



UNIDAD 2. PROCESO ADMINISTRATIVO Y PLANEACIÓN

2.1 El proceso administrativo..... 1

2.1.1 DEFINICIÓN..... 1

2.1.2 DIFERENTES ENFOQUES DEL PROCESO 3

2.1.3 FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO 7

2.1.4 VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO..... 8

2.2.- Planeación 9

2.2.1. DEFINICIÓN 9

2.2.2 Importancia de la planeación: 9

2.2.3 Elementos de la planeación: 10

2.3 ANÁLISIS DE ENTORNO (Planeación Estratégica) 10

2.4 Los objetivos..... 24

2.5 POLÍTICAS 26

2.6. Metas 27

2.7 ESTRATEGIAS..... 27

2.8 PROGRAMAS, PROCEDIMIENTOS 40

2.9 PRESUPUESTOS 41

2.10 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN..... 44

ORGANIZACIÓN 47

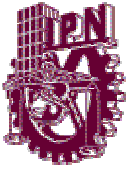
2.1 El proceso administrativo

2.1.1 DEFINICIÓN.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

PROCESO ADMINISTRATIVO



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la:

MECANICA comprende a la **planeación** (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la **organización** (de como se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones...)

DINAMICA aquí está la **dirección** que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al **control** que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

PROCESO ADMINISTRATIVO EN DETALLE:

FASE MECANICA: Planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos. **Organización:** División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentación, descripción de funciones.

FASE DINAMICA:

Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en:

PLANEACIÓN:

Contribución de los objetivos

Extensión de la planeación

Eficacia de los planes

ORGANIZACION

Objetivos cuantificables

Claro concepto de actividades o actividades involucradas

Área clara y consisa de la autoridad o de la decisión

DIRECCIÓN

Propósito de la empresa

Factores productivos

Naturaleza del factor humano

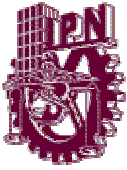
CONTROL

Establecer estándares

Medición

Corrección

Retroalimentación



2.1.2 DIFERENTES ENFOQUES DEL PROCESO

Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.

Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.

Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, podemos concluir que, cuatro son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; *fase mecánica*, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, *la dinámica* cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cuatro fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

A) HENRY FAYOL.

Ingeniero de minas Francés, considerado por muchos como el padre de la administración, escribió en su libro una teoría general administrativa que dividió en 3 partes importantes:

1. Capacidades que constituyen el valor del personal en la empresa.
2. Principios generales de la administración.
3. Elementos de la administración.

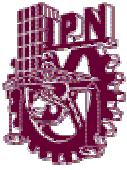
Su enfoque en el proceso administrativo subdividido en:

- a) Planeación
- c) Comando
- e) Control
- b) Organización
- d) Coordinación

B) HAROLD KOONTZ Y CIRIL O'DONNELL.

Con base en los factores del proceso administrativo, según su clasificación, fundamentan una serie de tipos universal:

1. ORGANIZACIÓN.



- a) Objetivo.
- b) Eficiencia optima.
- c) Tramo de control.
- d) Niveles jerárquicos.
- e) Responsabilidad.
- f) Autoridad y responsabilidad.
- g) Unidad de mando.
- h) Decisión jerárquica.
- i) División del trabajo.
- j) Definición funcional.
- k) Equilibrio.
- l) Flexibilidad.
- m) Continuidad.
- n) Dirección.

2. INTEGRACIÓN.

- a) Integración humana.
- b) Manejo de personal.
- c) Definición.
- d) Especificación de aspectos directivos.
- e) Calificación de méritos.
- f) Promoción.
- g) Solidez en la estructura.
- h) Preparación continua de ejecutivos.
- i) Reconocimiento de autoridad.
- j) Desarrollo integral.

3. DIRECCIÓN.

- a) Contribución individual.
- b) Armonía de los objetivos.
- c) Eficiencia.
- d) Unidad de mando.
- e) Supervisión directa.
- f) Dirección técnica.
- g) Comunicación.
- h) Comprensión.
- i) Información.
- j) Uso de estrategia en la organización.
- k) Dirección adecuada.

4. PLANEACIÓN.

- a) Definición de problemas.
- b) Eficiencia.
- c) Primacía de la planeación.



