y se entreviste a 12, se depure y se le presente la oferta a tres para que continúen con el proceso.

### **Fuentes de Reclutamiento.**

Las principales fuentes para captar a los aspirantes para ocupar los puestos se pueden localizar en los siguientes puntos:

- 1. El mismo lugar de trabajo.** Esperando despertar el interés de quienes ya laboran en la organización.
- 2. Universidades, escuelas, talleres, ferias,** donde convergen personas con las calidades requeridas.
- 3. La calle o puntos de afluencia de personas.**

## Medios para captar Candidatos.

Constituyen los instrumentos que se utilizan para llamar la atención de los potenciales empleados de las organizaciones, y que son utilizados de acuerdo a su conveniencia. Lo importante es analizar las ventajas de aplicar uno y no el otro así como las desventajas correspondientes. Véase.

### PRINCIPALES MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

| TIPO DE MEDIO                                 | VENTAJAS   | DESVENTAJAS  | CUANDO USARLO   |
|---|--|--|---|
| Radio y Televisión                            | Posee gran difusión, es difícil que alguien no lo vea, provoca interés en la audiencia.            | Es un medio caro   | Solamente para casos especiales de necesidad de personal.         |
| Pancartas, cartulinas en lugares específicos. | Llega al punto idóneo, es barato y llama la atención de los potenciales candidatos.                | Resta categoría al proceso de reclutamiento.                                 | Cuando se busca llegar al punto esencial para captar candidatos.  |
| Periódicos de circulación diaria.             | Posee gran cobertura, usa un plazo breve, se puede negociar su tamaño, tiene un apartado especial. | Su duración es de un día, o los que se paguen, baja calidad en la impresión. | Cuando la urgencia del puesto es manifiesta.                      |
| Revistas                                      | Por ser medios especializados, llegan a las categorías deseadas.                                   | No todos tienen acceso a ellas por el costo y por el nivel                   | Cuando el empleo es especializado e internacional principalmente. |

Lineamientos para elaborar anuncios de requerimiento de empleados.

\*Cuadro No. 18 Medios de Reclutamiento

Los medios para requerir puestos, son de importancia para llegar a los potenciales empleados, pero los anuncios por su contenido constituyen el mecanismo perfecto para que quien se vio interesado realmente aplique para optar a dicho puesto al considerar que llena los requisitos solicitados.

En tal virtud es conveniente que el anuncio llene determinados requisitos para que se encuentre en la ruta correcta:

- 1. Deben ser claros y con letra legible**, pues al ser escritos con letra pequeña y con grandes párrafos, se pierde su claridad.
- 2. La posición del puesto dentro del anuncio**, debe ser visible y distinguible para llamar la atención a la primera llamada.
- 3. Los puntos que evidencian las ventajas y los beneficios del puesto**, deben ser ubicados al centro, pues regularmente la mirada se orienta del principio al fin pero al final se centra.
- 4. El nombre del oferente del puesto**, debe colocarse al principio o al final del anuncio con letras grandes y remarcadas para que el interesado conozca de entrada cual es la empresa a la que optará.
- 5. Aunque dependiendo del lugar es el costo**, lo más recomendable es que el anuncio este colocado dentro del medio en un lugar privilegiado.

**Véase dos ejemplos de anuncio uno pequeño y otro más representativo.**

**ALBAÑIL PARA OBRAS DE RECONSTRUCCION  
Escuintla, Guatemala**

Ingenieros para el Desarrollo, S.A., importante organización dedicada al diseño y construcción de Centros Comerciales, ofrece la oportunidad a albañiles calificados que hayan laborado en construcciones de mega obras, a integrarse a nuestro equipo.

OFRECEMOS salario encima del promedio nacional y ventajas económicas superiores a las establecidas en las leyes laborales.

DECIDETE, y se un futuro especialista en el ramo de las construcciones y de las reconstrucciones., preséntate a entrevista el día 4 de mayo, todo el día a la 4ª. Avenida 1.34. Zona 3, Guatemala.

*INGENIEROS PARA EL DESARROLLO, S.A.*

## **ESTAMOS BUSCANDO GANADORES EN EL CAMPO DE LA GESTION.**

Recientemente ha sido instalada en Guatemala, la Organización para el Desarrollo de las Comunidades naturales del país, uno de los proyectos más reconocidos en Europa, Asia y parte de África. A los profesionales de la Administración dedicados a la investigación en su campo, y específicamente en Planeación Estratégica, Operativa y Normativa, les solicitamos que consideren nuestra oportunidad de involucrarlos en proyectos de Desarrollo permanentes en los tres continentes mencionados.

### **Demandamos**

Cuatro plazas de Consultores y una de Experto Coordinador, debiendo remitir sus credenciales al Edificio el Norte, 4 calle poniente, El Salvador. A más tardar el día cinco del mes en corriente hasta las diez y seis horas.

### **Calidades requeridas.**

#### **Consultores:**

Título reconocido de Licenciado en Administración de Empresas y maestría en Administración.

Cinco años como Consultor en proyectos internacionales.

#### **Experto.**

Título reconocido de Licenciado en Administración de Empresas y doctorado en área afín a la ciencia administrativa.

Organización para el desarrollo de las comunidades naturales del país.  
Con enfoque hacia el ataque de la pobreza.

## **Selección de Personal.**

A través del Reclutamiento se logró hacer de algunos absolutos desconocidos, potenciales empleados para la organización, determinar entre estos cual es la persona idónea para el puesto vacante y proceder a contratarla es tarea de la Selección de Personal a través de la aplicación de técnicas de selección como las siguientes: Llenado de Formas de Solicitud de Empleo, Aplicación de Pruebas competitivas, Verificación de referencias laborales y académicas, Desarrollo de Entrevistas de Selección y Proceso de contratación

Pero porque tanto camino para el proceso de selección de personal, podrían preguntarse algunos funcionarios no administrativos de las empresas, y la respuesta, es directa y simple, porque, la misma evita que quien dirige la organización no alcance los objetivos y demuestre un rendimiento deficiente, eso consecuente con el hecho de que los subordinados con su desempeño, producen un buen o mal desempeño de sus jefes. Segundo porque un buen proceso de selección evita erogación innecesaria de costos. y tercero porque apeg a los lineamientos que marca la ley a la organización.

## **Solicitud de Empleo.**

El primer contacto directo que tiene la organización con los aspirantes a llenar las vacantes, es precisamente la Solicitud de empleo, pero que es una solicitud de empleo, es una forma que recoge información introductoria de las personas como datos personales, familiares y laborales los cuales proporcionan la pauta para que la organización proceda a requerir las evidencias sobre lo asentado en dichas solicitudes, si la evidencia no coincide con lo manifestado en la Solicitud de Empleo, o si las exigencias del optante no son compatibles con lo ofrecido en el proceso de reclutamiento de personal, se presentan las primeras razones para eliminar al optante y de esa manera evitarse los gastos en que habría de incurrirse si se avanzara en el proceso hacia las siguientes etapas. Lo

requerido en la solicitud de empleo debe ser directo, evitando en su contenido provocar el rompimiento de la ley. Véase un ejemplo.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Solicitud de empleo</b><br><br><b>Puesto que solicita</b><br><div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> en<br>forma manuscrita<br><br>Nota: toda la información será tratada en forma confidencial. | <b>FECHA</b>  |  |
|   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |  |
|   | <b>Sueldo mensual deseado</b>   |  |
|   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |  |
|   | <b>Sueldo mensual aprobado</b>  |  |
|   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |  |
|   | <b>FECHA DE CONTRATACION</b>  |  |
|   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |  |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>APELLIDO PATERNO</b>  | <b>APELLIDO MATERNO</b>   | <b>NOMBRE(S)</b>  | <b>EDAD</b>   | <b>AÑOS</b>   |
| <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>  | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>   |   |
| <b>DOMICILIO</b>   | <b>COLONIA</b>  | <b>CODIGO</b>   | <b>TELEFONO</b>   | <b>SEXO</b>   |
| <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>  | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |
| <b>CIUDAD</b>  | <b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>  |   |   |   |
| <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>  | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |   |   |   |
| <b>VIVO CON:</b>   |   |   | <b>FECHA DE NACIMIENTO</b>  | <b>NACIONALIDAD</b>   |
| <b>PADRES</b> <input type="checkbox"/> <b>FAMILIA</b> <input type="checkbox"/> <b>PARIENTES</b> <input type="checkbox"/> <b>OTROS</b> <input type="checkbox"/> |   |   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>   | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |
| <b>PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD.</b>  |   |   | <b>ESTADO CIVIL</b>   |   |
| <b>HIJOS</b> <input type="checkbox"/> <b>CONYUGE</b> <input type="checkbox"/> <b>PADRES</b> <input type="checkbox"/>   |   |   | <b>SOLTERO</b> <input type="checkbox"/> <b>CASADO</b> <input type="checkbox"/> <b>OTRO</b> <input type="checkbox"/> |   |

| REFERENCIAS LABORALES                       |   |
|---|---|
| <b>TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS</b>      |   |
| <b>NOMBRE DE LA COMPAÑIA</b>                |   |
| <b>DIRECCIÓN</b>                            |   |
| <b>PUESTO DESEMPEÑADO</b>                   |   |
| <b>MOTIVO DE SEPARACIÓN</b>                 |   |
| <b>PUESTO DEL JEFE ANTERIOR</b>             |   |
| <b>PODEMOS SOLICITAR INFORMACION DE UD.</b> | <b>SI</b> <input type="checkbox"/> <b>NO</b> <input type="checkbox"/> |

|   |   |
|---|---|
| <b>REFERENCIAS DEL ENTREVISTADOR</b>                                    | <b>FIRMA</b>  |
| <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> |

Cuadro No. 20

## **Pruebas Competitivas.**

Las pruebas que se utilizan en el área de los recursos humanos, para cumplir con su papel dentro del proceso de Selección de Personal, o sea medir capacidades cognoscitivas o físicas, para captar al recurso humano idóneo para el puesto idóneo, deben tener en esencia dos características fundamentales, validez y confiabilidad.

### **1. Validez.**

Una prueba es válida cuando predice con exactitud el desempeño en el trabajo, por ejemplo, si se busca un experto en el manejo de los computadoras, y se le aplica una prueba, lo que se espera, es que si la prueba determina que si es calificado y al ser contratado el optante, se comprueba que no es un experto, se llega a la conclusión que la prueba no es válida.

La validez puede ser precisada en dos sentidos, uno si se orienta al criterio y la otra si se orienta al contenido, en el primero de los casos la validez busca comprobar que los medios de predicción están relacionados con el desempeño en el trabajo. En el segundo sentido se demuestra que la prueba competitiva es válida porque contiene una muestra justa de las tareas y aptitudes necesarias para ejecutar el puesto que se solicita.

### **2. Confiabilidad.**

Una prueba es confiable, cuando al aplicarse a la misma persona pruebas idénticas o equivalentes arroja los mismos resultados, es decir, que sea consistente con los resultados que se obtengan, por ejemplo, si el señor Juan Antonio Sierra Coronado, se sometió a un examen, sobre matemáticas, en la empresa Aluminios Internacionales, S.A. obteniendo un punteo de 90 puntos y posteriormente, en la misma empresa al salir otro puesto de la misma clasificación a oposición, se le sometió



nuevamente a la misma prueba de matemáticas Y obtuvo un puntaje de 65 puntos, claramente se llega a la conclusión que la prueba no es confiable.

En virtud de lo anterior, es indispensable entonces, proceder por cada tipo de prueba, a realizar un proceso de validación, que parta del análisis del puesto, para determinar que se requiere con objetividad del puesto, y dejarlo asentado en las descripciones y especificaciones de puestos, en segunda instancia se debe seleccionar la prueba que mida las descripciones y requisitos planteados en esos documentos, tercero aplicar las pruebas antes de proceder a contratarlos, con el tiempo idóneo y bajo las condiciones pertinentes, el cuarto punto es determinar si existe conexión entre lo previsto y lo obtenido en el desempeño y finalmente, realizar una validación cruzada y revalidarla posteriormente.

### **Requisitos para aplicar las pruebas.**

En el proceso de aplicación las pruebas deben llenar una serie de requisitos básicos para evitar que pierdan validez y confiabilidad. Por ejemplo.

1. No deben ser el único instrumento para seleccionar, si no uno más de los instrumentos requeridos para tal fin.
2. Antes de ser aplicadas como un instrumento oficial debe ser comprobada en su validez y confiabilidad con ensayos previstos
3. El Departamento que se encargue de aplicarlas debe ser cuidadoso en llevar los registros precisos y contundentes que se requieran.
4. Deben ser monitoreadas y gestionadas por profesionales calificados como Psicólogos, Administradores o profesionales específicos para conocimiento que se evalúe.
5. Deben ser aplicadas en condiciones adecuadas tanto físicas, ambientales, personales como conductuales.

## **Tipos de Pruebas aplicadas en el Proceso de Selección.**

Las pruebas de selección se clasifican de acuerdo con los siguientes aspectos: Habilidades cognoscitivas o mentales, Habilidades Físicas y Motoras, Personalidad e Intereses o rendimiento.

### **1. Pruebas de habilidades Cognoscitivas.**

Las empresas interesadas en integrar a su estructura personal calificado aplican pruebas de naturaleza mental como las siguientes:

- A. Capacidad general de razonamiento o de inteligencia.
- B. Pruebas de Habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo.

### **2. Pruebas de Inteligencia o de IQ.**

Para entender con claridad el fin de esta prueba, se partirá explicando que el IQ, es un cociente que divide la edad mental de un niño, entre su edad cronológica y posteriormente se multiplica por 100. Ejemplo, si un niño de 6 años, responde un examen diseñado para un niño de 12 años, su IQ, Seria

$12/6 \times 100 = 200$ , un IQ elevado para la edad cronológica del niño. En los adultos este tipo de prueba no es muy aplicable, pues la inteligencia entre individuos ya formales no tiene por qué tener variabilidad.

Las Pruebas de Inteligencia miden memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica y las pruebas que más uso han tenido para este tipo de evaluación han sido: la Stanford-Binet, la Wechsler, la Wonderlic y otras.

### **3. Habilidades Cognoscitivas específicas.**

Los exámenes más comunes que se utilizan para medir estas habilidades son las de actitud por ejemplo: las de razonamiento inductivo y deductivo, comprensión verbal, memoria y habilidades numéricas.

## Pruebas de Habilidades Físicas y Motoras.

Las pruebas motoras miden la coordinación y la destreza, la de habilidades físicas la fuerza y el vigor. Por ejemplo, la Stromberg de destreza, la Crawford de Destreza, la Minnesota de Índice de Manipulación y la Prueba de Tablero Pardue.

### **4. Pruebas de Rendimiento.**

El objetivo de este tipo de prueba es medir el nivel de aprendizaje que ha tenido un individuo, las más comunes son las que se aplican en las escuelas para medir cuanto ha aprendido por ejemplo en un año.

Aparte de las pruebas competitivas las organizaciones utilizan otro tipo de esquema para realizar sus exámenes como por ejemplo los Centros de Evaluación donde a los evaluados se les solicita por ejemplo que tome decisiones sobre aspectos hipotéticos pero producto de la actualidad social, económica y política, y de sus respuestas se extraen elementos para evaluar su desempeño.

### **Investigación de Credenciales.**

No todas las organizaciones, a través de los departamentos de Recursos Humanos, se dedican a la investigación de Credenciales, por considerar esta etapa desgastante y onerosa, situación equivocada pues en países donde la conflictividad y el delito ocupan altos índices y la impunidad prevalece en la justicia y el orden, es fácil, que un individuo que tiene antecedentes por violación y estupro, pueda ser seleccionado al llenar a cabalidad los requisitos previos del proceso de Selección de Personal y ya en el ejercicio de su puesto provoque problemas pues lo que le incita a actuar en la forma delictiva que lo hace, en muchas ocasiones es producto de una enfermedad mental y no física. O aquel individuo que ha hecho un desfalco y después se comprueba que ya tenía antecedentes en ese sentido en empresas donde anteriormente laboró.

Otra de las razones por la que el proceso de verificación se desestimula en las organizaciones, es consecuente con el hecho de que el obtener información se convierte en una batalla difícil de emprender, pues muchas de las empresas a las que se le solicita información, evitan proporcionarla por el tiempo que consume el proceso de entrevista y cuestionamiento. O bien porque sienten desconfianza al estar siendo cuestionados por la vía telefónica.

Sin embargo actualmente se encuentra bastante desarrollado el mecanismo sistematizado para acceder a información válida, como el internet, o empresas dedicadas a proveer información confiable.

Lo importante en todo caso es contar con una forma estructurada en el Departamento de Recursos Humanos, que permita cuestionar ordenadamente y con preguntas realmente lógicas y productivas, que eviten que quien cuestiona se pierda y provoque pérdida de tiempo para quien está entrevistando.

El entrevistador de la organización debe evitar que el entrevistado se extienda en información, por lo que se le debe volver a la pregunta precisa que se le ha formulado y se le debe también informar que lo que responda es de carácter confidencial y solamente busca determinar si el individuo optante a un puesto no cuenta con problemas que perjudiquen su rendimiento.

Finalmente evite que las respuestas que obtenga estén basadas en resentimientos personales, para no invalidar el proceso.

### **Proceso de Entrevistas.**

Las empresas más complejas y formales, suelen recurrir en su proceso de selección de personal, a la solicitud de empleo y a las pruebas y les proporcionan un considerable valor de captación de información sobre las

capacidades de los optantes, sin embargo, la consolidación las conclusiones sobre el proceso lo dirigen hacia la entrevista.

Y es que la entrevista constituye un medio eficiente y eficaz, incluso sobre los dos anteriores pasos, porque en su acción llega en forma más directa hacia las personas, proporcionando la oportunidad de intercambiar y de apreciar no solo calidades si no también observar apariencia física, modales, expresiones y otros aspectos importantes sobre la apariencia de los candidatos.

¿Pero entonces porque a veces la entrevista es improductiva? Definitivamente no es por la entrevista misma, sino por la calidad del entrevistador que por inexperiencia, falta de capacidad o negligencia, hecha por la borda la comunicación que se debe entablar con el entrevistado, concluyéndose que la entrevista entonces depende en su calidad de la persona que la dirige y que la misma puede llegar a constituirse en un instrumento importante de la selección, confiable y válido, si quien la aplica es la persona indicada.

Otro elemento necesario en el proceso de aplicación de la entrevista lo constituye el medio ambiente en que se desarrolla, y que juega un rol determinante para su éxito, por ejemplo, si en su desarrollo, existen barreras molestas, como ruido, interrupciones, movimientos laborales, prepotencias, el mensaje de doble vía, perderá fortaleza y se convertirá en un dialogo molesto y sin sentido.

Y si para colmo de males, el entrevistador pierde la dirección de la entrevista y se dirige en forma errática, inadecuada, irrespetuosa, con ínfulas y con total desconocimiento de los requerimientos útiles que se le requieren al entrevistado, aunque se obtengan infinidad de respuestas, al clasificarlas se habrá de percatar que las mismas no están acordes con los requisitos planteados en el análisis de puestos, ni se acoplan al contenido de las descripciones y especificaciones de puestos.

La entrevista entonces es un medio útil y necesario para iniciar un proceso de captación de información directa con el entrevistado.

### **Tipos de Entrevistas.**

Las organizaciones de acuerdo a sus intereses y conveniencias, hacen uso de los diferentes tipos de entrevistas básicas de acuerdo con sus conveniencias entre las que se pueden mencionar las siguientes:

**1. Entrevistas no Dirigidas.** En este tipo de entrevista el entrevistador le formula preguntas improvisadas al entrevistado con el fin de abrir un diálogo que le permita, evaluar circunstancias, ademanes, sentido de las respuestas y cualquier aspecto que le permitiera arribar a conclusiones válidas.

**2. Entrevistas Dirigidas o estructuradas.** En este tipo de entrevista previamente se diseñan las preguntas que se le habrán de formular al entrevistado, y se asientan en una forma, para que el entrevistador sea directo y siga un orden que le impida olvidar que aspectos cuestionar.