- d) Perseverancia.
- e) Premisas.
- f) Lugar en la estructura.
- g) Tiempo oportuno.
- h) Comunicación.
- i) Selección de alternativas.
- j) Limitaciones.
- k) Tiempo límite.
- l) Flexibilidad.
- m) Vigilancia.
- n) Planeación a largo plazo.

5. CONTROL.

- a) Claridad de los objetivos.
- b) Eficiencia.
- c) Control de responsabilidades.
- d) Controles a futuro.
- e) Control directo.
- f) Reflejo de la planeación.
- g) Adecuación a la estructura.
- h) Adecuación a los ejecutivos.
- i) Estandarización.
- j) Fijación de puntos estratégicos.
- k) Excepción.
- l) Flexibilidad.
- m) Revisión.
- n) Acción.

C) GEORGE TERRY.

"Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". Identifica a la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a los que considera como factores de la administración.

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución.
- d) Control y/o vigilancia.

Considera dos grupos que desarrollan los factores:

1. Preejecutivo a cuyo cargo quedan la planeación y la organización.
2. Ejecutivo encargado de ejecución y control enfatiza en forma muy especial la coordinación.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



D) AGUSTÍN REYES PONCE.

Distinguido profesionalista mexicano, fundador de la escuela de la administración que se especializó en el estudio de la administración. En su opinión el Proceso Administrativo consta de 2 etapas:

1. Estática se identifica la previsión, planeación y la organización.
2. Dinámica son considerados la Integración, dirección y el control considera de gran importancia la administración de personal enfatizando el análisis y valuación de puestos, la calificación de méritos y la administración de sueldos y salarios. Las características de la administración son:
 - a) Su universalidad el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinado sistemáticamente de medios.
 - b) Su especialidad aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos.

E) JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

En 1965. Él decía que los pasos del proceso administrativo eran:

- a) Planeación.
- b) Decisión.
- c) Motivación.
- d) Implementación.
- e) Comunicación.
- f) Control.

La revolución de la comunicación y el avance evidente de la ciencia administrativa ya integrada para permitir una implementación después de haber efectuado una cuidadosa planeación en la implementación se hace hincapié en las actividades y elementos de decisión, motivación y comunicación, finalmente están todos de acuerdo en la última etapa del control.

H) JAMES A. F. STONER.

Las principales actividades administrativas son:

- a) Planear.
- b) Organizar.
- c) Dirigir.
- d) Controlar.

El modelo fue organizado a principios del siglo XIX todavía se emplea en la actualidad.



2.1.3 FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Agustín Reyes Ponce

1) PREVISION

a) Previsibilidad: Debe de realizarse tomándose en cuenta no hay certeza completa por la cantidad de factores y la interversión de decisiones humanas, por lo siempre existirá en la empresa un riesgo.

b) Objetividad: Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones objetivas. El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.

c) Medición: Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o medirlas.

2) PLANEACION

a) Previsión: Los planes deben de hacerse lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.

b) Flexibilidad: Todos los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en este.

c) Unidad: Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista una para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados que pueda decirse que existe un sólo plan general.

3) ORGANIZACION

a) Especialización: La división del trabajo influye en el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo, se llega a la especialización y de esta a la productividad.

b) Unidad de mando: Sólo se debe de obedecer a un sólo jefe para una sólo función.

c) Equilibrio autoridad-responsabilidad: Debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico.

d) Equilibrio dirección-control: A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados.

PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN:

1.- Integración de personas:

Adecuar funciones a los hombres

Proveer a los hombres de elementos administrativos para el buen desempeño de su función y

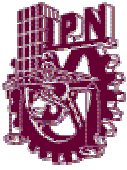
Darle importancia a una buena introducción adecuada.

2.- Interpretación de las cosas:

Coordinación de elementos y técnicas entre sí y con las personas.

3.- Instalación y mantenimiento

Se debe planear como reponer los gastos y en momentos de improductividad en mantenimiento.



PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN Y CONTROL

Se debe delegar la autoridad teniendo siempre el control sobre de esa delegación que se confiere.