**3. Entrevistas de relación laboral.** Este tipo de entrevista es muy parecido a la dirigida, pero la diferencia puntual se da en que en este tipo, las preguntas rondan alrededor del trabajo que se requiere cubrir, en tanto que la estructurada incluye otras preguntas aparte de las relacionadas con el puesto.

**4. Entrevistas de equipo.** Muchas organizaciones requieren que el proceso de entrevista sea administrado no por un jefe de Departamento si no por varios, con el fin de generar varios criterios, que al aunarse permitan llegar a conclusiones más certeras sobre el entrevistado.

**5. Entrevista de Evaluación del Desempeño.** En su afán de lograr la excelencia las organizaciones, implementan el proceso de evaluación del desempeño, el cual tiene como objeto determinar si el desempeño del trabajador, se está dirigiendo por la ruta de la excelencia, o si por el

contrario es deficiente y puede constituirse en un peligro para el desarrollo de las operaciones necesarias para el logro de los objetivos predeterminados.

En tal sentido al conocerse los resultados, instruyen a los encargados de los diferentes departamentos, para que se entrevisten con los trabajadores, para establecer si los resultados radican exclusivamente en ellos, o en alguna medida o por completo son responsabilidad de las organizaciones, todo con la intención de plantear las estrategias necesarias para darle las soluciones que se consideren pertinentes y necesarias.

### **Contratación de los nuevos Empleados.**

Si en el proceso de entrevista, entre los candidatos que superaron las pruebas, se selecciona al que habrá de ser contratado, se procede a la firma del contrato individual de trabajo que de acuerdo al Código de Trabajo, Decreto Número 1441, de Guatemala, “Es el vínculo económico jurídico, mediante el que una persona(trabajador) queda obligado a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.” Si posterior a la firma alguna de las partes incumple lo pactado antes de que se inicie la relación de trabajo el artículo 19 del mismo código indica “Si el incumplimiento de pactado se diera antes de que se inicie la relación de trabajo, el caso se debe resolver de acuerdo con los principios civiles que obligan al que ha incumplido a pagar los daños y perjuicios que haya causado a la otra parte”.

Además de los puntos establecidos en el contrato, colateralmente se obliga a las partes a que observen los derechos y obligaciones contenidos en el Código de Trabajo, en los convenios internacionales ratificados por

el país en el campo de la relación laboral, y que se sujeten a las consecuencias que de la ley se derive.

El contrato a que se adhieren las partes puede ser de diferentes formas según lo estipula el código en el artículo 25:

**1. Por tiempo definido**, cuando no se especifica fecha para su finalización

**2. A plazo fijo**, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la conclusión de una obra que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo.

**3. Por obra terminada**, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada.

En Guatemala, de acuerdo a la ley el Contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera: A labores agrícolas o ganaderas, al servicio doméstico, a los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días y a la prestación de un trabajo por obra determinada.

### **Inducción y Bienvenida**

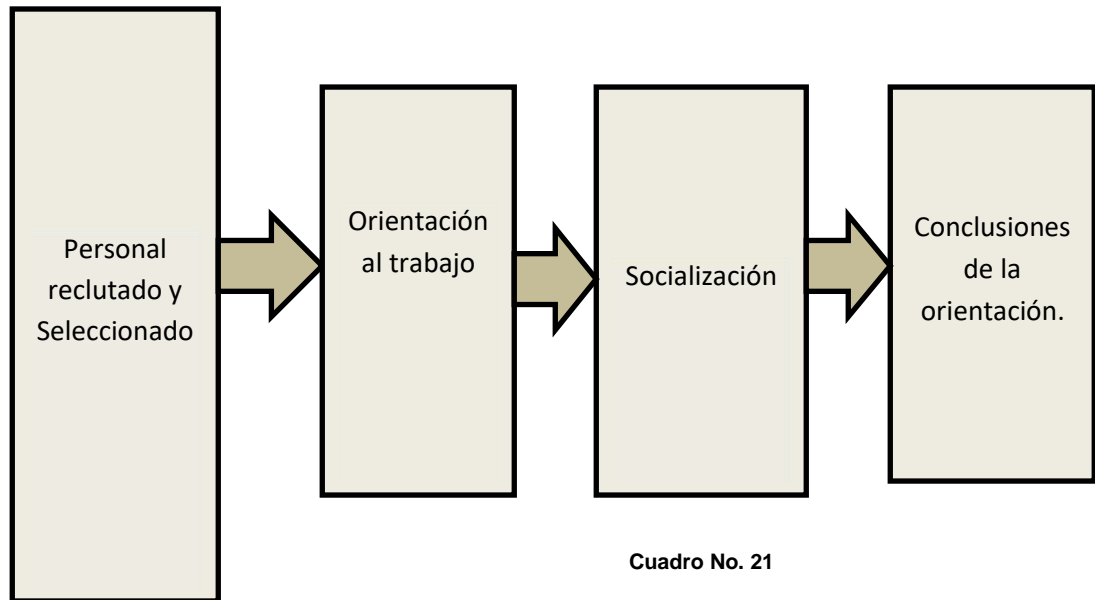
El recibir y adaptar al personal de nuevo ingreso, no se logra con una formula estándar aplicable a cualquier organización, es necesario sin embargo contar con una guía de inducción general, la cual deberá ser factible de adaptar y ponerse en marcha.

Consecuente con lo afirmado anteriormente a continuación se presenta el procedimiento de inducción base, el cual deberá ser implementado y adecuado a la cultura de cada empresa, evidenciando de ser necesario tanto los obstáculos que se pueden presentar con el fin de atacarlos y



eliminarlos para evitar complicaciones y barreras que atrasen su desarrollo.

### PROCESO DE INDUCCIÓN AL PUESTO.



#### **Orientación al Trabajo**

Una vez que el personal ha sido reclutado y seleccionado, se procede a orientarlo o a inducirlo lo que significa proporcionarles información básica para que realicen sus actividades satisfactoriamente. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, los horarios de trabajo y con quienes trabajará el nuevo trabajador. La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la organización, un proceso gradual que implica inculcarle las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan de él.

La inducción si se maneja adecuadamente, reduce la tensión que sufre el nuevo empleado en su primer día de trabajo, así como el choque con la realidad que no es más que la discrepancia entre lo que se espera en el puesto y la realidad.

Los programas de Inducción son desde pequeñas informaciones laborales hasta programas largos y formales donde los nuevos empleados obtienen documentos guías como manuales o material indicativo que explican asuntos importantes como: horarios de trabajo, revisiones de desempeño, vacaciones, pagos, así como un recorrido por las instalaciones.

Para no dejar ninguna información fuera de lo explicado, se recomienda que el inductor utilice una LISTA DE VERIFICACION o guía de orientación a los nuevos empleados, que contenga en forma de listado los diferentes puntos que debe abordar y explicar a los nuevos empleados, solicitándole al inducido que con su firme ratifique que ya ha sido informado, y posteriormente ya con la anuencia de las autoridades de personal en segunda instancia se lleve a cabo otras acciones para identificar al nuevo empleado con los elementos materiales, humanos y técnicos de la organización para completar su inducción. Como la que a continuación se presenta.

| LISTA DE VERIFICACION O GUIA DE ORIENTACION   |                  |                                   |  |
|---|------------------|-----------------------------------|--|
| Esta forma se debe utilizar como guía para la orientación del empleado.   |                  |                                   |  |
| DEPARTAMENTO DE PERSONAL  |                  |                                   |  |
| Reglamento Interno  |                  | Licencias y Permisos              |  |
| Organización y Funciones  |                  | Desechos Sólidos                  |  |
| Descripción y Especificación  |                  | Servicio de comedor               |  |
| Carnet de identificación  |                  | Días de feriado                   |  |
| Periodo de Prueba   |                  | Servicios Sanitarios              |  |
| Sueldos y Salarios  |                  | Dificultades y Quejas             |  |
| Control de horarios   |                  | Recorrido por las instalaciones   |  |
| Correo personal   |                  | Trámites oficiales                |  |
| Estacionamientos  |                  | Presentación al personal          |  |
| Ausencias y retrasos  |                  | Primeros auxilios                 |  |
| Vacaciones  |                  | Otros.                            |  |
| OFICIALIZACION DE LAS ACCIONES ANTERIORES   |                  |                                   |  |
| Firma del empleado  | Jefe de Personal | Fecha.                            |  |
| Jefe de Personal: La siguiente es una lista de verificación de la información necesaria para orientar a los nuevos empleados en su Departamento, por lo tanto debe marcar cada punto.               |                  |                                   |  |
| Nota: ya explicado todo debe remitirse al Depto. De personal(en 3 días)   |                  |                                   |  |
| Presentación con compañeros   |                  | Horarios de trabajo, horas extras |  |
| Procedimientos de entrada   |                  | Explicación del Trabajo           |  |
| Responsabilidades   |                  | Líneas de autoridad               |  |
| Sanitarios  |                  | Periodos de almuerzo              |  |
| Uso de teléfonos y otros  |                  | Procesos de suministros.          |  |
| Firma del Supervisor  | Fecha.           |                                   |  |
| DECLARACION DEL NUEVO TRABAJADOR  |                  |                                   |  |
| He recibido una copia de los materiales de trabajo, y se me ha explicado la información sobre el puesto, dejando asentado que la he comprendido con claridad, así como mis derechos y obligaciones. |                  |                                   |  |
| Firma del Empleado  | Jefe de Personal | Fecha:                            |  |

Cuadro No. 22

## **Socialización.**

Es indispensable que las autoridades del Departamento de Recursos Humanos, tengan en cuenta que una Inducción de Personal objetiva, es mucho más que entregar a los nuevos trabajadores información básica sobre puntos tradicionales como horarios de trabajo, derechos, instrucciones, ubicaciones, líneas de mando y otros aspectos propios de la organización, es necesario adaptar y consolidar al nuevo empleado con el personal en general para que entienda que todos incluido él deben ir en pos de los objetivos, con los valores definidos en el Código de Ética de la empresa.. En virtud de ello, se debe consolidar los fines del empleado con los de los otros empleados de la organización, hasta estar con la plena seguridad que se ha generado un compromiso entre ambos.

Para el logro de lo anterior, muchas organizaciones tienen diseñado un programa de socialización que dura más de un día como el que a continuación se presenta.

### **PROGRAMA DE SOCIALIZACION DEL NUEVO EMPLEADO**

| <b>PRIMER DIA.</b>  | <b>SEGUNDO DIA</b>  | <b>TERCER DIA</b>   | <b>CUARTO DIA.</b>  |
|---|---|---|---|
| En dos horas el nuevo personal debe ser informado sobre políticas y objetivos de la organización, se le debe entregar manuales y hacer un recorrido por los Departamentos para presentarle al personal. | En dos horas presentar a las autoridades y explicar el proceso de comunicación con ellos. | En dos horas explicar los procesos establecidos para realizar trámites internos más importantes y presentación de los que intervienen en ellos. | En dos horas explicar la importancia de trabajar en equipo no solo por asuntos laborales, si no para enfrentar peligros y problemas de salud, de seguridad y de otro tipo, a través de conferencias de representantes de los Departamentos que puedan verse involucrados. |

**Cuadro No. 23**

### **Conclusión que se espera de los cuatro días de Socialización.**

Se espera que los nuevos empleados asimilen, se sientan aceptados por la organización, y comprendan en buena medida la filosofía de la organización.

Lo anterior indudablemente sentará las bases para que se integren personas comprometidas en primera instancia con los objetivos y los valores, y segundo con los trámites, reglas, y otras acciones operativas.

### **Capacitación y Desarrollo**

La capacitación es un proceso de enseñanza, que consiste en proveer a los trabajadores nuevos y también actuales de una organización, habilidades, y conocimientos que les sean útiles para el desempeño de su trabajo. Lo importante es que esa capacitación se oriente fundamentalmente al desarrollo real, de las habilidades de las personas en el ejercicio de sus atribuciones laborales, en virtud, de que muchas organizaciones, lamentablemente no visualizan la pérdida que implica que un proceso de formación se asigne a personas que no tienen laboralmente nada que ver con los conocimientos que se imparten.

Actualmente las organizaciones deben estar conscientes de la importancia, de la capacitación y desarrollo de sus empleados, pues además de calificarlos en sus funciones, los concientizan en los valores, y los orientan conductualmente para que su ejercicio se enmarque dentro de los límites de lo ético y la responsabilidad en un compromiso sano y consolidado.

¿Qué sucede si dentro de los objetivos de las organizaciones no se incluye la capacitación? Se genera caos pues cada trabajador posee sus propios valores y actitudes que lo impulsa a comunicarse, resolver problemas e integrarse en grupos a su manera lo que muchas veces diverge de los valores y formas en que se conciben la comunicación y la

integración de grupos de trabajo en la organización, otras veces los trabajadores desarrollan sus actividades y operaciones en la forma en que lo aprendieron y no aceptan la necesidad de innovarse para irse adaptando a los cambios del medio ambiente externo, lo que inmoviliza el desarrollo de la organización y le evita irse adaptando a los cambios del mercado y desde el punto de vista interno se frena la productividad.

A nadie escapa que cualquier programa de capacitación, sigue cuatro pasos básicos para su desarrollo los cuales se presentan a continuación:

**Primer Paso: Determinación de las necesidades de capacitación para las personas que ocupan un puesto.**

Partiendo de los objetivos, se diseñan las actividades necesarias para alcanzarlos, las actividades se dividen en tareas para lograr su consecución los cuales se integran en un puesto para su correcta y especializada aplicación.

Por lo tanto esas tareas para que se ordenen y se cumplan eficaz y eficientemente se le asignan determinados requisitos a cumplir tales como: Cuando y con que frecuencia se realizan, que desempeño se requiere para desarrollarlos, las condiciones en que deben desarrollarse, los conocimientos, habilidades y donde o qué lugar es el más idóneo para aprenderlos de la mejor forma.

Estandarizados esos requisitos a través de un detenido análisis y por medio de formas previamente diseñadas, se logra determinar por ejemplo cual es el lugar ideal para su aprendizaje, se procede a determinar si la persona está capacitada para cumplir con ellos o si se requiere montar un programa de desarrollo para eliminar las falencias o bien para multiplicar las capacidades en beneficio de la consecución de los objetivos.

Si las deficiencias son detectadas se procede a determinar las necesidades de capacitación como: Adiestramiento en la construcción de

insumos de producción de aparatos eléctricos; Condiciones mínimas para el desarrollo del trabajo; Enseñanza y educación para el proceso de dirección de obreros relacionados con la minería. Etc.

**Segundo Paso: Establecimiento de los fines u objetivos que se persiguen al montar un programa de capacitación.**

Los objetivos de capacitación se orientan a que la persona capacitada una vez finalizado el proceso, se encuentre listo para lograr los nuevos retos. Al detectar las necesidades de capacitación, se pudo o se tuvo que haber podido determinar cuáles son las especificaciones requeridas para que el puesto sea desarrollado de acuerdo a los objetivos que se buscan alcanzar para estar en disponibilidad de ser competitivos en el mercado y consecuentemente productivos.

**Tercer paso: Implementación de las Técnicas idóneas de capacitación.**

existen y se reconocen varias formas siendo las más comunes las que a continuación se presentan: que los trabajadores sean adiestrados y capacitados en el ejercicio de su trabajo, Que los trabajadores se les adiestre de acuerdo a cada paso que sigue el desarrollo de un puesto, por centros gerenciales de capacitación que consisten en lugares específicamente ideados para que el trabajador simule la acción sobre determinadas situaciones., al final de la jornada cualquiera sea la forma de capacitación usada, el trabajador debe estar como se dijo al principio en plena capacidad de realizar el trabajador de acuerdo a las nuevas especificaciones.

**Cuarto paso: Medición de la forma en que responde el capacitado y la conducta que muestra ante el proceso de aprendizaje.**

La organización por medio del Departamento correspondiente debe mantener un monitoreo continuo, del trabajo realizado por los empleados nuevos o ya integrados, con el fin de implementar los mecanismos de retroalimentación que sean procedentes. En este punto la Evaluación del Desempeño juega un papel preponderante.

### PROCESO DE CAPACITACIÓN

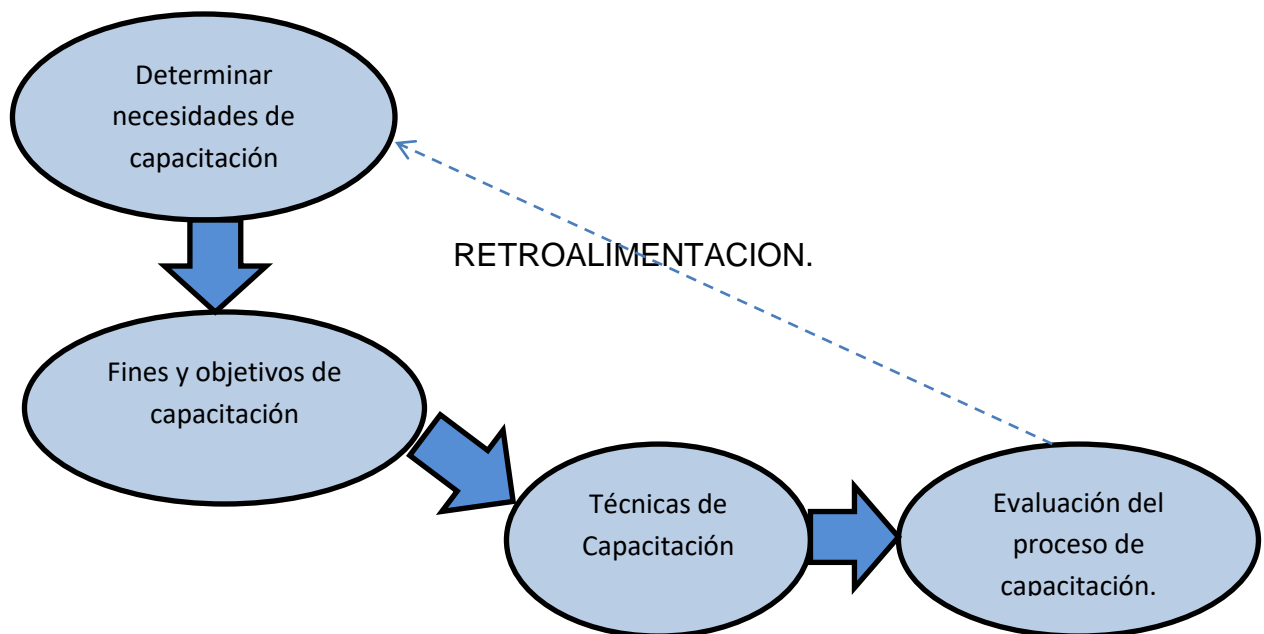


Figura No. 30



## **CAPITULO IX**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es un sistema que aprecia el desenvolvimiento de las personas, estima o juzga su valor, su excelencia, sus cualidades o su estatus en el cargo que ocupa. También involucra acciones de retroalimentación, capacitación, motivación y/o cualquier otro aspecto que contribuya a mejorar el rendimiento laboral, por medio de herramientas adaptadas al nivel jerárquico del trabajador.

Mediante la Evaluación del Desempeño es posible encontrar problemas de supervisión del trabajo de los subordinados, de integración a la organización, de falta de aprovechamiento de potencialidades y otros aspectos de naturaleza afín.

#### **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Los fines básicos que persigue el proceso de Evaluación del Desempeño entre otros son: Vincular a las personas con el cargo respectivo, proporcionando entrenamiento para mejorar el desempeño; optimizar las relaciones humanas entre el superior y los subordinados para fomentar el trabajo en equipo; estimular el auto perfeccionamiento del empleado, para mayor productividad educándolo y enseñándole para producir con calidad. Asimismo los objetivos específicos o particulares de la Evaluación del Desempeño son los siguientes: proporcionar oportunidades de desarrollo, crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales; mantener niveles óptimos de eficiencia y productividad en los diferentes servicios.

#### **Desventajas de la Evaluación del Desempeño.**

No obstante ser una herramienta útil y necesaria, cuenta con algunas desventajas que la organización debe superar para que se encuentre en

disponibilidad de alcanzar sus objetivos. La recolección de la información sobre el desempeño de los trabajadores puede tornarse lenta si la autoridad de línea se opone o la dificulta; vestigios de subjetividad al analizar el desempeño del trabajador; recelos, prejuicios de los evaluadores; obstáculos políticos pues el evaluador dirige la evaluación por conveniencias; contradicciones que surgen al entrevistarse el evaluador con el evaluado; rechazo al proceso por temor al cambio.

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño.**

En algunos países que subestiman el poder de las organizaciones empresariales como medio fundamental para su desarrollo, obvian o ignoran los procesos de evaluación del desempeño aunque se encuentren contenidos en sus leyes de servicio Civil, no obstante sin embargo, ésta se encuentra presentes en todas las acciones de personal y aunque no se cuente con registros del comportamiento laboral y con un sistema técnico, que dificulta visualizar el grado de desarrollo de las destrezas, habilidades y demás aspectos propios del trabajo, vedando la posibilidad de reconocimiento, encause o desarrollo laboral del personal, al final de cuentas constituye la base para tomar decisiones sobre diversas acciones de personal.

### **Tipos de Evaluación del Desempeño.**

Fundamentados en la ley de Servicio Civil de Guatemala, se plantean los tres tipos de evaluación del Desempeño más comunes:

1. Evaluación de Ingreso, que se realizará a todo el que comienza labores dentro de las instituciones u organizaciones para determinar el nivel de conocimiento, desempeño y limitaciones del personal, y poder ser ubicado en un lugar adecuado o bien proporcionarle las técnicas necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

2. Evaluación Ordinaria, El jefe de cada unidad será el encargado de realizar las evaluaciones ordinarias a sus colaboradores, basándose para el efecto en el artículo 45 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, de Guatemala, la cual se llevara a cabo una vez al año, realizándola los primeros meses de cada año. 3.

3 Evaluación Extraordinaria.. Se desarrollan semestralmente con el mismo procedimiento de la ordinaria en todos los servicios o departamentos con el fin de tener información actualizada de los colaboradores, para la toma de decisiones inmediatas que se requieren en el momento. La Evaluación del Desempeño extraordinaria se fundamenta en el artículo 47 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil de Guatemala.

### **Consolidación del proceso de Evaluación del Desempeño.**

El subjetivismo es uno de los problemas más significativos del proceso de Evaluación del Desempeño, por lo que para minimizarlo la unidad encargada, debe implementar la etapa de consolidación, que consiste en proveerse de información de los evaluados entre dos evaluaciones ordinarias, para estructurar un historial que sirva de base para tomar decisiones cuando se finalice la evaluación ordinaria, su metodología consiste primero en reportar mensualmente o cuando lo considere pertinente, aquellos incidentes críticos acerca de los trabajadores en servicio de su puesto, para el efecto se recomienda que se haga uso del principio de excepción, que establece que debe controlarse lo correcto y lo problemático porque benefician o perjudican a la organización, aquellos datos que no llenan esos requisitos y que no benefician o perjudican deben ser obviados. Segundo, se implementaran estrategias de cambio tanto positivas como negativas por ejemplo: Si la Evaluación del Desempeño de un empleado es de regular o muy buena se remitirá al proceso de capacitación y reforzamiento en mutuo acuerdo con su jefe inmediato. Si es deficiente al proceso de apoyo y reforzamiento siempre que el jefe lo solicite, y se le llamara al orden y en caso extremo a la

destitución. Tercero, en el caso de que el evaluado solicite alguna explicación específica de la razón de su evaluación alta o baja se debe recurrir a lo siguiente: Establecer mecanismos para que cada uno de los jefes inmediatos encargados de la evaluación correspondientes a los subordinados, se entreviste con estos últimos para indicarles los puntos específicos y generales en que deben mejorar su rendimiento o bien felicitarles y reconocerles su rendimiento para que lo mantengan o lo superen y se confirme y respaldar dicha información obtenida.

**Tabla de Incidentes críticos del proceso de Evaluación del Desempeño.** Como ya se ha definido previamente en la etapa de consolidación o periodo entre dos evaluaciones ordinarias, el proceso se auxiliará de una tabla de incidentes críticos cuyo objetivo se orienta a rectificar en el camino las deficiencias que se detecten a través de la Evaluación del Desempeño. Dicha tabla cuenta con dos columnas, la primera enumera las labores cotidianas propias del puesto que ejecuta el evaluado y lo que se espera de dichas labores cotidianas (OBJETIVOS), y la segunda o parte diagnóstica define y detecta situaciones incidentales o críticas, positivas o negativas en que pudo haber incurrido el evaluado y que perjudicaron su desempeño. Lo importante de esta tabla es que con su procedimiento auxilia la etapa de detección de necesidades de capacitación, pues se dirige a las partes de un puesto que ha sido desarrollada en forma deficiente y que por lo tanto requiere y necesita de un proceso de nivelación, corrección o de entrenamiento y capacitación. Ejemplo.

|   |                   |                     |
|---|-------------------|---------------------|
| <b>Empresa Productora de Muebles. S.A</b> |                   | Fecha de inicio:    |
|   |                   | Fecha de cambio:    |
| <b>TABLA DE INCIDENTES.</b>               |                   |                     |
| No.                                       | Tareas del puesto | Incidentes Críticos |
| 1<br>2<br>Etc.                            |                   |                     |

## Instrumento de Evaluación del Desempeño.

Debe proporcionar información válida para desarrollar acciones de capacitación, de promoción, de desarrollo, de traslados, permutas y hasta de destitución como última medida, véase un ejemplo de un instrumento para evaluar el desempeño de un puesto operativo, para lo cual se dividió en sus partes más importantes: puntualidad, asistencia, trabajo en equipo y cooperación, uso del equipo de seguridad personal y productividad, a las que se les asignará un valor de cien, de acuerdo a la importancia que se le conceda por la organización. Ese valor de tarea se divide en partes según el rendimiento que en su desarrollo muestre el evaluado, por ejemplo a la puntualidad se le asignó un valor de 15, y se le dieron cuatro opciones de evaluación, 15, 8, 6 y 4 como se dijo dependiendo del rendimiento laboral. Véase la distribución completa.

| Partes evaluadas del puesto y valor que le fue asignado |    | Subvalores asignados a la parte evaluada del puesto, de acuerdo al desempeño que el evaluado presento en el desarrollo de su puesto. 1/ |                 |
|---|----|---|-----------------|
| Puntualidad   | 10 | 10, 8, 6 y 4  | según desempeño |
| Asistencia  | 15 | 15,10,8 y 6   | según desempeño |
| Trabajo en equipo                                       | 15 | 15,8,6 y 2  | según desempeño |
| Uso equipo de seguridad                                 | 15 | 15,10,8 y 6   | según desempeño |
| Conocimiento del trabajo                                | 15 | 15,9,7 y 6  | según desempeño |
| Relaciones interpersonales                              | 15 | 15,10,8 y 6   | según desempeño |
| productividad   | 15 | 15,10,8y 6  | según desempeño |
| <b>Total= 100</b>                                       |    | <b>desempeño óptimo.</b>  |                 |

1. El rendimiento de las partes evaluadas del puesto, según su punteo puede calificarse como:

- ✓ Muy bueno (si alcanza el punteo total o 100%)
- ✓ Bueno (si alcanza el segundo punteo entre 80 y 99%)
- ✓ Regular, (si alcanza el tercer punteo entre 50 y 79%), y
- ✓ Deficiente. (Si alcanza el cuarto punteo entre 1 y 49%)

A continuación se presenta la propuesta de instrumento para evaluar un puesto operativo profesionales etc.) Siguiendo los lineamientos proporcionados anteriormente:

EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES. S.A.  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre Empleado \_\_\_\_\_  
puesto \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_

### SERIE OPERATIVA

| PUNTUALIDAD                          |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
|--------------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------------------|----------------|--------|---------------|
| Siempre cumple con el horario        |                | 3 ingresos tarde al mes   |                | Más de 5 ingresos tarde   |                | Frecuentes llegadas tarde  |                | Punteo | Observaciones |
| 10                                   | Valor asignado | 8                         | Valor asignado | 6                         | Valor asignado | 4                          | Valor asignado |        |               |
| ASISTENCIA                           |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
| Excelente                            |                | Menos de dos              |                | Mayores de dos            |                | frecuentes                 |                | Punteo | Observaciones |
| 15                                   | Valor asignado | 10                        | Valor asignado | 8                         | Valor asignado | 4                          | Valor asignado |        |               |
| TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION      |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
| Cooperativo al 100%                  |                | No siempre es cooperativo |                | Cooperativo última opción |                | Individualista totalmente. |                | punteo | Observaciones |
| 15                                   | Valor asignado | 8                         | Valor asignado | 6                         | Valor asignado | 2                          | Valor asignado |        |               |
| USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD PERSONAL |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
| siempre                              |                | Frecuentemente            |                | Raras veces               |                | nunca                      |                | punteo | Observaciones |
| 15                                   | Valor asignado | 10                        | Valor asignado | 8                         | Valor asignado | 6                          | Valor asignado |        |               |
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJO             |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
| total                                |                | frecuentemente            |                | Raras veces               |                | Nunca                      |                | punteo | Observaciones |
| 15                                   | Valor asignado | 9                         | Valor asignado | 7                         | Valor asignado | 6                          | Valor asignado |        |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES.          |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
| optima                               |                | adecuada                  |                | regulares                 |                | Deficiente                 |                | punteo | Observaciones |
| 15                                   | Valor asignado | 10                        | Valor asignado | 8                         | Valor asignado | 6                          | Valor asignado |        |               |
| PRODUCTIVIDAD                        |                |                           |                |                           |                |                            |                |        |               |
| excelente                            |                | A un 80%                  |                | A un 60%                  |                | Deficiente                 |                | punteo | Observaciones |
| 15                                   | Valor asignado | 10                        | Valor asignado | 8                         | Valor asignado | 6                          | Valor asignado |        |               |

Gerente de Recursos Humanos.

Jefe de Departamento del Evaluado

Cuadro No. 24

El punteo obtenido por el evaluado a través del instrumento correspondiente se vacía en la columna “punteo obtenido” de la siguiente forma:

| No.                              | Factor de evaluación       | Punteo base | Punteo obtenido | Porcentaje y recomendación |
|----------------------------------|----------------------------|-------------|-----------------|----------------------------|
| 1                                | puntualidad                | 10          | 5 deficiente    | 50%(Cap.)1/                |
| 2                                | asistencia                 | 15          | 13 buena        | 87%                        |
| 3                                | Trabajo en equipo          | 15          | 15 muy buena    | 100%                       |
| 4                                | Uso equipo de seguridad    | 15          | 15 muy buena    | 100%                       |
| 5                                | Conocimientos trabajo      | 15          | 10 regular      | 67%(Cap.)1/                |
| 6                                | Relaciones interpersonales | 15          | 12 buena        | 80%                        |
| 7                                | productividad              | 15          | 15 muy buena    | 100%                       |
| <b>Total= 100 Total=83 bueno</b> |                            |             |                 |                            |

1/ CAP=Se recomienda capacitación.

**INSTRUCCIONES:** Conociendo el punteo por tarea y el punteo total del evaluado, se procede a determinar su calificación cualitativa a través de la forma siguiente con el fin de determinar la acción de personal adecuada.

| <b>MUYBUENA<br/>(100%)</b>   | <b>BUENA<br/>(80-99%)</b>  | <b>REGULAR<br/>(50-79%)</b>  | <b>DEFICIENTE<br/>(1-49%)</b>  |
|--|--|--|--|
| Actuación consistente, buen logro de resultados en relación con las exigencias del puestos   | Actuación mejor que la esperada, logra los resultados establecidos, de una forma eficiente | Actuación que logra los resultados mínimos esperados de acuerdo con las exigencias | Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas, requiere un plan de mejoramiento. |
| <b>RESULTADO:</b> 83 puntos o bueno en su desempeño total, con influencia negativa en puntualidad, y conocimiento. Pero positiva por trabajo en equipo, asistencia, uso de equipo, productividad y relaciones interpersonales.<br><b>RECOMENDACIÓN:</b> Capacitación en dos puntos y reconocimiento total. |  |  |  |
| Firma Empleado.  |  | Firma jefe.  |  |

Fecha: \_\_\_\_\_

## **CAPITULO X**

### **DIRECCIÓN**

En la etapa de la Planeación se definió el rumbo o lineamientos, propósitos, misiones y objetivos, en la Organización la estructura organizacional idónea para alcanzar tales fines, en la etapa de Integración, por medio de mecanismos científicos se proveyó de los recursos humanos, materiales y técnicos para hacer realidad las etapas anteriores. La pregunta necesaria e indispensable es: ¿Cómo lograr que las personas incorporadas a la organización, trabajando en equipo, en forma eficiente y eficaz y con los recursos disponibles, contribuyan a través de la estructura organizacional al logro de los objetivos, propósitos y misión? La respuesta indiscutible es: por medio de la Dirección, por ser la etapa fundamental del proceso administrativo que orientar las operaciones y actividades de las personas hacia los fines previamente establecidos.

Y es que en su esencia la Dirección descansa en el ser humano, en el trabajador, como principal medio para lograr fines, sin dejar de asignar importancia al resto de recursos que adecuadamente operados y manejados por éste, contribuyen al óptimo funcionamiento de las organizaciones.

Por tal razón se constituye en la principal función de los Administradores, quienes han de ser calificados por la forma que la utilicen para guiar, coordinar, y vigilar las acciones, actitudes y aptitudes de sus subordinados como se ha reiterado para el logro de los objetivos organizacionales.

No importa como sea denominada en la práctica, Comando (Henry Fayol), Ejecución (Isaac Guzmán), Comando y Coordinación (Urwick); Liderazgo (Buche) o cualquier otro nombre, la Dirección es vital para la sobrevivencia de cualquier organización y su fundamento está en lograr que los administradores descansando en la motivación, la comunicación y



el liderazgo logren comportamientos determinados por parte del recurso humano, para que voluntariamente se enfoquen en los objetivos.

La Dirección es una etapa trascendental y necesaria, que estudiosos y seguidores de la Escuela del Comportamiento afirman que no son los factores materiales sino los psicológicos y sociológicos los que más aportan al incremento de la productividad, aspecto que se ha visualizado y comprobado dentro de la función de las organizaciones que no despuntan o que mantienen un perfil constante de simple mantenimiento, sin avizorar cambios al desarrollo, pues insisten en prevalecer lo financiero, lo material o cualquier otro aspecto sobre lo humano, al extremo que todas las actividades descansan principalmente en el incremento de su apoyo en detrimento de la atención al desarrollo humano sin percatarse que lo financiero y lo material es manejado, coordinado, y dirigido por personas no por unidades monetarias, o por elementos materiales, Oliver Sheldon al respecto sostenía que todo lo mecánico es secundario al elemento humano, por lo que este debe ser tratado con justicia y honestidad por quienes administran las organizaciones para alcanzar objetivos.

Es evidente entonces, que la Dirección incentiva la orientación del comportamiento del recurso humano en sus acciones laborales, hacia determinados fines, por lo que para alcanzarlo y desarrollarlo deben proveerse y aplicar las aportaciones a su desarrollo de las distintas ciencias sociales, por ejemplo de la Psicología que se orienta a los individuos en particular promoviendo su aprendizaje, el desarrollo de su personalidad, su liderazgo, su motivación, sus sentimientos propios como estrés y calidad de vida y en forma práctica a los procesos técnicos para seleccionarlos para la organización; de la Antropología que tiene un enfoque más amplio y sistémico que aborda aspectos importantes como la cultura organizacional y los elementos que influyen en el ambiente de la organización. de la Sociología que se enfoca a los grupos que componen los sistemas, y que aporta instrumentos como la dinámica de grupos,

conflictos, poder, comportamientos grupales y otros. De la Ciencia Política que trata asuntos sociales como el poder, la política, las relaciones nacionales e internacionales entre organizaciones y poderes. De la Psicología social Que a diferencia de la Psicología particular orienta su esencia a lo social o grupal en asuntos como liderazgo, actitudes, estrés social, dinámicas de grupo y otros.

## **CONCEPTOS DE DIRECCIÓN**

Dirección es un conjunto de decisiones y acciones de comunicación, liderazgo y motivación desarrolladas por los administradores en función de los subordinados, para crearle las condiciones apropiadas para que voluntariamente y con una actitud proactiva contribuyan al logro de los propósitos, misión y objetivos de las organizaciones.

Es evidente que la Dirección, como se ha venido planteando en el transcurso del presente tema, se enfoca con absoluta exclusividad en incentivar el comportamiento humano, a través de elementos básicos como la motivación, la comunicación pero principalmente el liderazgo para alcanzar fines organizacionales, en lo que coinciden los siguientes autores:

**Javier Benavides Pañeda** “La Dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas”

**Antonio César Amaru** “El proceso de Dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.

**Harold Koont’z & Heinz Weihrich** “El proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”

## PROCESO DE DIRECCIÓN.

La Dirección o etapa que posibilita la producción de bienes, servicios e ideas, no tiene un origen incierto o inexistente, es producto de un proceso de tres pasos previos: La Planeación, la organización y la integración. La Planeación que establece el rumbo, la organización la estructura o vehículo para enfilar el rumbo, y la integración que provee a la estructura los recursos humanos, materiales y técnicos. Véase.

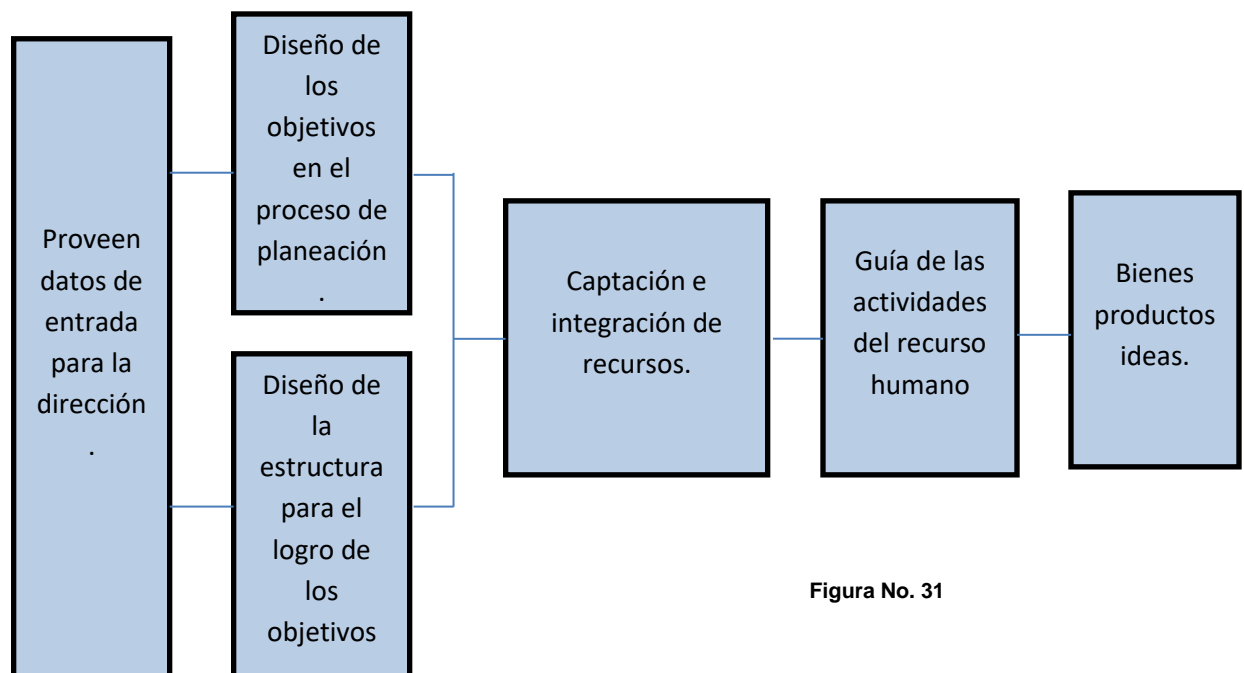


Figura No. 31

## IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.

- Acciona y objetiviza todo lo definido y planteado conceptual y subjetivamente en las etapas de Planeación y organización.
- Se enfoca y busca desarrollar el recurso humano, para alcanzar fines.
- Si se aplica adecuadamente es determinante para la consecución de los objetivos y la productividad.