PRINCIPIOS DE DIRECCION

- 1.- COORDINACION DE INTERESES:** Coordinar intereses de grupo e individuales de quienes paritcipan de los objetivos.
- 2.- IMPERSONALIDAD DEL MANDO:** La autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
- 3.- VÍA JERARQUICA:** Dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.
- 4.- RESOLUCION DE CONFLICTOS:** Si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.
- 5.- APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO:** Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.
- 6.- ESTANDARES:** El control es imposible si no se han fijado antes los estandares. (Medidores de objetivos).
- 7.- MEDIR EL CONTROL:** El control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se espera y,
- 8.- EL PRINCIPIO DE EXEPCIÓN:** Dice que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeo en un inicio.

2.1.4 VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se ofrece un marco de trabajo conceptual

Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.

Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporaneo administrativo.

Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adptarlo a un conjunto particular de situaciones.

Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analize y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.



2.2.- Planeación.

2.2.1. DEFINICIÓN

AGUSTIN REYES PONCE

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

JOSSEPH L. MASSIE

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

BURT K. SCANLAN

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

GEORGE R. TERRY

Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

ERNEST DALE

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

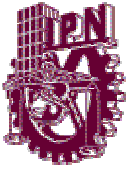
Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

2.2.2 Importancia de la planeación:

-) Propicia el desarrollo de la empresa.
-) Reduce al máximo los riesgos.
-) Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el *director* y el *administrador* o el *supervisor*. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores,



planean lo que les corresponde. El siguiente esquema nos muestra más claramente esta división.

2.2.3 Elementos de la planeación:

-) Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
-) La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
-) Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
-) Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
-) Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
-) Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
-) Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
-) Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

2.3 ANÁLISIS DE ENTORNO (Planeación Estratégica)

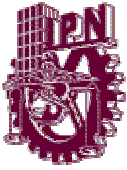
1. Introducción

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de

planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que



esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

2. Evolución de la planificación estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

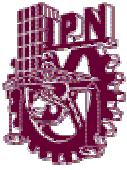
En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir De Las Decisiones Actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el



presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

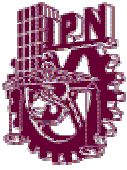
Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo Que No Es La Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas De Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación De Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación Y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

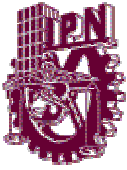
Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Definición.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

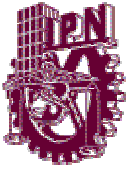
Planeación Estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planificación estratégica: utilización del proceso.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

3. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Estrategia

Concepto de estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia caomo "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

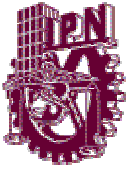
El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.



Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos Y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

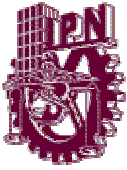
La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas De Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo De Los Planes Tacticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.



Estudio Del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

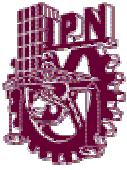
La Empresa En El Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza conyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargar a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Análisis Gerencial Específico Y De Impacto

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

Técnicas No Cuantitativas Más Antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Método Cuantitativos Más Antiguos

En este tipo son sobresaliente los sistemas d contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos ecomométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos Basados en la Computación

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los



directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

Matriz dofa

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La matriz foda, dofa o tows

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades,



podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar

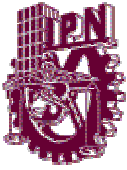
Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores



estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por Sinergia

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros Enfoques

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

Evaluación de Estrategias

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.



Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio

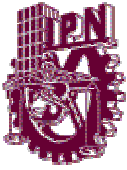
Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que la técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosa no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

2.4 Los objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Las **dos características** primordiales que



poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación son:

1.- Se establecen a un tiempo específico. (Determinado en días, meses, años, etc.)

2.- Se determinan cuantitativamente (Que se pueden contar)

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

-Deben de ser apropiados y adecuados, ya que si no es así, se puede retardar el éxito de la administración.

-Dan importantes guías de acción en áreas como toma de decisiones, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño.

TOMA DE DECISIONES

Si se tiene una clara comprensión de los objetivos organizacionales, entonces la toma de decisiones se moverá hacia el logro de los mismos.

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Es importante tener claros los objetivos organizacionales para que al coordinar los recursos, estos, sean enfocados hacia el logro de estos y con ello aumentar la eficiencia que se define en términos de la cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización use para desplazarse hacia el logro de los objetivos.