- Llega a constituirse como la parte medular del proceso administrativo, por ser la etapa orientada al ser humano.
- Se refiere a situaciones relacionadas con el ser humano, recurso pensante y de libre albedrío.
- Constituye la herramienta fundamental de quienes tienen la potestad, la autoridad y el poder para tomar decisiones, por lo tanto de ellos depende su eficiencia y eficacia.

## **PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.**

Los principios de la Dirección son guías esenciales que deben seguir quienes dirigen recurso humano y buscan objetivos organizacionales.

- **Principio de coordinación y armonía de objetivos.** Debe velarse por parte de los administradores, que exista coordinación de los intereses y objetivos de los trabajadores y de la organización.
- **Principio de motivación, liderazgo y comunicación.** El proceso de Dirección se fundamenta en la motivación, liderazgo y comunicación para el desarrollo positivo del comportamiento de los trabajadores.
- **Principio de Impersonalidad del mando.** El mando debe ser aplicado a conveniencia de la organización y no de los intereses de quien tiene la potestad de ejercerlo.
- **Principio de la vía jerárquica.** Quien dirige una organización debe estar consiente que su obligación administrativa, es respetar los niveles jerárquicos de sus subordinados, siguiendo la vía correspondiente.
- **Principio de Resolución del Conflicto.** Cada administrador debe analizar y estudiar los conflictos y darles la solución justa y adecuada a los intereses de los involucrados.
- **Principio de Aprovechamiento de los conflictos.** Es aconsejable que los administradores en vez de desechar las experiencias en

cuanto a conflictos, los deben de estudiar y analizar para aprovecharlos en futuras situaciones que se pudieran presentar.

## **PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA DIRECCIÓN.**

A nadie escapa que en la actualidad muchas organizaciones, se enfrentan en forma reiterada a multiplicidad de problemas como consecuencia de la incapacidad o poca visión al dirigir, de los diferentes funcionarios, gerentes, jefes o encargados de unidades, quienes en vez de atacarlos los solapan y esconden en detrimento de sus intereses.

Es importante, tener presente que los administradores caracterizados por ineptos, muchas veces carecen de capacidad, preparación, experiencia al dirigir, con el agravante que son profesionales, políticos, o personas con intereses propios que buscan beneficiar o hacer prevalecer los intereses gremiales lo que los impulsa a contratar y colocar al frente de determinadas funciones y al mando de subordinados a colegas, amigos, militantes de partidos o socios que no llenan los requisitos definidos en las descripciones y especificaciones de puestos por lo que cometen con frecuencia los siguientes errores:

**Dirección por tumbos.** En este caso, el administrador suele dirigir y tomar decisiones de acuerdo a la incidencia ocasional, de situaciones que perjudican o benefician a la organización.

**Dirección Improvisada.** Al carecerse de planes que guíen las acciones, o ignorarse los planes ya establecidos, el Administrador o Director improvisa las acciones a realizar.

**Dirección de Prueba y error.** El administrador o Director hace incurrir a la organización en costos innecesarios al tomar como acción el prueba y error, es decir ir ensayando hasta llegar a lo buscado.

El buen administrador en conclusión para evitar los problemas debe como mínimo: saber a dónde se dirige, orientar a los subordinados en el que hacer para lograrlo, promover la delegación en la toma de decisiones, prevalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones en equipo, y sobre todo mantener un constante monitoreo del rendimiento laboral de sus subordinados para hacer las retroalimentaciones que sean necesarias.

## **ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCION.**

Todo director o gestor que tiene a su cargo un número determinado de subordinados debe considerar tres elementos fundamentales para tener la plena seguridad que lo que hace es lo idóneo para lograr tanto eficiencia como eficacia: Liderazgo, Motivación, y Comunicación.

### **Liderazgo.**

Aunque se ha tendido en la práctica a considerar que líder es sinónimo de administrador, porque ambos buscan influir en el comportamiento de la gente para buscar fines, la realidad es que entre ambos existe una diferencia muy significativa. El líder no necesita de una estructura organizativa para actuar, pero el administrador sin una estructura deja de serlo. Por lo tanto el que es líder también puede ser administrador, pero el que es administrador no necesariamente es líder.

¿Pero entonces que es ser líder? En primera instancia se considera importante aclarar que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pues la dirección eficaz es uno de los requisitos para llegar a ser considerado como un buen administrador, y para ser un buen administrador se requiere ser un líder realmente efectivo.

Profundizando aún más sobre el concepto líder, se puede agregar, que quien lidera influye y moldea el comportamiento o conjunto de conductas propias de las personas, que voluntariamente acceden a seguirlo por diferentes motivos o causas que determinan que se haga algo.

Analizando lo anterior se pueden aislar cuatro puntos: comportamiento, influencia, motivos y fines los cuales en conjunto al sintetizarlos configuran el liderazgo. Véase.

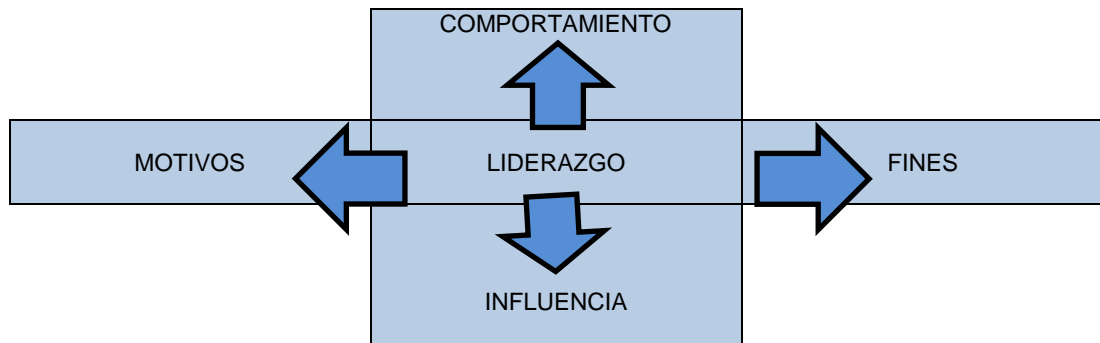


Figura No. 32

**1. Comportamiento.** Las personas manifiestan determinadas conductas en el desarrollo de sus actividades laborales, las que muchas veces son perjudiciales para la organización y por consecuencia para la consecución de sus objetivo, por lo tanto es función de un buen líder influir sobre ellas, para que se sintonicen y acoplen en el rumbo deseado, el que se orienta hacia los fines propios de las organizaciones. En este punto cabe aclarar que una persona que tiene liderazgo, logra y es capaz de conducir las acciones de otros influyendo en su comportamiento.

**2. Motivos.** Se ha comprobado que una persona, cambia su comportamiento y lo amolda a los intereses de otra persona, si esta persona satisface adecuadamente sus intereses tanto materiales como subjetivos o las causas de su insatisfacción, por ejemplo hay quienes siguen a otros porque ideológicamente son afines, haciéndolo con satisfacción, son por lo tanto seguidores fieles, sin embargo hay otros que siguen a determinados lideres porque conviene a sus intereses, y en el momento de que dejan de ser convenientes se separan, son por lo tanto

seguidores oportunistas. En este punto el liderazgo se hace evidente, cuando al cumplirse los objetivos del líder, también se cumplen los objetivos de los seguidores porque los intereses de bienestar y logro son mutuos.

**3. Influencia.** Se entiende por influencia la acción ejercida por alguien sobre otras personas en cierto sentido es un tipo de dominio que puede tornarse sano si es conveniente para ambas partes la activa y la pasiva. En el liderazgo la influencia se da si lleva implícita la satisfacción de los motivos de otras personas, al darse este fenómeno la persona influenciada en forma automática cambia y amolda su comportamiento al interés de quien la influye.

**4. Fines, objetivos, misión, propósitos.** Son los conectores entre el líder y los seguidores, por ser comunes a los intereses de ambas partes, están lejos de ser imposiciones autoritarias más bien se constituyen en la razón de ser de unos y otros.

Si los fines de un Líder se encuentran investidos de moral y ética, la recompensa que habrá de recibir el seguidor que le apoya será la satisfacción del deber cumplido, en otro caso si un líder religioso satisface los requerimientos religiosos de sus seguidores, la recompensa para ellos será paz y moral por tanto esos líderes pueden ser considerados como **carismáticos** capaces incluso de lograr cambios de actitud de las personas.

Mientras que si un líder recompensa material o moralmente a quienes le siguen y les ayuda a conseguir sus fines en una mera transacción de intercambio, donde no se percibe ni un ápice de atracción emocional se le puede reconocer como **Líder Transaccional o experto en transas.**



## **ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Los estilos tradicionales de liderazgo se fundamentan en el hecho de que la autoridad de los administradores y la autonomía de los subordinados se complementan, pues si la autoridad tiende a aumentar la autonomía tiende a disminuir, y si la autonomía aumenta la autoridad disminuye, provocando dos tipos básicos de liderazgo el autocrático cuando la autoridad crece y el democrático cuando lo que crece es la autonomía de los seguidores los cuales se explican a continuación:

**La autocracia** o cuando el líder dispone de poder absoluto para actuar según su voluntad y lograr resultados de acuerdo a la colaboración de un grupo de subordinados o seguidores, que se encuentran bajo presión, amenaza o subyugación se caracteriza por que le asigna una importancia secundaria a la persona como tal, y preponderante a las tareas u operaciones necesarias para la consecución de objetivos, las características o aspectos distintivos de este tipo de liderazgo es que no existe preocupación alguna por consultar a los subordinados a la hora de tomar decisiones, su mayor atención la centra en el desarrollo de las operaciones y no del personal, su mayor insistencia se orienta al cumplimiento de los fines y no a las necesidades de los trabajadores, insistencia general en buscar la excelencia en el desempeño y no en reconocimientos por desempeño, resta importancia al personal cuando de integrar su equipo de trabajo se trata.

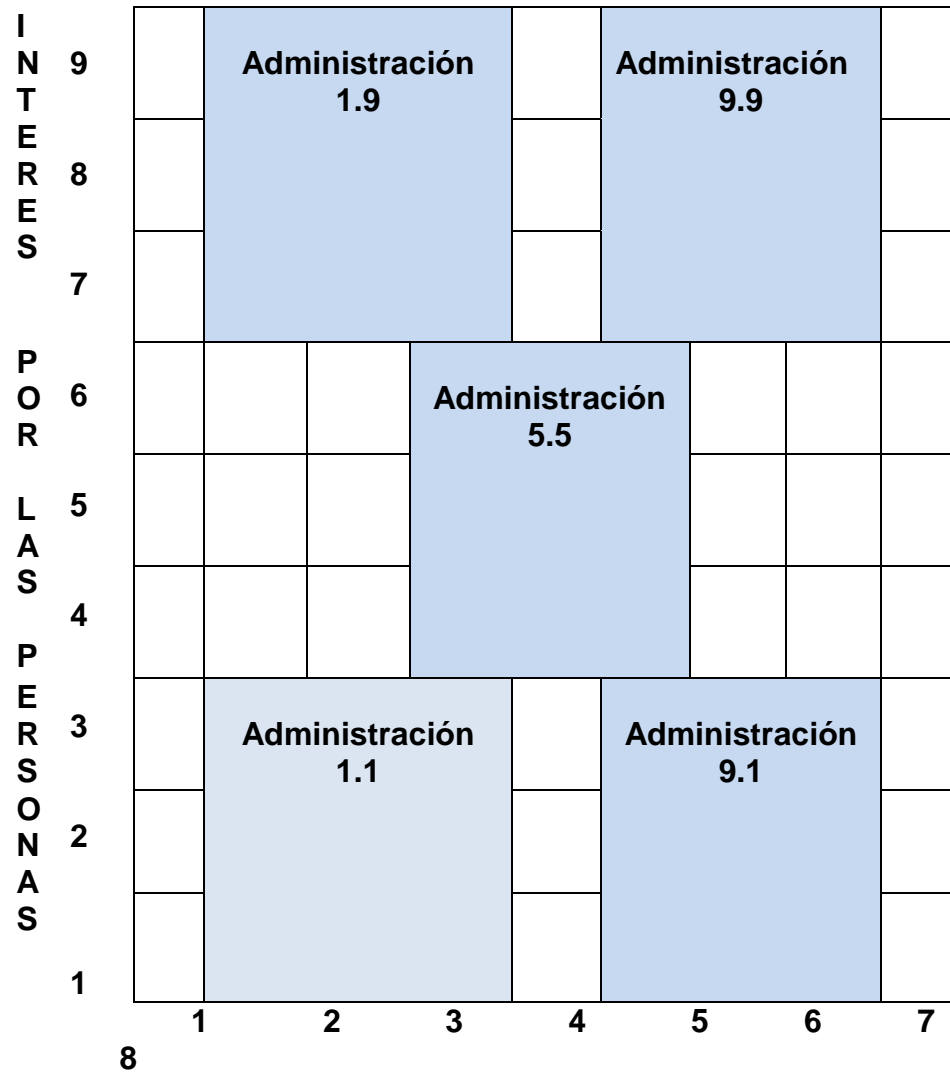
**La Democracia.** O liderazgo que se orienta a generar una participación directa del personal en la toma de decisiones, con el objeto de conformar un equipo cooperativo capaz de generar resultados por contribuciones consensuadas, caracterizado fundamentalmente porque se busca crear un medio ambiente en el que los participantes se sientan complacidos, tomados en cuenta, parte de las decisiones rutinarias y responsables de los resultados. Si se realiza un detenido análisis a este tipo de liderazgo, fácilmente se puede concluir que la atención y el enfoque se dirigen a las

personas, buscando su participación, su satisfacción y su absoluta cooperación al sentirse parte y no simplemente medio para alcanzar fines organizacionales.

**Estilo Bidimensional o Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.** (Estilo que combina los dos estilos anteriores el autocrático u orientado a la tareas que generan producción y el democrático u orientado a las personas). Concentra un claro interés de parte del líder ya sea por las personas o por la producción, pero no desde la perspectiva de la cantidad si no de calidad por ejemplo, al enfocarse en la producción se refiere a políticas, a investigación, calidad del servicio, eficiencia y otros elementos de similar naturaleza y al referirse a la persona a aspectos como compromiso, autoestima, confianza, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

Véase.

Alto



Bajo  
alto

Figura No. 33. Rejilla Gerencial de Blake y Mouton

**Administración 1.9.** Atención cuidadosa a las necesidades de las personas, lo que produce un ambiente organizacional aceptable, el problema que puede presentarse es que existe la posibilidad que en vez de generar productividad pueda generar irresponsabilidad por lo que ha sido llamado Club Campestre.

**Administración 9.9.** Dedicación reconocida de los empleados e interés de la organización lo que conduce a relaciones de respeto y confianza, se le conoce como Estilo caracterizado por trabajo en equipo.

**Administración 5.5.** Se establece un equilibrio entre la necesidad de la organización de obtener beneficios y la de mantener la moral de los trabajadores en un punto satisfactorio, se le conoce como Estilo de mando basado en el hombre-organización.

**Administración 1.1.** Los trabajadores buscan esfuerzos mínimos en el desarrollo de sus tareas, lo justo para mantener el trabajo, se le conoce como Estilo de mando empobrecido.

**Administración 9.1.** En este tipo de administración se busca organizar el trabajo de tal manera, que evita en un porcentaje elevado la interferencia del recurso humano, se le conoce como Estilo de mando autoridad-obediencia.

**Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor.** Algunos dirigentes actúan y toman decisiones de acuerdo a las expectativas que tienen del personal a su cargo. Al respecto McGregor ha definido dos escenarios climáticos en las organizaciones, el que corresponde a la Teoría “X” y el que corresponde a la teoría “Y”. En lo correspondiente a la Teoría “X”, quien dirige postula premisas que le sirven para desarrollar su función administrativa, dichas premisas son contundentemente negativas para el trabajador pues supone que los trabajadores son perezosos, desleales, orientados a sus propios intereses, lo que justifica el actuar autocrático, crítico y normalizador.

Por su parte los dirigentes que se inclinan por la teoría “Y”, desvalorizan y desechan los postulados de la teoría “X”, y aceptan las premisas que reconocen y son positivas para el trabajador como que los trabajadores desarrollan actividades negativas y poco productivas por la represión que sufren de parte de las autoridades de las organizaciones tradicionales, que el rendimiento del trabajador se incrementara si labora en un ambiente democrático, si le permiten tomar decisiones y tomar decisiones acerca del trabajo que realizan.

En la práctica sin embargo, ninguno de los dos escenarios ha producido resultados convincentes que los justifique, por el contrario han generado complicaciones que han repercutido en la productividad organizacional, por lo que lo pertinente en todo caso, sería alcanzar un moderado equilibrio que no afecte los intereses de las partes.

**Liderazgo Situacional.** La base de este estilo, es que para que el liderazgo sea no solo eficiente sino eficaz, se debe adaptar a la situación prevaleciente, o estado o condición en que se encuentra una persona o cosa, estado o condición que puede variar en cualquier momento por lo que el liderazgo también puede variar. Tres autores se han destacado por analizar este tipo de liderazgo, cada uno orientado a diferentes elementos: Tannenbaum y Schmidt, a las personas, Fiedler a la empresa y Hersey-Blanchard a las tareas de los seguidores, enfoques que evidenciaron fortalezas y debilidades. **Modelo de Tannenbaum y Schmidt. La esencia del modelo de estos autores, descansa en tres criterios básicos para evaluar las situaciones:**

- I. El primero orientado al Líder, donde afirmaban que su valores, conocimientos y experiencia, influyen su comportamiento, si una persona sin preparación y experiencia de repente tiene acceso a una posición directiva con subordinados a sus órdenes, su comportamiento seguirá el marco de su cultura, valores y diario vivir, lo que puede confrontar el marco de estos

últimos quienes probablemente cuentan con estudios, experiencia y principios socialmente superiores, pero por si el contrario quien asume una dirección es culto y preparado y sus subordinados por el contrario son personas sin formación, estos últimos se verán beneficiados porque aprovecharán las ventajas de contar con un director culto.

- II. El segundo orientado a los funcionarios. Los autores sostenían que las características de los funcionarios son determinantes en la elección del estilo de liderazgo, si por ejemplo son participativos y democráticos permitirán que los empleados elijan los objetivos, asuman responsabilidades y tomen decisiones para enfrentar los problemas que surjan en un amplio marco de independencia. Pero por si el contrario son autoritarios, vedarán toda posibilidad de independencia a los subordinados.
- III. El tercero orientado a la organización. El clima organizacional es determinante, para definir un estilo de liderazgo, si una organización se interesa por desarrollar las tareas para alcanzar mayores índices de producción, el gerente, se verá obligado o tentado a implantar un estilo autocrático, pero si por el contrario la organización se orienta más por el confort y comodidad del empleado, definitivamente el gerente buscara implantar un estilo democrático y participativo.

**Modelo de Fiedler.** Para este autor las situaciones a las que se enfrenta un líder, y que pueden ser favorables o no, se evalúan por medio de tres características.

- I. Relaciones entre el líder y los seguidores ya sean estos empleados o miembros del equipo, por ejemplo, si el líder

enfrenta el rechazo o animadversión de los empleados su situación es problemática, pero si por el contrario tiene el favor y el respeto de estos su situación es positiva.

- II. Grado de Estructuración de la tarea. Si en el proceso de organización el diseño de las tareas adoleció de certeza y concordancia el resultado definitivamente será desfavorable para el líder, pero si por el contrario fueron previsoras, certeras y concordantes con la realidad laboral, establecerán un marco favorable para el líder.
- III. El poder de la posición. Muchos líderes asumen responsabilidades organizacionales de jerarquía superior, pero carecen de poder para tomar decisiones que en el momento son trascendentales, no pueden transferir empleados, no pueden destituir, no pueden sancionar por consiguiente están atados a los intereses de sus subordinados por lo tanto están en una situación desfavorable.

**Modelo de Hersey-Blanchard.** En este modelo lo que trasciende es el seguidor, según los autores su madurez, evaluada en términos de capacidad e interés en realizar un excelente trabajo constituye la principal situación que asume cualquier líder.

La madurez a que se hace referencia debe ser evaluada a través de tareas específicas componentes básicos de cualquier puesto y no a través de puestos en general, con el fin de que las personas o los grupos que integran no sean considerados como inmaduros en su totalidad, pues algunas tareas serán más reconocidas que otras.

Según este modelo, la autoridad merma y el enfoque a las relaciones aumenta si la madurez es mayor, por el contrario la autoridad crece y las relaciones merman si la madurez es menor. Este planteamiento se divide en cuatro estilos de liderazgo:

| Estilo de liderazgo | Característica   |
|---------------------|--|
| MANDO               | Orientado a personas con bajo nivel de madurez, y alto nivel de comportamiento hacia la tarea con poco énfasis en la relación. Solo dar órdenes sin sentimientos, reducir apoyo emocional.                                   |
| VENTA               | Comportamiento orientado de manera simultánea a la tarea y a la relación, idóneo para personas con elevada voluntad de asumir responsabilidades y conocimiento, el líder necesita ser directivo para ofrecer apoyo emocional |
| PARTICIPACIÓN       | Se orienta a la relación con poca incidencia en la tarea, y se ajusta con gran capacidad pero poco interés en asumir responsabilidades, debido a sentimientos de inseguridad o motivación.                                   |
| DELEGACIÓN          | Poca atención a la tarea y la relación, y se ajusta a personas ideales para asumir responsabilidades: competencia y motivación   |

Cuadro No. 25

### **Liderazgo Carismático.**

La característica de este estilo de liderazgo, es que la persona es admirada y apreciada por seguidores fieles, por sus condiciones personales propias, y por satisfacer ideologías y sentimientos personales, no obstante que las únicas recompensas que ofrece son de contenido moral. El líder carismático inspira y alienta las emociones de sus seguidores para que se encaminen hacia la meta, los objetivos o la misión y los incita a superar los rendimientos pasados acrecentándoles su sentimiento de compromiso con la causa ideológica que se trate. Para mucho se hace cuesta arriba comprender los motivos que incentivan a los seguidores a actuar en beneficio de los objetivos de los líderes carismáticos, pero para los seguidores las recompensas ofrecidas aunque sean subjetivas están contenidas de un amplio valor moral, véase algunos ejemplos de recompensas que el líder carismático ofrece:

- A.** Crecimiento y satisfacción en un proyecto innovador.
- B.** Amplia satisfacción por estar ligados a un dirigente prestigioso.
- C.** Oportunidad de posteriores participaciones en proyectos similares.



D. Prestigio y honor por participar en proyectos prestigiosos.

E. Oportunidad de crecimiento de competencias de crecimiento.

F. Participación en las decisiones de un líder prestigios

**Liderazgo Transaccional.** Este estilo de liderazgo se caracteriza porque atiende las necesidades de sus seguidores, garantiza recompensas por rendimiento y consecución de objetivos. La Relación entre el Líder y sus seguidores por lo tanto se constituye en una transacción, donde el seguidor ofrece compromiso laboral y el líder recompensas materiales o psicológicas. Algunos ejemplos de recompensas materiales no carismáticas o emocionales son las siguientes: promociones, aumentos salariales, autonomía y libertad en el uso del tiempo, horarios flexibles y adecuados a sus intereses, traslados, becas, reconocimientos por rendimiento como diplomas, bonos o reconocimientos verbales, programas de capacitación, viajes pagados dentro del tiempo vacacional, etc

**Otros modelos o Estilos de Liderazgo.** Aparte de los estilos ya explicados y ampliados anteriormente existen muchos más, unos tradicionales y otros contemporáneos, incluso las actuales tendencias que se orientan a la autogestión, o capacidades de los seguidores sobre los requerimientos de sus superiores, a continuación en forma breve se explicará sin profundizar el contenido de algunos de esos estilos o modelos:

**Modelo Vroom-Vetton** Este modelo especifica el tipo de supervisión adecuada para cada situación que se presente en la organización. Se integra con cinco enfoques de toma de decisiones y siete atributos de los problemas que se expresan como preguntas, se basa en principios psicológicos mediante los cuales se logra llegar a resultados que determinan el estilo empleado por el jefe, cuando se requiere tomar

decisiones en grupo, estas decisiones se colocan en un árbol de decisiones con su grupo de trabajo.

A través de este modelo se concluye que las características de los trabajadores determinan aunque sean en forma parcial cual estilo de liderazgo es el más efectivo. Resulto que en un ambiente con alto autoritarismo y poca independencia, el desempeño se incrementaba con supervisores directivos, mientras que al contrario el rendimiento era mejor con dirigentes democráticos. Véase ejemplo.

#### Elementos a utilizar en el Modelo.

Atributos de los problemas (expresados en preguntas)

- A. ¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?
- B. ¿Cuenta usted con la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad.
- C. ¿Se trata de un problema estructurado?
- D. ¿Es importante la aprobación de los subordinados para una implantación efectiva?
- E. ¿Si usted tomara la decisión por sí mismo, podría asegurar razonablemente que será aceptada por sus subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por alcanzar al resolver este problema?
- G. ¿Hay probabilidad de que surjan conflictos entre los subordinados debido a las soluciones que se elijan?

**Enfoque de Toma de Decisiones**, los cuales comprenden desde lo autocrático hasta lo democrático. (Fuente: Leadership and Decision-Making, por V.H. Vroom y P.W. Yelton, 1973. Pittsburg: University of Pittsburg Press)

AI= Tomar la decisión uno mismo

All= Obtener información de los subordinados y tomar la decisión uno mismo

CI=Compartir el problema de manera individual con ciertos subordinados, conocer su opinión y luego decidir uno mismo.

CII= Compartir el problema con los subordinados en una junta, conocer sus opiniones y luego decidir uno mismo.

GII= Compartir el problema con los subordinados en una junta para luego tomar la decisión en grupo.

**Empowerment.** A través de este modelo, se afirma que una de las atribuciones directivas más significativas, es la delegación ya sea de la autoridad como de la responsabilidad, y complementa la explicación que la base de un liderazgo eficiente y eficaz es la confianza que se demuestra a los subordinados, pues estos al sentir el honor de ser considerados en la toma de decisiones asumen automáticamente las responsabilidades correspondientes.

El líder por supuesto debe demostrar que realmente está proporcionando a sus subordinados toda la confianza necesaria para que tomen sus propias decisiones, asuman sus propias responsabilidades y se sientan personalmente comprometidos con los resultados esperados en la organización.

En virtud de lo anterior, el líder debe intervenir solamente en casos extraordinarios, y evitar dar la impresión de que aunque delega no pierde el control, pues eso, generaría desconcierto y daría al traste con la confianza.

El Empowerment, es un proceso de contribución o de relación compartida líder-subordinados, tanto de autoridad como de responsabilidad, porque por el hecho de que las acciones de los subordinados implican

responsabilidad, eso no le quita al líder la responsabilidad jerárquica, en tal virtud lo prudente es delegar con certeza y no por corazonada.

## **MOTIVACIÓN.**

Todo administrador en su función directiva debe estar plenamente consciente y preparado para hacer frente con las estrategias más adecuadas, a las **verdades absolutas** relacionadas con las necesidades de las personas y su entorno social, mismas que mantienen vigencia cuando esas personas se integran a la organización, si lo hace adecuadamente y genera los satisfactores a esas necesidades y si le suma otros satisfactores propios del ambiente laboral, estará en disponibilidad de modular el comportamiento de los trabajadores en beneficio de la organización, en otras palabras estará aplicando la Motivación, pero si por el contrario no se ha preparado para tal fin, e ignora esas verdades, estará allanando el camino para crear un ambiente desfavorable que también ha de influir en el comportamiento de los trabajadores. Pero además si ese administrador agregado al respeto y búsqueda de satisfactores a esas necesidades de carácter social, decide incluir en sus programas y políticas de motivación, satisfactores a las necesidades surgidas dentro del marco laboral, estará creando lo impulsores idóneos y positivos para enfocar el rendimiento laboral de los trabajadores, hacia la consecución exitosa de los objetivos.

¿Pero cuáles son esas **verdades absolutas**?, véase.

El ser humano no es una tendencia central convergente, no constituye por lo tanto un promedio representativo, es único, posee su propia individualidad, personalidad y en términos generales su particular forma de ser. Pero lo más significativo tiene sus propias necesidades y deseos, y por lo tanto sus propios motivos. Tampoco son simples factores de producción, dentro del diseño de sus planes generales, ni piezas intercambiables y desechables en los procesos operativos.

Un ser humano, es una parte componente de los sistemas sociales que mueven y desarrollan el planeta, es un padre de familia, hermano, hijo, un integrante de iglesia, de universidades, gremios, partidos políticos, un proveedor y consumidor de bienes y productos, un gestor y propulsor del desarrollo, alguien que dicta y monta proyectos, esquemas y cuanto sea necesario para hacerlos la base vital de todo cuanto acontece en cualquier actividad productiva, comercial y de cualquier otro tipo.

Los seres humanos no solo se localizan en el nivel jerárquico subordinado de las organizaciones, son los que se expresan y actúan también en los niveles jerárquicos superiores, son por lo tanto, miembros comunes del sistema social. Entonces, si cada ser humano es único y exclusivo, porque no individualizar para cada uno de ellos los beneficios de una motivación adecuada.

El ser humano merece absoluto reconocimiento a su dignidad.

Las organizaciones privadas son estructuradas para crear beneficios y ventajas como objetivos, las públicas para prestar servicios que beneficien a la sociedad, para el efecto ambas ejecutan una serie de operaciones o actividades, a través de las personas integradas a sus equipos, el asunto es que regularmente se tiende a despersonalizarlas y vejarlas al considerarlas simples piezas de producción, por lo que en este punto es indispensable exigir que prevalezca y se consolide la dignidad humana, o respeto a los individuos sin importar el nivel jerárquico o la posición que ocupen, de lo contrario brotarán motivos de parte de ellos, para resistirse a ser eficientes y eficaces.

Las organizaciones buscan objetivos, los trabajadores tienen necesidades.

Los administradores y los subordinados, cada uno desde su propia perspectiva, realiza lo que le compete para lograr lo suyo a través de procesos de intercambio, donde los primeros para alcanzar sus objetivos, ofrecen satisfactores en forma de salarios, bonos, reconocimientos,

condiciones de trabajo y otras formas, y los segundos para satisfacer sus necesidades: trabajo, esfuerzo, tiempo y dedicación.

Sin embargo últimamente los trabajadores se ha enfocado en requerir de los administradores, no solo el tipo de satisfactores mencionados, si no que se han extendido a exigir también reconocimientos por trabajo eficiente, de tal manera de sentirse crecidos y desarrollados en sus competencias laborales.

Solicitan además discrecionalidad para tomar decisiones con su correspondiente responsabilidad con el fin de sentirse realmente parte de la organización, y de esa manera envestirse de afiliación e identidad organizacional y eliminar la percepción que se tiene al identificarlos como simples piezas en el engranaje de la producción de bienes y servicios.

Los individuos tienen una fuerte influencia del medio ambiente exterior. Aunque las personas al integrarse laboralmente a las organizaciones, acatan los procedimientos, las políticas, las reglas, los programas de trabajo, las normas de seguridad, las descripciones y especificaciones de puestos, los manuales de cualquier área y cualquier otro elemento similar, su mayor influencia la tiene de todo lo que socialmente le circunda, y a estos elementos es a los que les proporciona mayor atención y acatamiento, por lo que el administrador en su función directiva, debe entender y también acatar esos aspectos y conciliarlos con los internos, no solo para coordinarse con los trabajadores en sus intereses sociales, si no para incentivarlos a cooperar con el desarrollo de la organización.

El hombre es un ser de costumbres. Los administradores en su relación con los subordinados, deben estar plenamente sabidos, que las costumbres ancestrales se encuentran profundamente arraigadas en ellos, que cualquier intento de violentarlas y cambiarlas en forma abrupta e impositiva, puede dar lugar a conflictos e inconformidades y de afrenta a su cultura social. Lo pertinente entonces es buscar los mecanismos para

conciliar las costumbres con las reglas y procedimientos de las organizaciones, de tal manera que el trabajo fluya dentro de un ambiente de solidaridad y respeto, naturalmente sin afectar tampoco los intereses organizacionales, porque en ese caso no se daría un elemento racional de convivencia, pues una de las partes estaría siendo afectada.

¿Pero qué es motivación? ¿Y cuáles son sus fines? Antes de proceder a plantear conceptos que la definan es importante aclarar que **la motivación, se ve influida al interior de las organizaciones por tres aspectos básicos además de las verdades absolutas que influyen desde el exterior: 1). Las personas tienen diferencias individuales y hay que atenderlas por separado. 2). Los puestos tienen componentes diferenciales, Y 3). Las prácticas organizacionales se ven influenciadas por la cultura organizacional.**

Por lo tanto para el diseño de un programa de Motivación, el administrador debe considerar e interrelacionar los tres aspectos referidos y conjugarlos con las respuestas dadas a las verdades absolutas, para finalmente aplicarlos a determinados motivos (impulsos, necesidades, anhelos) que incentivan a las personas a hacer las cosas que a la organización conviene. Entendiéndose por motivo de acuerdo al diccionario Webster. "Algo como una necesidad o deseo que encausa a la persona a actuar". La palabra Motivación por lo tanto se deriva de la palabra Motivo.

## **Conceptos de motivación.**

Algunos conceptos propuestos por connotados autores, coinciden con la anterior afirmación. Véase.

**Javier Benavides Pañeda:** “Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendamos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad.”

**Javier Benavides Pañeda.** “Es todo aquello capaz de provocar, mantener, y dirigir la conducta hacia un objetivo.”

**Antonio César Amaru.** “La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.”

**Robbins, Decenzo-Coulter.** “Se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta”

**Harold Koont’z & Heinz Weihrich.** “Es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará con impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada.”

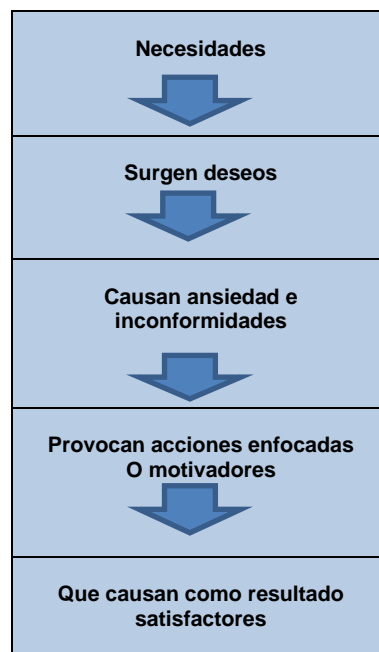
En virtud de lo anterior, se concluye que motivación es un proceso orientado a cambiar el comportamiento de los trabajadores, al satisfacerse sus necesidades, de parte de los directivos de las organizaciones donde se encuentren integrados, de tal manera de que en forma voluntaria se enfoquen y se orienten a los objetivos predeterminados.



### **Proceso de Motivación.**

El proceso de motivación dentro de las organizaciones parte de las necesidades o motivos de los trabajadores, necesidades que le provocan deseos insatisfechos que le causan inconformidades que no le permiten afiliación, rendimiento adecuado e identificación, y que requieren de acciones o motivaciones de parte de los administradores que las satisfagan, orden que se muestra en la siguiente

#### **Proceso de Motivación**



**Figura No. 34**

Muchos estudiosos del comportamiento, enfocaron sus investigaciones en proporcionar modelos de motivación, precisos y fundamentados que en la práctica orientaran a los directivos en el diseño de las acciones idóneas para generar condiciones que promovieran satisfactores, para el recurso humano, y con ello la consecución de los objetivos que se hayan previsto alcanzar.

## Teorías y Modelos de Motivación.

Existen muchas Teorías de motivación unas más conocidas y aplicadas que otras, pero todos importantes para desarrollar por la ruta correcta los programas de motivación en las empresas u organizaciones en general, por ejemplo: **La teoría Prescriptiva**, que sugiere que para motivar hay que referirse a las creencias y costumbres populares, que hay principios al respecto que pueden convertirse en instrucciones para desarrollar la motivación. **La teoría de Procesos** que se explica a través de tres modelos de motivación, **El de Expectativas** que se basa en el supuesto de que las personas eligen su conducta entre varias alternativas, pues consideran que la elegida le dará resultados deseados. **El de Equidad** que descansa en la suposición de los trabajadores de que tan justo es el trato que reciben en comparación con sus compañeros, buscando la equidad en el desempeño. **Y el de reforzamiento** que sugiere que los castigos y los premios sirven para motivar a los individuos. **La teoría de contenido**, que se encuentra explicada por varios modelos de motivación, orientados a determinar qué aspectos motivan el comportamiento, y con el supuesto de que a los empleados los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas. Por ejemplo **la teoría homeostática** o conjunto de fenómenos de autorregulación que procuran el mantenimiento del equilibrio en medio interno de un organismo, explicada desde dos enfoques **el localista de Hull** que sostiene que los organismos buscan mantener ciertas condiciones óptimas en relación con el ambiente y que del mantenimiento de esas condiciones depende la supervivencia del individuo **y el de Lindsley** que se interesa por los mecanismos neuronales que traducen los estados motivacionales en el comportamiento adecuado. **La teoría Gerencial “X”,”Y” Y “Z” de McGregor y de Strauss, Sayles y Miles**, y otras orientadas al trabajo, a la Biología, y Cognoscitivas, **y la teoría de Contenido de la que habrá de ocuparse este documento y que desarrolla cuatro modelos: La Jerarquía de las**

**necesidades de Maslow, El ERG de Alderfer, el de necesidades adquiridas de McClelland y el de dos factores de Herzberg.**

### **1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.**

En esta teoría el autor Abraham Maslow (1908-1970), sostenía que las necesidades forman conjuntos jerárquicos, que de acuerdo a su intensidad ascienden de la base hacia el vértice en un triángulo representativo. Concluyendo además que si se buscan los mecanismos para la satisfacción de esos conjuntos de necesidades en el orden que ascienden, dejan de ser un motivador o impulso provocador de acciones positivas de parte de los trabajadores para la consecución de los objetivos. El modelo de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, descansa en cuatro supuestos:

- A. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación, una vez satisfecha una necesidad, surge automáticamente otra para ocupar su lugar. De esta manera los individuos buscan siempre satisfacer la necesidad mayor.
- B. Las necesidades individuales son grandes o complejas.
- C. Las necesidades básicas o inferiores se deben satisfacer, para evitar que las necesidades superiores se tornen mucho más complicadas e influyan en el comportamiento.
- D. Los medios o satisfactores de las necesidades superiores son más numerosos que los satisfactores necesarios para satisfacer las necesidades inferiores.

Maslow proponía entonces, que se buscara la satisfacción en orden ascendente, es decir, primero las necesidades básicas y posteriormente las superiores., de acuerdo a la forma como se presentan en la siguiente gráfica:



**Pirámide de las necesidades de las personas de Abraham Maslow**

Figura No. 35

De acuerdo con la teoría de Maslow:

- ✓ Las necesidades fundamentales de un ser humano, son las físicas: comida, vivienda, vestido, y constituyen motivos poderosos, para que el hombre realice acciones para su logro, por lo que satisfacerlas constituye la base de cualquier programa de motivación. Algunas organizaciones, conociendo su importancia implementan programas de préstamos para vivienda, o préstamos personales para que los trabajadores satisfagan sus necesidades en el transcurso del mes.