GUIA PARA LA CONSISTENCIA ORGANIZACIONAL

La mayoría de los miembros de las organizaciones frecuentemente necesitan de directrices relacionadas con el trabajo. Si los objetivos organizacionales son usados como base para estas directrices, tales objetivos servirán como guía para fomentar consistentemente aspectos como la toma de decisiones, actividad, productividad, calidad, y planeación de resultados efectivos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño de todos los miembros de la organización se evalúa con el objeto de calificar la productividad individual y ver que se puede hacer para el aumento de esta.

TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS.

OBJETIVOS:

1.-ORGANIZACIONALES: Metas formales de las organizaciones y se establecen para ayudar a la empresa a alcanzar su finalidad.

2.- INDIVIDUALES: Son las metas personales que a cada miembro de la organización le alcanzaría alcanzar como resultado de su actividad dentro de la organización.

Cada individuo dentro de la organización tiene razones personales para trabajar en el presente y en el futuro.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN CUANTO A TIEMPO

a) Corto Plazo: Se extienden a un año o menos.

b) Mediano Plazo: Cubren periodos de 1 a 5 años.

c) Largo Plazo: Se extienden más allá de los cinco años.

MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS



Los objetivos deben ser medibles y cuantificables, la determinación de lo que deba de medirse y como debe de medirse y como debe de medirse representa dificultades en especial en áreas en donde los objetivos son un tanto abstractos, como la lealtad de los empleados, desarrollo de los empleados o la responsabilidad social. En esta área pueden obtenerse aproximaciones y obtenerse resultados razonablemente satisfactorios.

JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS

La jerarquía de los objetivos contiene más comunmente a los objetivos dentro de la empresa y en los distintos niveles dentro de la misma.

NIVEL SUPERIOR: Se encuentra el objetivo (s) principal (es), que van a proporcionar el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales. Estan subordinados, pero relacionados con los objetivos principales, se encuentran los objetivos derivados, incluyendo los objetivos departamentales que fijan la meta de segmentos particulares de la unidades organizacionales de la empresa.

Los objetivos departamentales tienen a su vez, objetivos de grupo subordinados, que se dividen en objetivos de unidad y objetivos individuales.

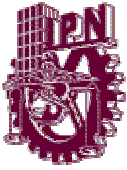
2.5 POLÍTICAS

POLÍTICAS: Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son "expresas", ya que son frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores. Por ejemplo el presidente de una compañía puede seguir estrictamente la practica de ascensos internos (tal ves por conveniencia que por política) y por ello quizá la platica interprete como política y los subordinados la sigan cuidadosamente de hecho uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poco importancia cuyo fin no es servir de patrones a seguir.

Las políticas definen una arrea dentro de la cual se debe tomar una disección y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcantarillo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas hacen innecesario analizar la misma situación cada ves que se presenta y unifican otros planes con lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad. De lo contrario serian reglas. Con demasiada frecuencia, las políticas sin interpretadas como una especie de "diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque en algunos casos la libertad es bastante amplia, en otros puede ser excesivamente limitada.



2.6. Metas

Metas: Son los objetivos cualificados. Por ej: objetivo: crecer; meta: x% (cuánto), para 7/95 (cuándo).

Cuando un empresario establece claramente sus objetivos tiene un gran problema: ha transmitido claramente sus instrucciones y ha tomado y generado compromisos hacia sus subalternos.

2.7 ESTRATEGIAS

Origen de la Estrategia.

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego "strategeia", que arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Definición y Concepto de Estrategia

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

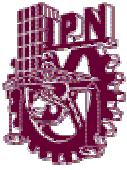
Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.

Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia " es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión". En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es " El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

H. Mintzberg, 1987. Five Ps for strategy.

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)

Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

F. David, 1994. Gerencia Estratégica.

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.

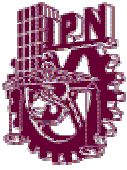
Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre.

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Theodore A. Smith.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

Stephenhamill Wheeler, Davis.

La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

Kenneth, Andrew.

La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.

El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.

La dirección de los recursos hacia fines específicos.

Una activa posición operacional con carácter proactivo.

La definición de términos o plazos temporales.

¿ Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?

¿ Que clase de patrones de departamentos son los apropiados?

¿ Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?

¿ Cómo diseñar puestos Staff?

Como es natural, la estructura de organización proporciona el sistema de papeles relaciones que ayudan a las personas a lograr sus objetivos.