- ✓ Si la necesidad básica la física no es satisfecha, difícilmente se puede satisfacer las necesidades superiores, por lo que la persona se quedara inmovilizado en la necesidad no satisfecha.
- ✓ Si la necesidad básica en este caso la física es satisfecha y la persona tiene acceso a la vivienda, a comida a ropaje, deja de ser un motivo de impulso en alguna dirección.
- ✓ Las personas son desarrollistas y por lo tanto partiendo de las necesidades básicas, buscan continuamente por cualquier medio ir ascendiendo hasta alcanzar la autorrealización.
- ✓ Una necesidad dentro de las que se gradan en la pirámide, puede llegar a tener mucho más incidencia para algunos que para otros, por ejemplo las necesidades sociales, o de relación es mucho más atrayente para una persona joven, mientras las necesidades de seguridad pueden ser más necesarias para personas mayores.
- ✓ De acuerdo a la actividad laboral a la que se dedican las organizaciones, las necesidades pueden llegar a tener más o menos importancia para los trabajadores, por ejemplo, si la organización se dedica a actividades policiales la necesidad que más interesa a los miembros es la de seguridad o de supervivencia enfocada a la posibilidad de riesgos. Pero si se trata de una organización religiosa la más importante es la de estima.
- ✓ Todas las necesidades en conjunto, forman para el trabajador una red, de relaciones, pues de nada sirve por ejemplo, formar parte de grupos o sociedades, si siente la aversión de los individuos que las integran, por lo tanto es necesario que la integración a un grupo esté íntimamente relacionado con la sensación de que se tiene el aprecio, el reconocimiento y la aceptación. De nada sirve estar en la cima de la pirámide auto realizado, si la estima, la aceptación, la seguridad y las pertenencias físicas se debilitan, por lo tanto lo pertinente es ascender y tener la plena seguridad de que el estatus se mantendrá.

- ✓ Ninguna persona se sentirá satisfecha, pues siempre buscara ascender y encontrar mejores posibilidades en su vida.

## **2. Modelo ERG de Alderfer.**

Clayton Alderfer al igual que Maslow, estaban convencidos que la motivación de las personas se podían modular y calibrar utilizando como base la jerarquía de las necesidades, sin embargo a diferencia de la propuesta de Maslow propuso dos puntos: Primero que la pirámide de necesidades se dividiera solo en tres categorías: en vez de necesidades físicas, necesidades de existencia, necesidades de relación o de relaciones interpersonales y necesidades de crecimiento o de creatividad personal o influencia productiva, cuyas primeras letras al leerlas en inglés, conformaban el título del modelo ERG. División aceptada por la mayoría de trabajadores pues coinciden con la clasificación que ellos hacen. Y Segundo y la que le da sentido a su modelo, que se aceptara que cuando las necesidades superiores no se satisficieran, las inferiores volverán a tener vigencia aun cuando ya hubieren sido satisfechas, y que además las personas suben y bajan por la pirámide de necesidades de tiempo en tiempo y por cualquier circunstancia, a diferencia de lo que sostiene Maslow quien afirma que las personas tienden solamente a ascender por la jerarquía de las necesidades. En otras palabras que si la satisfacción progresa en la pirámide tiende a ascender pero que si por alguna causa se frustra en una reacción en cadena tiende a descender y darle vigencia a las necesidades básicas. Véase.

### Modelo ERG de Alderfer.

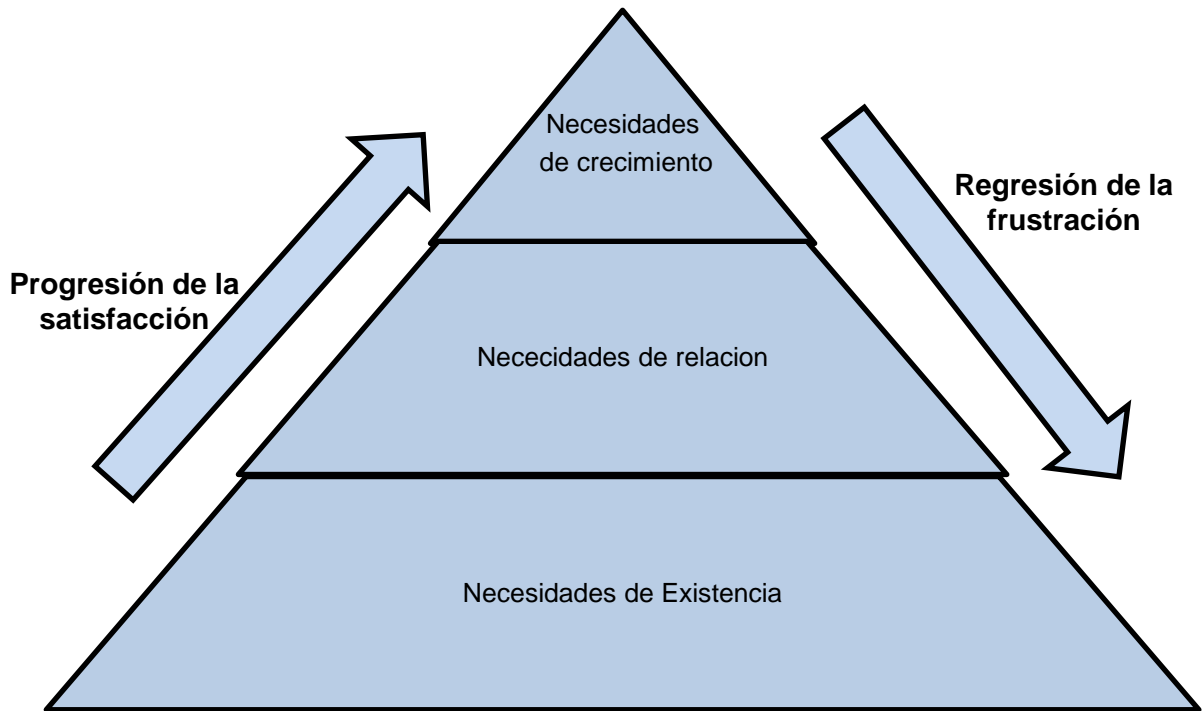


Figura No. 36

### La motivación como una reacción en cadena.

#### 3. Necesidades adquiridas de McClelland

En este modelo se sostiene que las personas adquieren necesidades o motivos de realización, de afiliación y de poder en su interacción con el medio ambiente o entorno, en otras palabras las personas al desarrollarse en su contexto social, dentro y fuera de las organizaciones calibran la intensidad de esos motivos.

Los motivos de realización o logros, que tienen las personas se concretan dentro de un marco competitivo, donde lo mejor se lo lleva quien ha demostrado un rendimiento superior. La afiliación se concreta si la persona logra crear para sí, un ambiente aceptable desde un enfoque de relaciones humanas.

Las motivaciones de poder se concretan si los individuos, logran acceder a un sitio de autoridad sobre otros, mediante la comprobación de resultados satisfactorios en su desempeño.

McClelland, advierte que los administradores en su función directiva deben velar porque las personas se identifiquen con su trabajo. Por ejemplo quienes buscan logros en su trabajo, y no les importa enfrentarse a trabajos con exceso de requerimientos, desafiantes, complejos y estimulantes, se les debe crear las condiciones para que se desarrolle, los que no tienen en su agenda personal la búsqueda de logros y prefieren trabajos seguros, estables y pronosticables y buscan satisfacción social con sus compañeros también se les debe crear condiciones para que se identifiquen plenamente con su entorno laboral. Algunas medidas recomendadas para que sean implementadas por los administradores se pueden resumir en las siguientes: Concediendo independencia a los trabajadores, aumentando sus responsabilidades y autonomía, impulsando gradualmente que las tareas se tornen mucho más desafiantes.

Entonces, cada persona en su entorno laboral y social adquieren motivos enfocados a la realización, afiliación o poder, que deben ser identificados por los administradores o quienes conservan autoridad, y crearle el ambiente propicio para que los logren satisfacer, porque los medios necesarios están presentes y pueden ser usados al interior de la organización y enfocados hacia el exterior.

#### **4. Modelo de dos factores de Herzberg. (motivación-higiene)**

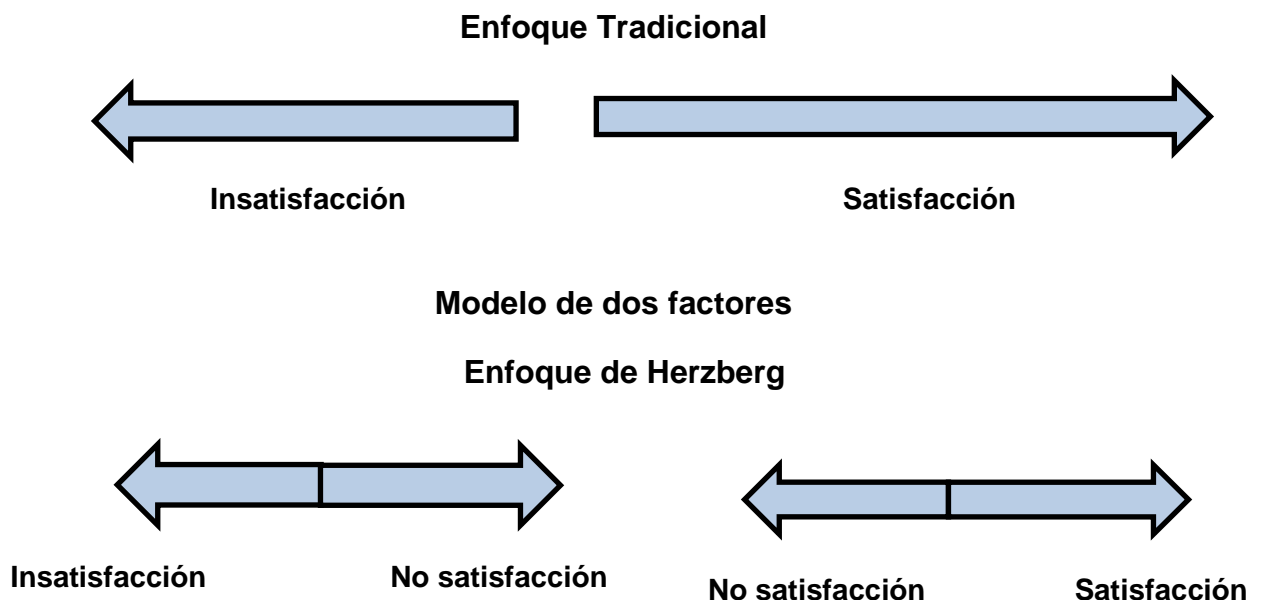
Los modelos anteriores se basan en diferencias individuales, el presente modelo por el contrario, se enfoca en los aspectos relevantes de los puestos y en las acciones que desarrollan las organizaciones para identificar lo que la gente espera de su trabajo, y fundamentalmente que motiva que las personas cambien su comportamiento.



Para contar con respuestas claras y convincentes, Herzberg, cuestionó a quienes participaron en el estudio, que enumeraran las satisfacciones agradables y desagradables que hubieran tenido en el desarrollo de sus labores, encontrando como característica común y un tanto desconcertante que la responsabilidad era uno de los aspectos que más satisfacción les había producido, pero que sin embargo el no tener responsabilidades no producían ninguna sensación desagradable de insatisfacción, también pudo establecer que la seguridad aunque fuera en un alto grado implementada no producía ningún grado de satisfacción.

Lo que sí pudo establecer el autor es que existen dos aspectos relevantes: insatisfacción a la no satisfacción y no satisfacción a la satisfacción.

Llevándolo a concluir que la satisfacción y la insatisfacción laboral eran el resultado de dos experiencias distintas. Lo que lo llevó a estructurar su modelo de dos factores (motivación-higiene), donde los factores relacionados con sensaciones agradables son de motivación y los relacionados con sensaciones de insatisfacción son los de higiene. Véase.



Los satisfactores de motivación se relacionan con las características de los puestos (retos, recompensas, ascensos, progreso, crecimiento en el trabajo, etc), estos factores permiten concluir si un trabajo es interesante y satisfactorio, pero se da un desempeño superior solamente si existe ausencia de insatisfactores. Los insatisfactores tienen que ver con los factores de higiene (ambiente de trabajo, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, supervisión, compañeros, salarios, prestigio), que en caso de ser positivos mantienen un buen nivel de motivación aunque no necesariamente la incrementa.

Ejemplo, Un piloto es contratado pero no cuenta con un vehículo para conducir porque no ha sido entregado por la agencia de ventas, esta falta de vehículo le produce al piloto una gran insatisfacción (de higiene), la que desaparece cuando el vehículo le es asignado. La satisfacción del piloto en el desempeño de su puesto, no se producirá al contar con el vehículo, si no de las características propias de su puesto como piloto. (De motivación)

| Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo.   | Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo.   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo estimulante: Posibilidad que la personalidad se manifieste y desarrolle.</li> <li>-Sentimiento de autorrealización: Plena seguridad de que está contribuyendo con cosas de alto valor.</li> <li>-Reconocimiento a un buen trabajo: sensación que su trabajo es reconocido.</li> <li>-Logros y cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</li> <li>-Mayor responsabilidad: mayor cantidad de tareas complejas.</li> <li>-Categoría y estatus: mejores puestos, oficinas de lujo, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Factores económicos: sueldos salarios, prestaciones.</li> <li>-Condiciones laborales: iluminación, aire acondicionado, entorno físico.</li> <li>-Seguridad: antigüedad, procedimientos de quejas, reglas.</li> <li>-Factores sociales: posibilidad de alternar e interactuar con los compañeros de trabajo,</li> </ul> |

Cuadro No. 26 Modelos de Factores de Herzberg

## **COMUNICACIÓN.**

Las organizaciones están conformadas por personas, las personas transmiten ideas, pensamientos, instrucciones, conocimientos, experiencias, puntos de vista, unas con otras, de la calidad con que lo hagan depende la eficacia de las relaciones interpersonales y consecuentemente las negociaciones, la venta de ideas, la comprensión de las estrategias, políticas, objetivos, reglas, las inducciones de personal y la evaluación del desempeño entre muchas otras funciones o acciones. Lo mismo sucede con los gerentes quienes transmiten información, instrucciones, ideas a su equipo de trabajo, o los departamentos que coordinadamente se transmiten también información, en la búsqueda de objetivos generales comunes.

En síntesis, las personas dentro de las organizaciones, o fuera de ellas, sin importar su estatus se comunican o comparten para entenderse, dan y reciben información, utilizando cualquier medio, pero fundamentalmente lo que buscan es provocar respuestas. Por lo tanto comunicación es transmitir un mensaje codificado, formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones etcétera, esperando de quien reciba el mensaje una respuesta certera, que garantice que el sentido de lo transmitido fue correctamente interpretado.

Cualquier persona puede enviar un mensaje, sin embargo, el que lo haga, no significa que se comunica, pues si su sentido no fue transmitido en el proceso simplemente no se concretó la comunicación. La transmisión de un mensaje recorre varios elementos o desarrolla un proceso en la búsqueda de su objetivo. Emisor, mensaje, canal de comunicación, barreras de comunicación, receptor y retroalimentación

## **Proceso de Comunicación.**

La comunicación es un proceso cronológico, constituido por elementos necesarios que no pueden, ni deber ser eliminados, porque al hacerlo le restarían esencia y al hacerlo la harían deficiente e ineficaz.

Si alguien por ejemplo, busca llevar un mensaje importante a los miembros de un departamento de la organización, y estos, se niegan a recibirlo, habría emisor sin receptor y ausencia de comunicación, o si en otro caso, carece de un canal de comunicación aunque se cuente con emisor y receptor el mensaje tampoco llegará, y por lo tanto la transmisión que se buscaba realizar no se concretará.

Y no se concretará porque no existe nada en común, que es lo que significa comunicación que viene del latín *communicare* “poner en común”

A continuación se presenta el proceso o modelo de Comunicación que recoge en forma gráfica, cada uno de los elementos básicos necesarios para lograr la transmisión de un mensaje.

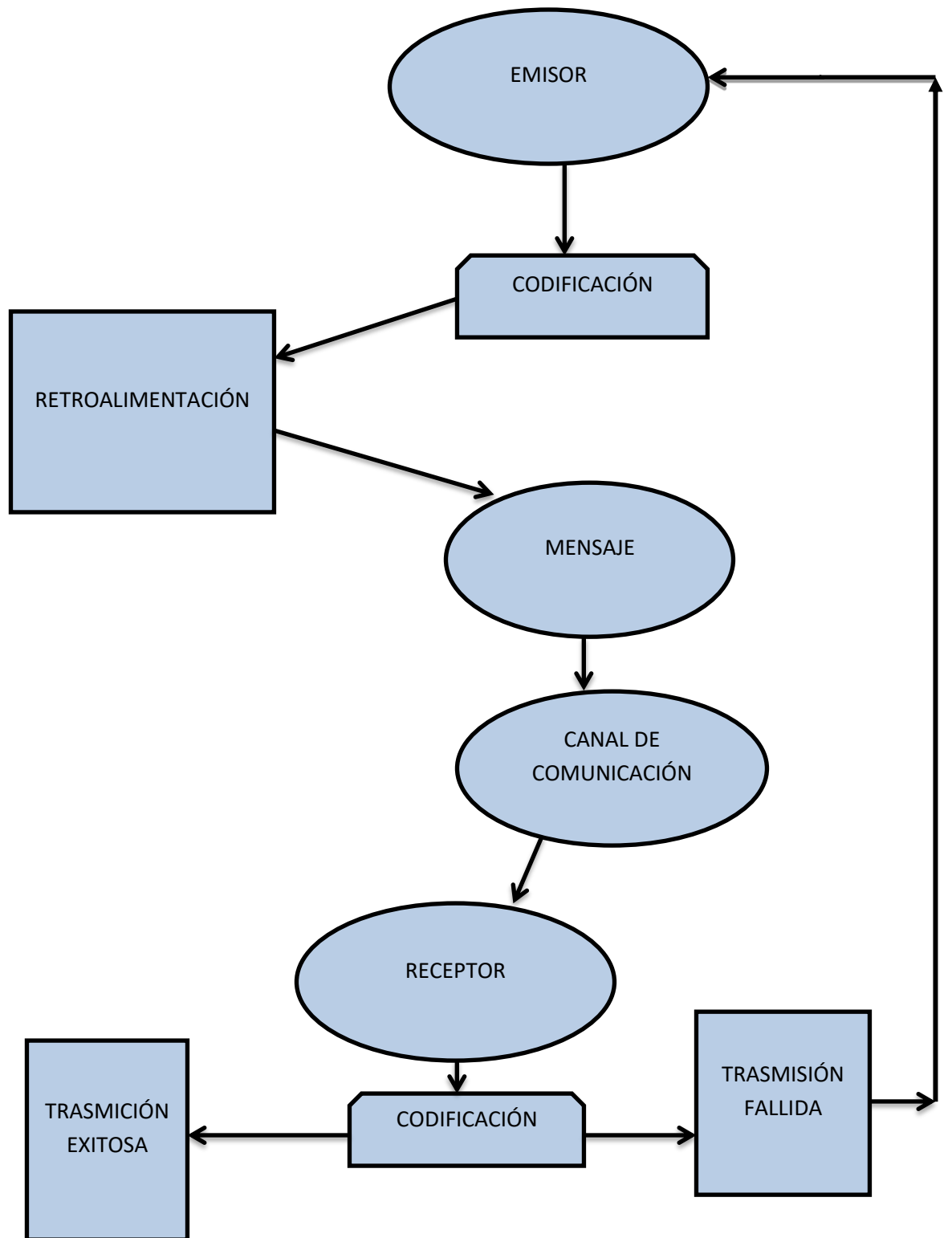


Figura No. 37 Modelo de Comunicación

## **Proceso de Comunicación.**

**1. La fuente o emisor.** Es quien en forma personal o como miembro de un grupo, busca comunicar o transmitir una información, dentro del proceso es el primero en accionar y por lo tanto quien lo inicia.

**2. Codificación.** Es definir los signos, el idioma, el sonido, las letras, los números y otros tipos de señales o mecanismos de significado común para el emisor como para el receptor. Si lo definido no es asimilado por el receptor carece de significado común.

**3. Mensaje.** Es el propósito que busca el emisor hacer llegar al receptor.

**4. Canal de comunicación.** Es el medio que transmite el mensaje del emisor hacia el receptor, estos medios están formados por los sentidos mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes.

**5. Receptor.** Es la persona individual o el integrante de grupos que reciben el mensaje del emisor, lo idóneo es que el mensaje sea asimilado, analizado y sobre todo comprendido. Pero si no se cumple con lo anterior después de haberlo codificado, simplemente no fue transmitido.

**6. La Retroalimentación.** Es la respuesta del receptor al emisor, cuando lo expresado no es asimilado o comprendido, por lo que requiere de mayor información o de reconstrucción total de parte del emisor.

**7. Medios de Comunicación.** Los medios de comunicación o formas de transmitir el mensaje, se dividen en dos: Verbal que a su vez se divide en oral y escrita y no verbal que también se subdivide en corporal y por señales. Véase.

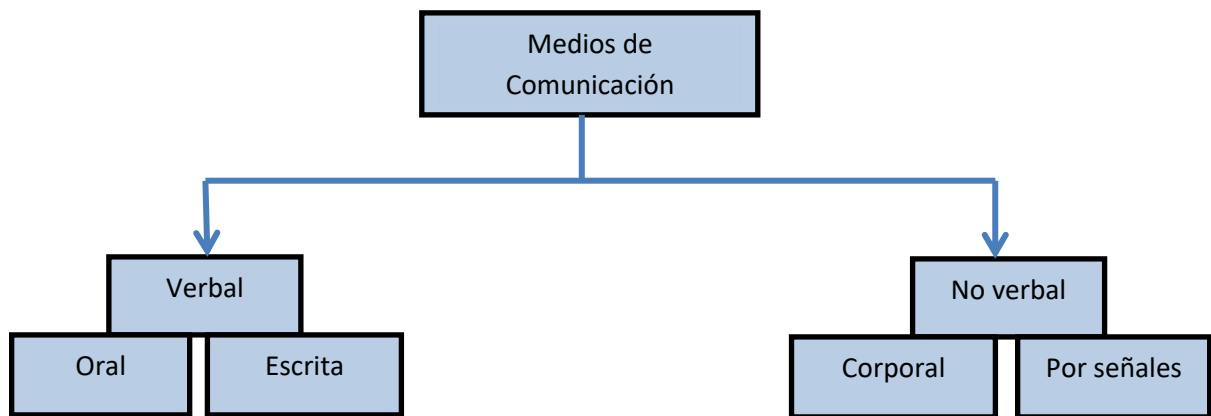


Figura No. 38 Medios de Comunicación

**A. Comunicación Oral.** Es el principal medio de comunicar un mensaje, implica la selección del idioma, las palabras idóneas, el tono de voz, la corrección de la expresión lingüística. La palabra hablada constituye el canal primario de comunicación y el medio perfecto para expresar el propósito del emisor, pues a la vez que se percibe por el oído, se observa lo dicho a través de las expresiones del emisor.

**B. Comunicación Escrita.** La comunicación escrita es la segunda más importante en el proceso de comunicación, y su mayor fortaleza se valora, en el hecho de que existe formas de mantenerlas en archivo por medio de documentos, para futuras situaciones que se pudieran presentar. Dentro de las organizaciones se presenta como reportes, oficios, memorandos, resoluciones y otros.

**C. Lenguaje Corporal.** El emisor para transmitir mensajes directa o indirectamente, hace uso de los órganos de su cuerpo, moviéndolos o mostrando algunas figuras a través de ellos, la mirada, la expresión facial, la forma en que se para, se sienta, o se acuesta, el vestuario ya sea éste formal o informal, incluso los olores e incluso ciertos acercamientos físicos que llevan implícitos algún tipo de información por ejemplo, una palmadita en el hombro significa aceptación.

Lo recomendable al hacer uso de este tipo de lenguaje es que se evite dentro de lo posible hacer movimientos exagerados provistos de

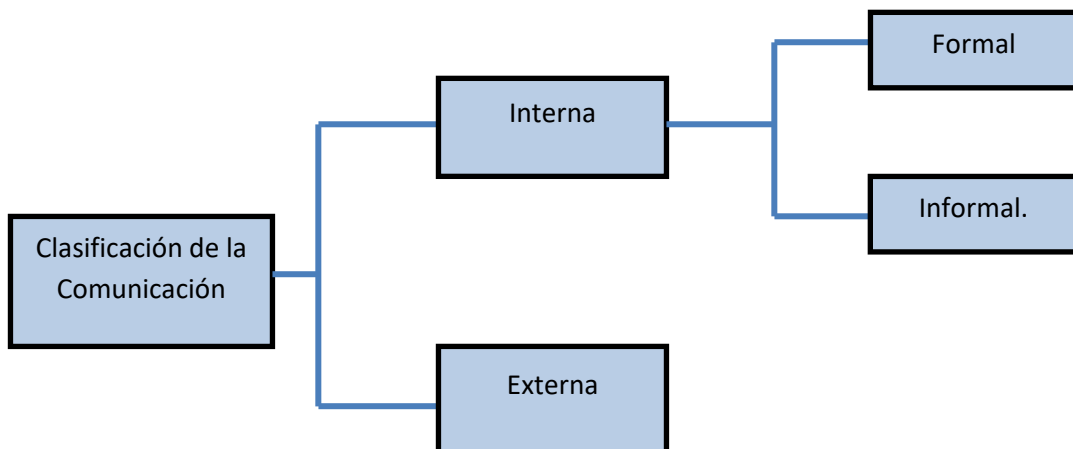
exagerada energía que provoque interpretaciones inadecuadas, o movimientos muy pausados e inexpressivos que provoquen somnolencia entre los receptores y por lo tanto constituyan barreras a la comunicación.

**D. Lenguaje por Señas.** Los emisores también tienen la opción de transmitir algún tipo de mensaje utilizando para el efecto señales de uso común o tradicional, por ejemplo si el dedo índice se mueve de un lado a otro, o de izquierda a derecha, el mensaje que trasmite es no, es negación. Y así como esta señal se conocen infinidad de señas que significan algún tipo de mensaje.

El problema es que el lenguaje de señas, no es de naturaleza universal pues se concentra más en las culturas de los países en particular.

### **Clasificación de la Comunicación.**

La comunicación se clasifica como interna o externa. La interna es la que se produce al interior de las organizaciones. La externa es la que se da con el medio ambiente donde opera la organización. **La Comunicación Interna**, se divide a su vez en formal si se da entre personas en razón de los puestos que ocupan e informal si se da entre personas independientemente de los puestos que ocupan. Véase.



**Figura No. 39**



## **Barreras de Comunicación.**

Dentro del proceso de comunicación, los Psicólogos han detectado una serie de barreras a la comunicación, u obstáculos que evitan que el recorrido de la misma fluya, entre las más comunes se pueden enumerar: Semánticas, físicas, administrativas, de interés y fisiológicas.

**1. Barreras Semánticas.** La Semántica es la ciencia que estudia el significado de las palabras, aspecto influyente y determinante cuando se necesita transmitir algo ya sea en forma oral o escrita, y es que en su contexto guarda una serie de aspectos que pueden provocar confusión, por ejemplo, la acepción de las palabras, que se da cuando dos cosas distintas se denominan igual, o el contenido con lenguaje rebuscado, a veces de interpretación muy elevada para los receptores llegando a constituirse en barreras muchas veces insalvables para la comunicación.

**2 Barreras Físicas.** En ocasiones reiteradas los medios físicos que emplean los emisores son muy diferentes a los empleados por los receptores o a la inversa, constituyendo una barrera de comunicación difícil de salvar, por ejemplo a veces los emisores transmiten mensajes a través de medios electrónicos, magnéticos, acústicos, automatizados, y los receptores solamente utilizan medios tradicionales como el teléfono.

**3 Barreras Administrativas.** En el proceso administrativo de las organizaciones producto de intereses particulares o de grupo, tienden a aparecer barreras a la comunicación de carácter horizontal, cuando al mismo nivel jerárquico, se guarda u oculta información por intereses competitivos, de carácter vertical, ascendente o descendente, cuando se oculta información para los jefes o para los subordinados (el deseo de querer quedar bien).

**4 Barreras de Interés.** Cuando la información se oculta, tergiversa, amplía, reduce o elimina, si la misma no conviene a los intereses del emisor.

**5 Barreras Fisiológicas.** El emisor traslada mensajes por diferentes medios por medio de teléfonos, megáfonos, televisión, radio, esperando que el mismo sea recibido en forma satisfactoria por los receptores, lamentablemente algunas veces estos últimos, padecen de problemas fisiológicos no escuchan bien, no miran bien impidiéndoles leer con certeza, o tienen problemas que les obstaculizan apreciar y asimilar en la ruta correcta los mensajes, por lo que son mal interpretados muchas veces en el sentido contrario.

### **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.**

Si dentro de una organización, se ha implementado un proceso de comunicación eficiente y eficaz, donde las relaciones interpersonales entre departamentos permiten mantener un contacto informativo adecuado, y las fugas y barreras se encuentran monitoreadas y perfectamente controladas, los resultados que se obtengan de los trabajos serán totalmente satisfactorios. En virtud de lo planteado, cabe preguntarse qué pasaría entonces, si la comunicación fuera deficiente y pobre, y no hubiera contactos informativos ni vertical, ni horizontalmente en las organizaciones, y cada quien operara de acuerdo a sus particulares criterios para la consecución de sus fines, definitivamente se presentarían muchos caminos discordantes en la ruta a los objetivos generales, lo que implicaría grandes erogaciones discrecionales no programadas, por la aparición de intereses propios y no generales. La comunicación, entonces, es el principal y unico medio para encaminarse en forma coordinada hacia la consecución de los propósitos.

## CAPITULO XI

### CONTROL

Las organizaciones estructuradas formalmente, definen objetivos y planes en el proceso de Planeación, y requieren que al ser implementados, el desempeño de las personas se adhiera y fusione a ellos, acción que demanda control. ¿Por qué sería la pregunta oportuna?, porque a través de la función del control se mide y corregí dicho desempeño, para asegurarse que se están cumpliendo con los objetivos y los planes para lograrlos.

Nota el lector, en la anterior explicación algo característico que le llame la atención, seguramente si, la Planeación y el control tienen un vínculo sólido e inseparable, que ha dado lugar a que los estudiosos de la administración se inclinen por denominarlos “hermanos gemelos de la administración”, argumentando que ambos se complementan y fortalecen mutuamente, que uno sin el otro difícilmente cumplirá su función.

### CONCEPTOS DE CONTROL

Antes de proceder a presentar los conceptos planteados por diversos autores, es necesario puntualizar que el control es totalmente inexistente si no se cuenta con objetivos y planes, ya que su función se orienta a medir con criterios establecidos el desempeño de las actividades realizadas para alcanzarlos y ejecutarlos, en virtud de ello, se detectará que en su redacción los conceptos armonizan con esa situación.

**Harold Koontz & Heinz Weihrich.** “Medición y Corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos.”

**Robbins Decenzo Coulter** “Es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando, según lo planeado y corregir las desviaciones importantes”

**Diccionario Larousse** “Comprobación, inspección”

**Javier Benavides** Pañeda “Confrontan dónde están como resultado de las actividades realizadas con el dónde deberían estar de acuerdo con los planes trazados.”

**Antonio Cesar Amaru** “Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos”

En definitiva se puede concluir que el control es una función que provee suficiente información para la toma de decisiones en cuanto a: cuales objetivos son factibles y deben seguir las organizaciones, si el desempeño debe ser reorientado y fortalecido para que esté acorde con lo que se pretende en los objetivos, cuales son los riesgos y barreras que se van identificando en la ruta hacia los objetivos, específicamente como se debe actuar para el logro de los objetivos y principalmente y como acción radical si los objetivos deben cambiarse o reestructurarse.

## **PRINCIPIOS DE CONTROL.**

Como se ha venido reiterando, los principios constituyen guías fundamentales propuestas para enfatizar y hacer notar, que dentro del proceso de control deben considerarse como aspectos importantes para su ejecución e implementación.

- ✓ **Principio del propósito del control.** El control busca detectar desviaciones en el desempeño operacional, corregirlas para reorientarlas nuevamente en la búsqueda de los objetivos definidos.
- ✓ **Principio de excepción.** El control aplicado en la totalidad de funciones de una organización no solo implica erogaciones altas de

dinero, si no distractores para los problemas realmente importantes de atacar, en virtud de ello, los controles deben aplicarse en puntos de trascendencia organizacional.

- ✓ **Principio de responsabilidad del control.** A quien se le asigna el cumplimiento de un plan, también se le debe asignar su control.
- ✓ **Principio de información del control.** Todo sistema o programa de control debe ser diseñado esperando que provea suficiente información a los administradores para futuras tomas de decisión.-  
**Principio de eficiencia del control.** Un sistema de control se considera eficiente, si es capaz de determinar las causas y la naturaleza de las desviaciones de lo previsto en los planes.
- ✓ **Principio preventivo del control.** Los controles implementados en una organización son más efectivos, si son idóneos para detectar anticipadamente desviaciones que se presentarían en el futuro.
- ✓ **Principio del diseño racional de los planes.** Si los planes son diseñados en forma clara y comprensible, y se han estructurado adecuadamente, el control será más sencillo y efectivo en su aplicación.

## **PROCESO DE CONTROL.**

No importando cual es el fin al implementar la función de control, de las diversas organizaciones que se encuentran compitiendo en el campo productivo de bienes y servicios, si es el crecimiento del capital, lograr la producción de artículos de mayor calidad, alcanzar objetivos de acuerdo a las conveniencias organizacionales, implementar y mantener procedimientos administrativos eficientes, elevar la moral de los trabajadores, establecer indicadores que muestren el nivel de eficiencia y eficacia que tiene la organización al funcionar en el mercado nacional o internacional, comprobar con absoluta certeza si los procesos productivos son los idóneos para alcanzar objetivos o si necesitan de modificaciones o reestructuraciones, en fin cualquiera que sea el motivo, el proceso de

control requiere de tres pasos fundamentales para su implementación: 1. Establecimiento de estándares o criterios de desempeño, 2. Medición del Desempeño; y 3. Corrección de Desviaciones. Véase

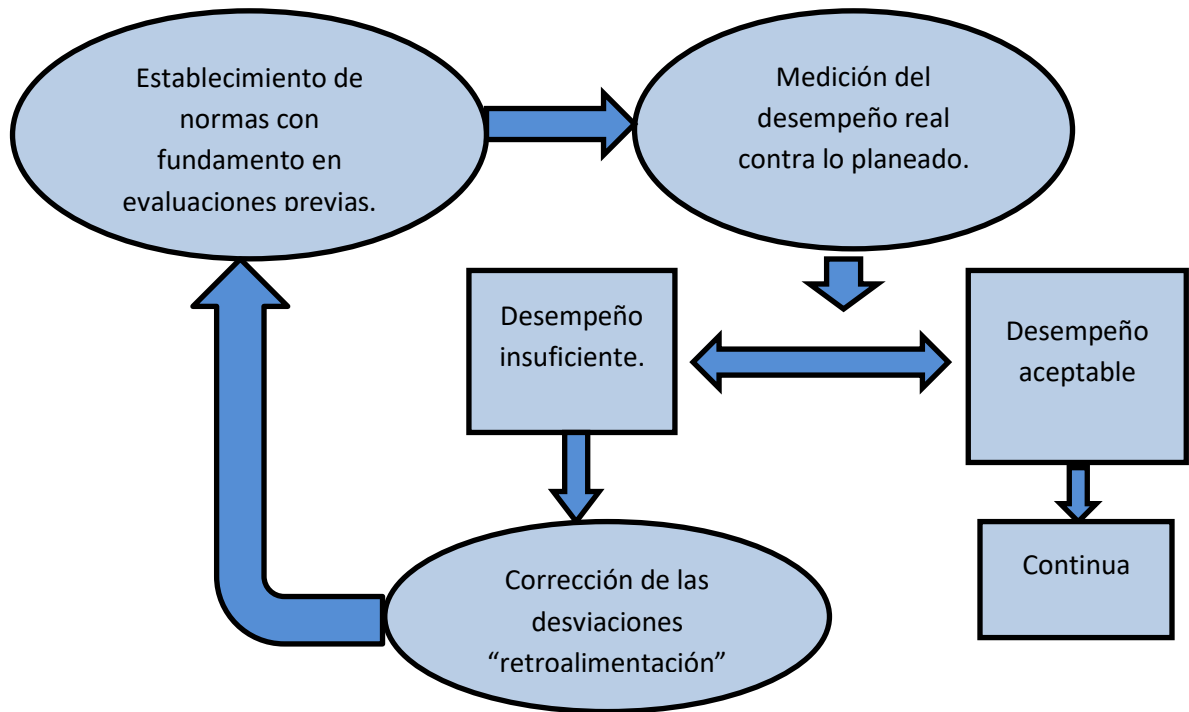


Figura No. 40

### **Establecimiento de Normas o Estándares**

Los estándares o criterios de medición que el control toma como base para desarrollarse, son los planes planteados en la función de Planeación (misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos), por lo tanto puede afirmarse que el primer paso del proceso de control es diseñar los planes. No obstante hay que tomar en cuenta que el contenido de los planes varía por su grado de complejidad y detalle por lo que monitorearlo, supervisarlo y controlarlo todo es sumamente complicado y difícil, siendo lo procedente fijar estándares especiales como camino alternativo. ¿Pero que son estándares?, son criterios especiales de desempeño o puntos

seleccionados de un programa de planeación en los que este se mide, todo para que quienes dirigen las organizaciones tengan una idea clara, de cuál es el estado en que se encuentra el trabajo y evitar de esa manera estar al pendiente de cuál es la marcha que han tenido cada uno de los planes fijados lo que implicaría no solo mucho tiempo, si no también grandes erogaciones de dinero y uso de las competencias del personal calificado.

### **Medición del Desempeño real contra lo planeado.**

Lo tradicional es medir el desempeño concurrente, con el propósito de proceder a realizar las correcciones que correspondan, aun estando con la certeza de que esa acción no obstante ser certera, acarrea en su desarrollo varias complicaciones como el hecho de que habrá ocasiones en que las correcciones se compliquen o lo más dramático sean difíciles de enmendar, por lo que lo más viable en todo caso sería efectuar mediciones de desempeño con los estándares correspondientes, sobre bases que se perfilen hacia el futuro, de esa manera se tendría la oportunidad de efectuar las correcciones pertinentes de situaciones que no se han presentado, pero que se prevé que sucederán, lamentablemente la poca capacidad de los administradores hace difícil hacer este tipo de acciones a futuro, siendo lo procedente en virtud de lo anterior, detectar las desviaciones con la prontitud más deseable.

### **Corrección de las desviaciones.**

Los problemas o anomalías, pueden detectarse en cualquier fase del proceso administrativo, y para corregirlas lo procedente es diseñar de nuevo los planes o bien modificar y adaptar sus metas (cambio de rumbo), reestructurar las descripciones y especificaciones de los puestos para reorientar la función organizativa, o bien cambiar los procesos de

selección de personal o integración de los otros recursos, modificar los programas de motivación, buscar nuevos estilos de liderazgo etc.

Lo que debe tenerse en cuenta es que los controles deben adaptarse al medio ambiente en que se ejerzan, no es lo mismo por ejemplo, la política monetaria de Guatemala que la que se aplica en Estados Unidos, ni existe tampoco el mismo respeto a las políticas y normas empresariales entre esos países, ni tampoco las sanciones son las mismas en países caracterizados como desarrollados que las que se aplican en países subdesarrollados.

Por lo tanto las acciones de control y las correcciones que se derivan, deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse adecuadamente con un elevado nivel de probabilidad de éxito.

---

### **Controles por excepción.**

Para implementar un sistema de control que sea realmente eficaz, lo pertinente es atender por excepción los factores que se detecte que son críticos o especiales y que por tal situación pueden llegar a tener consecuencias importantes en el futuro.

Los puntos críticos seleccionados como especiales entre muchos puntos existentes, deben ser trascendentales, pues por su contenido permitirían determinar si los planes seleccionados funcionaran o no, y darían campo a la posibilidad de centrarse en ellos, con un control más eficiente de los subordinados o recursos existentes. Se conocen muchos tipos de puntos críticos siendo los más aceptados y utilizados los siguientes:

**1. Estándares Físicos.** Los estándares físicos son mediciones que no son monetarias, orientados al nivel operativo donde se emplean en el proceso productivo materiales, mano de obra etc.



**2. Estándares de Costos.** Son mediciones monetarias que se emplean también en el nivel operativo.

**3. Estándares de Programas.** Mediciones del rendimiento que arrojan los programas.

**4. Estándares Intangibles.** Mide aspectos no monetarios ni materiales, como competencias, honradez etc.

**Estándares de Capital.** Miden aspectos monetarios aplicados a unidades físicas.

**5. Estándares de ingresos.** Son mediciones que intentan determinar si los ingresos son equiparables a los ingresos planificados.

**6. Objetivos, metas como estándares.** Realizar mediciones de las acciones u operaciones para determinar si ayudan o no al cumplimiento de las metas u objetivos.

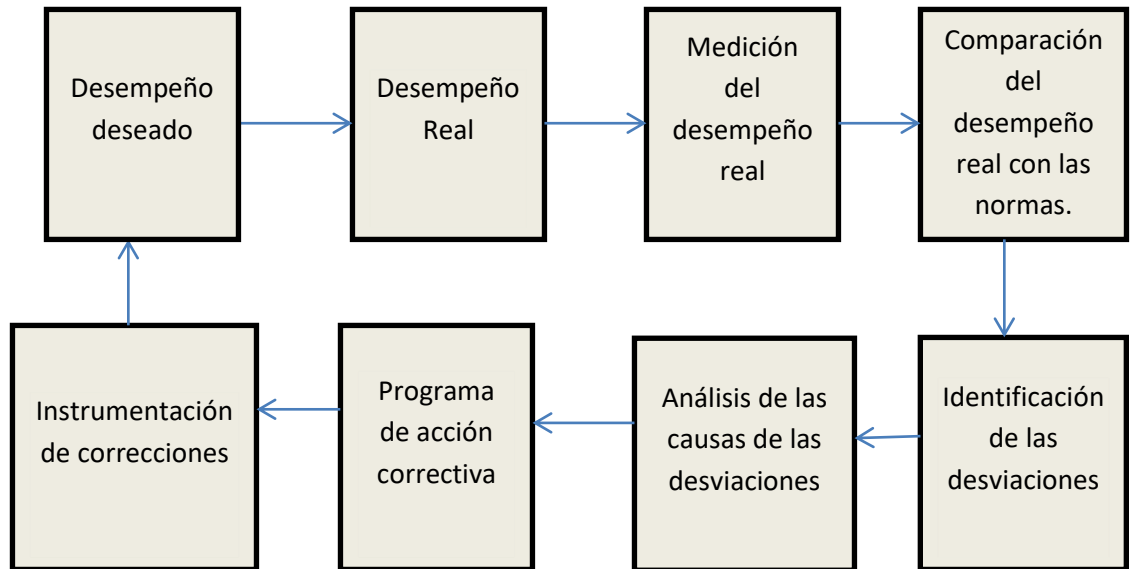
Por ejemplo, si en un hospital, el Director necesita conocer si realmente se está atendiendo los programas de ataque a las enfermedades crónicas, quienes realicen el diagnóstico deben enfocarse en el programa y no en todos los estándares, que por el momento no son trascendentales.

## **CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Todo control ya sea físico, biológico, social, ético o de cualquier tipo, utiliza para su ejecución el mismo proceso basado en la retroalimentación o realimentación de la información que abre ventanas para detectar las desviaciones con respecto a los estándares fijados e inicia las acciones para realizar los cambios que han de superar dichas desviaciones.

De acuerdo a Koont'z y Weihrich (366), "El control administrativo por lo general se percibe como un sistema de retroalimentación semejante al

termostato de una casa”, lo cual muestran en la figura que denominan Ciclo de realimentación del control administrativo. Véase.



Tomado de Koont'z & Weihrich, Elementos de Administración, 8ª. Edición McGraw Hill 2013, p. 366

**Figura No. 41**

### **Control jerarquizado.**

Un sistema de organización formal contempla tres niveles jerárquicos fundamentales, el estratégico, el táctico y el operativo, y la función del control es monitorear y evaluar el rendimiento que se da en cada uno de esos niveles, el estratégico por ejemplo, permitirá definir el rumbo, y el control evaluará si se está orientando en esa ruta, el táctico por su parte, establecerá las estrategias, los objetivos generales y específicos, y el control evaluará si se están cumpliendo, y el operativo diseñará las actividades las tareas, los presupuestos y los programas para lograr alcanzar los objetivos generales y específicos planteados en el nivel táctico.

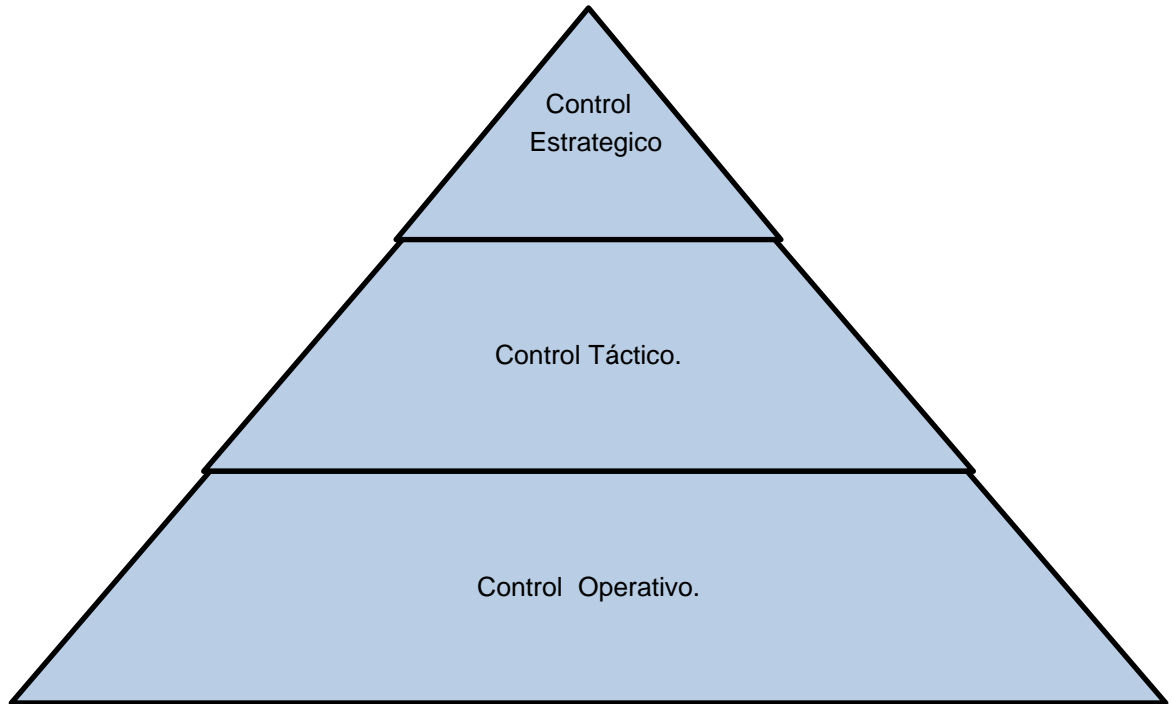


Figura No. 42

### **Control Estratégico.**

Este control se refiere a los planes estratégicos, monitoreando la realización de las misiones, objetivos y valores. Su adecuación, la competencia y otros factores externos, la eficiencia y otros factores internos.

### **Control Táctico.**

Este control se refiere a los planes funcionales, o los que se desarrollan en los diferentes departamentos que integran la estructura de la organización. Por ejemplo calidad y cantidad de resultados en áreas como la financiera, la contable, la productiva, la de mercadeo, la administrativa y la de seguridad.

## **Control Operativo.**

Este control se enfoca directamente en las actividades y tareas propias de cualquier nivel jerárquico, los presupuestos y los programas que buscan la consecución de los objetivos generales y específicos.

## **CUANDO APLICAR E IMPLEMENTAR EL CONTROL.**

El control dentro del proceso de producción de bienes y servicios, puede ser aplicado en tres momentos: previo al proceso, en concurrencia con el proceso y posterior al proceso.

**Control previo al proceso.** En este caso el monitoreo o nivel de desempeño se mide contra los indicadores o estándares antes de que se inicie la producción, para establecer con suficiente medida cual es la posición actual de la organización con respecto a lo que de ella se espera.

**Control recurrente.** Este tipo de control se aplica en la marcha de los procesos productivos de bienes y servicios, es decir en el momento en que se está desarrollando, y su objetivo es realizar las correcciones que se pertinentes en la marcha y no al principio o final del proceso y de esa manera evitar cualquier situación que pudiera obstaculizar el desarrollo productivo.

**Control posterior al proceso.** Este tipo de control se caracteriza porque la evaluación del desempeño y monitoreo, se aplica al finalizar el proceso productivo de bienes y servicios, el problema que presenta es que las desviaciones del proceso presente ya no se pueden corregir, solamente se podrán evitar las del proceso siguiente o futuro.

Decidir cuál de los tres procesos de control es el más indicado, es cuestión de análisis, pues cada uno presenta sus ventajas y desventajas, lo ideal aunque significara mayor erogación, sería implementar los tres para mantener una vigilancia y control más profundo en las

organizaciones, lo que repercutiría en productos y servicios de calidad, y por ende se evitaría mayores desperdicios y más posibilidades de competir con productos más competitivos en el mercado. Véase

### Etapas de Aplicación del Control

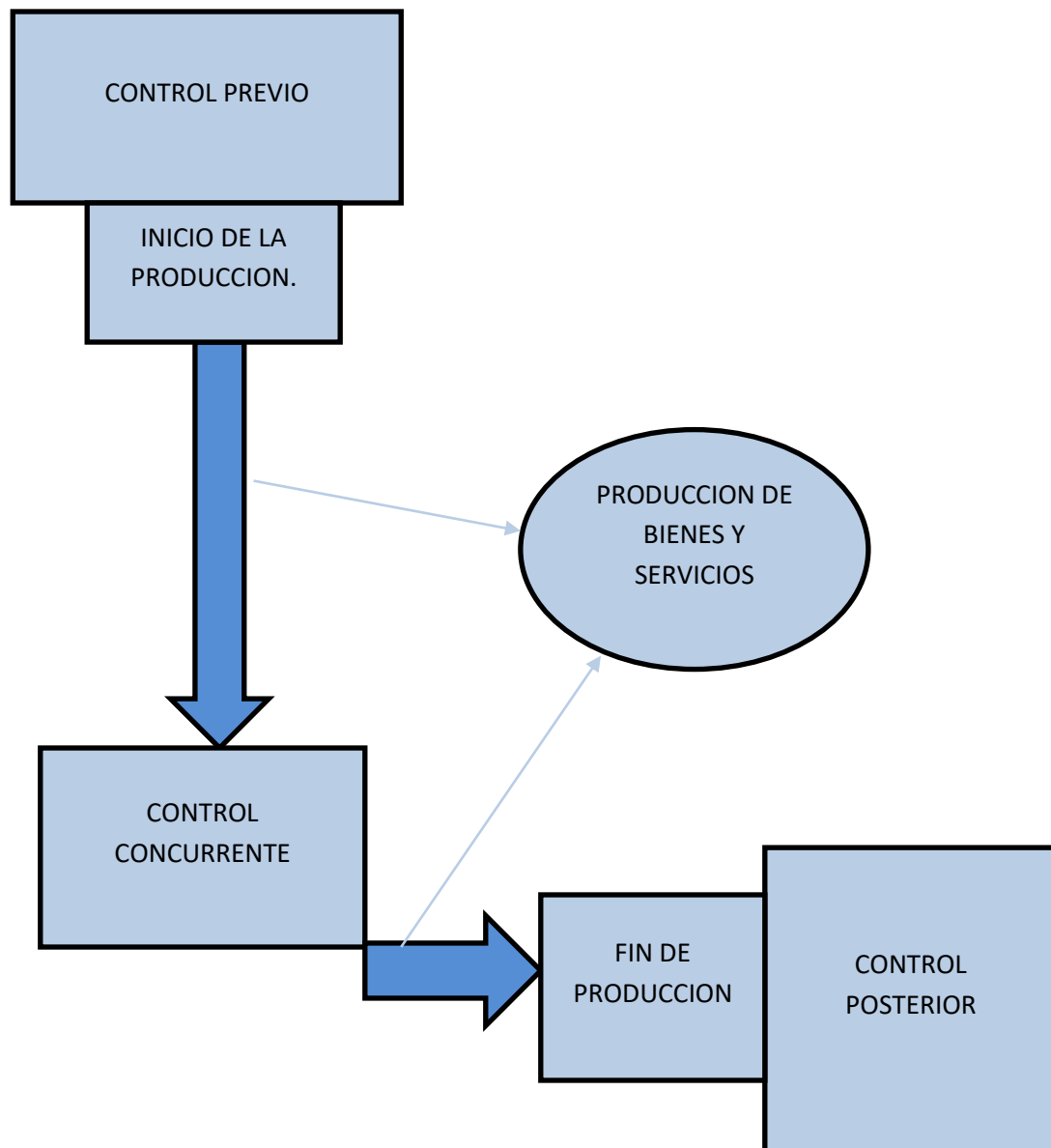


Figura No. 43

## **CAPITULO XII**

### **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL**

En términos generales las técnicas y herramientas de control, son procedimientos fundamentados que proporcionan información válida y concurrente a los administradores sobre el desempeño de las organizaciones en cualquiera de sus funciones estratégicas u operativas, para que implementen con la suficiente certeza los controles organizativos que correspondan a las circunstancias.

Analizando lo expuesto anteriormente, se detecta con absoluta claridad que la base indispensable para el desarrollo del control es la información, por lo que si esta no es, oportuna y precisa el control será como consecuencia ineficaz e ineficiente, y la planificación y cualquiera otra de las funciones del proceso administrativo carecerán de oportunidad para encaminarse adecuadamente a los objetivos previamente definidos.

Por lo tanto, cualquier organización, debe buscar e implementar los mecanismos para proveerse, organizar, utilizar y aprovechar la información, en otras palabras debe diseñar como parte esencial en su proceso funcional, un sistema de información Gerencial, que le permita y facilite la recopilación, clasificación, análisis y síntesis de la información interna, pero principalmente la externa que es la que más influye en las organizaciones.

Dentro de la estructura de un Sistema de Información Gerencial, juegan un papel preponderante los gerentes o ejecutivos, sus fuentes detectadas de datos y sus decisiones, asimismo las actividades o mecanismos para determinar qué clase de datos, que cantidad y en qué momento se necesitan, y finalmente cuales son los canales adecuados para que fluya la información en forma precisa y en el momento adecuado a los Gerentes o ejecutivos que la necesitan para la toma de decisiones.

A continuación se presenta algunas técnicas de control, que proveen de suficiente información a las organizaciones, para que se tomen las decisiones adecuadas en el momento adecuado, no sin antes aclarar que los instrumentos o herramientas de Planeación, como los diagramas de investigación, de procesos y lógicos también son herramientas de control.

## **SISTEMAS DE COMPUTACIÓN.**

Las organizaciones hacen uso de sistemas de computación como medios confiables para captación de información, las partes componentes de estos sistemas son los procesadores, la memoria principal, relojes, terminales, discos, interfaces de red y otros dispositivos de entrada y de salida de información. Los anteriores elementos constituyen el hardware del sistema, sin embargo este hardware sin un sistema de operación o software que sirve para controlar los recursos del computador y proveer un ambiente conveniente para el usuario y programador y que se compone de programas del sistema para administrar las operaciones del computador como compiladores, editores, depuradores, interpretadores de órdenes. y programas de aplicación que resuelven problemas de personas particulares como juegos, sistemas bancarios, sistemas contables etc. Sería simplemente inútil.

Pero qué ventajas se obtiene de los sistemas computarizados, en la práctica muchas como por ejemplo, facilita la elaboración de presupuestos, de gráficas, de hojas de cálculo, de pronósticos, de modelos de simulación, de contactos con otros usuarios como correos electrónicos, Facebook, twitter, internet y otros.

## **FORMAS U HOJAS DE REGISTROS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN.**

Las organizaciones utilizan como mecanismo de control, las formas, o documentos diseñados y estructurados para registrar información, sobre diferentes operaciones propias de las organizaciones entre las formas

más comunes se encuentran las tarjetas de ingreso y egreso de los trabajadores, Hojas de requisiciones de bodega, solicitudes de empleo, solicitudes de permiso y licencias, formas para registro de llamadas telefónicas, hojas de control de entrega de materiales, hojas de control de entrega de documentos requeridos, informes administrativos. El diseño de estos documentos o formas lo realiza cada organización de acuerdo a su conveniencia y necesidad de información, sin embargo, el éxito en su aplicación depende de su sencillez y objetividad, y de que sean factibles de ser comparados con los estándares y de que siempre consideren dejar un apartado para observaciones.

### **DIAGRAMA DE PARETO.**

Los Diagramas de Pareto, son instrumentos o herramientas utilizadas para analizar qué problemas son los que deben ser resueltos de primero para evitar que se extiendan y contaminen áreas subyacentes, precedentes y posteriores o sea bases informativas para la toma de decisiones.

### **PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Le proporciona información al administrador para establecer con certeza o con la mayor certeza, cuántas unidades del producto que fabrica debe vender y a qué precio, con el fin de cubrir todos los costos en que ha incurrido en el proceso de producción, para alcanzar o quedar en equilibrio es decir para no perder ni ganar. Los métodos para calcular el punto de equilibrio son: El Algebraico, el de Contribución Marginal y el Grafico.

### **Diagrama de causa-efecto.**

A través de este diagrama el administrador analiza los problemas y sus causas más probables, para contar con suficientes elementos para atacarlas con soluciones viables y en el momento oportuno.



**Lluvia de ideas.**

Proceso humano, que consiste en requerir ideas a los integrantes de un grupo de personas sobre un asunto en particular, su base técnica descansa en que al principio nada de lo propuesto puede ser cuestionado. Si no analizado en interpretado al final.

**Histograma.**

Los histogramas son representaciones graficas que buscan representar los datos recabados de una hoja de registro.

**Gráficos de control.**

Gráficos empleados para mostrar las desviaciones en el tiempo que se dan en los procesos y que miden su estabilidad de flujo en forma gráfica, y que le permite a los administradores evadir las presentaciones escritas que pueden ocupar demasiado espacio.

**Interpretación de Estados Financieros.**

Esta acción de control es importante para los administradores porque permite conocer la situación financiera y económica de las organizaciones, descubrir sus puntos débiles y principales fallas, probabilidades y tendencias para tomar las decisiones más acertadas.

**Auditorias Administrativas.**

Es un proceso inquisitivo que se realiza en las organizaciones y que tiene por objetivos detectar sus debilidades, sus fortalezas, sus amenazas, y que puntos se pueden atacar y mejorar, pero sobre todo cuáles son sus causas, porque se dan las desviaciones de los planes, cual es la situación de la organización con respecto a la competencia y que mejoras se deben privilegiar para alcanzar metas. En otras palabras es un proceso de control, monitoreo y evaluación en las organizaciones con el fin de mejorar su rendimiento y funcionalidad.