De personal: Pueden haber muchas estrategias en el área de recursos humanos y relaciones publicas tratan de asuntos, tales como:

Relaciones Laborales

Compensación

Selección



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Contratación

Capacitación

Evaluación, así como también, con áreas especiales de enriquecimiento de puestos.

Relaciones Públicas: Es difícil que las estrategias áreas sean independientes, pero deben apoyar a otras estrategias y esfuerzos importantes. Deben diseñarse a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía de al publico y su susceptibilidad de regulación por parte de las agencias gubernamentales.

Enfoques para la formulación de estrategias

Enfoque Ascendente.

Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

Enfoque Descendente.

La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel mas bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

Enfoque Interactivo.

Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

Enfoque a nivel dual.

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?

¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

Niveles de Estrategia

Estrategia de nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

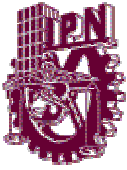
¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como:

¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?



¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué cliente intenta servir?

¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tiene variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

Estrategia a nivel Corporativo

Estrategia a nivel de negocio

Estrategia a nivel funcional

Figura 1.1 Niveles de Estrategia

Fuente: Jame Stoner, Administración, 5^{ta} Edición.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que ha su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más alto.

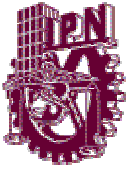
Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

La comunicación de objetivos de corto plazo.

La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.

La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan



adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

3. Aspectos sobre Dirección. Planeación y Gestión Estratégica

Surgimiento de la Dirección Estratégica.

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras.

Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

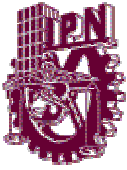
En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.

Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración.

Chandler se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en que resultaría de ella. Chandler abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estable y previsible.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una fórmula fija (las políticas). En la década de 1965-1975 el término "Estrategia" vino a reemplazar el término "Políticas" en las escuelas de negocio de los EUA y la percepción de que la planeación estratégica tenía la dirección, sufrió muchos cambios:

Se comprendieron las causas del estancamiento y la paralización del crecimiento. Provocado por la saturación de la demanda en los mercados y el desarrollo tecnológico que permitía que las nuevas empresas desplazaran a los competidores tradicionales

Se comprendió que fecundidad tecnológica la mejora del transporte y las comunicaciones, y la mayor calificación directiva seducían los ciclos de vida de la demanda y la tecnología.

La experiencia demostró que cuando la curva de la demanda pasa de una etapa a la siguiente cambian los factores críticos que determinan el éxito en el mercado, invalidando entonces las modificaciones anteriores introducidas en la planificación estratégica.

Se hicieron evidentes dos factores:

Que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades de negocios.

Pero el papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba aun muy claro.

Ante estos dos problemas que enfrentaban las organizaciones modernas, los rápidos cambios en la interrelación con el entorno y el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones de negocios modernos, el paradigma de la dirección estratégica comenzó a tomar forma.

Las Academias Charles Hofer y Dan Schendel crearon la siguiente definición de administración estratégica, basado en el principio de que el diseño general de una organización, puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de administración estratégica.

Estos autores centran en cuatro aspectos fundamentales la administración estratégica:

El establecimiento de las Metas.

La actividad de formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización.

Implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la administración, la actividad de lograr las metas predeterminadas. Los factores claves son los procesos "políticos" y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia.

El control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en cuanto a su progreso.

Importancia de la dirección estratégica.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



El pensamiento estratégico es importante debido a que:

El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.

Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).

Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

Las aspiraciones de la alta dirección.

Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

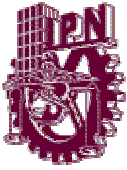
La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

La dirección estratégica desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

Menguzzate y Renau

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Bartoli, A y P. Hermel

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

Schendel & Hoffer

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

Constituye una actitud de la dirección.

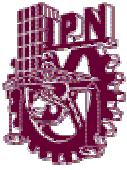
Presupone el análisis y la formalización.

Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.

La planeación constituye una base que determinan el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que



se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco.

La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau

La planeación estratégica se defina como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Mintzberg y Waters

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

Es un proceso que se utiliza par definir y alcanzar las metas organizacionales.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.

Es un proceso de planeación a largo plazo.

Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

Características de la Planeación Estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿ En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿ Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿ Cuales opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensible ante un ambiente de constante cambio.

Ventajas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.



Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada esta en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

4. Modelos de Planeación Estratégica

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

Determinación de la misión o razón de ser.

Determinación de la estrategia.

Determinación de las tácticas.

Determinación de los proyectos.

Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

Establecimiento de objetivos.

Estrategia de planeación.

Establecimiento de Metas

Desarrollar la filosofía de la compañía.

Establecer políticas.

Planear la estructura de la organización.

Proporcionar el personal.

Establecer los procedimientos

Proporcionar instalaciones.

Proporcionar el capital.

Establecimiento de normas.

Establecer programas directivos y planes organizacionales.

Proporcionar información controlada.

Motivar a las personas.

Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



Formulación de Metas

Identificación de objetivos y estrategias actuales

Análisis ambiental

Análisis de recursos

Identificación de oportunidades estratégicas

Determinación

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia .

Determinación de la misión.

Matriz DAFO.

Factores claves.

Escenario de actuación.

Determinar áreas de resultados.

Elaboración de objetivos.

Definición de estrategias

Plan de Acción .

Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica

Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.

Acción Inmediata.

Clasificación de los objetivos de la empresa.

Conocer el entorno.

Conocer las expectativas.

Valores de las alternativas.

Preparación e implementación.

Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica

Los diversos insumos organizacionales

El perfil de la empresa.

Orientación de Alta Gerencia.

Objetivos de la Empresa.

El ambiente interno actual.

El ambiente externo.

Desarrollo de las estrategias.

Planeación e implementación.

Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.

Modelo de planeación estratégica

Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.

Los exponentes claves de la acción.

Estructura organizativa.

Infraestructura de apoyo.

A mejor relación, mejor información.

Financiación.

Mecanismos de evaluación.

Tiempo de estrategia.

Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

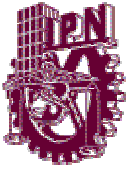
Determinación de la misión.

Matriz DAFO.

Formulación de la visión

Determinar Áreas de Resultados Claves.

Elaboración de los objetivos.



Definición de las estrategias.

Plan de acción.

Diseño organizativo.

Sistema de Control.

Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica

Análisis del entorno (diagnostico de la empresa) .

Revisión de la misión..

La posición estratégica.

Metas y Objetivos.

Formulación y estrategias.

5.1- Innovación de productos.

5.2- Penetración de Mercado.

5.3- Desarrollo de productos.

5.4- Desarrollo de Mercados.

5.5- Diversificación.

5.6- Resegmentación.

5.7- Diferenciación

5.8- Refuerzo.

Programa y apoyos tácticos.

Ejecución y Control.

Retroalimentación.

Análisis del Entorno.

Repetición.

Dr. Jaime Toira Guilera.

Etapas del proceso de planeación estratégica

Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.

Misión, propósitos y objetivos primarios.

Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.

Entorno Actual y previsto.

Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).

Establecimiento del "gap" y los supuestos para su resolución.

Desarrollo y evaluación de alternativas.

Adopción y redacción del plan.

2.8 PROGRAMAS, PROCEDIMIENTOS.

Programas: tiene relación con las operaciones. Cómo se van a utilizar los recursos. Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, mas que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se devén realizar determinadas actividades.

Con frecuencia, los procedimientos violan las jurisdicciones departamentales. Unos pocos ejemplos ilustran la relación entre los procedimientos y las políticas. Los procedimientos establecidos para poner en practica las políticas permitirán programar las vacaciones para evitar interrupciones del trabajo fijar métodos y



tasas de pago para las primas vacacionales, llevar registros para asegurar que cada empleado disfruta sus vacaciones y describir con claridad los medios para solicitarlas.

En una compañía grande se necesitan procedimientos cuidadosos para asegurar que los pedidos de manejen en una forma específica.

2.9 PRESUPUESTOS

1. Qué es un presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

2. Funciones de los presupuestos

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

3. Importancia de los presupuestos

Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Facilitan que los miembros de la organización

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

4. Objetivos de los presupuestos

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

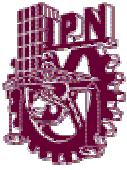
5. Finalidades de los presupuestos

Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.

Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

Lograr los resultados de las operaciones periódicas.



6. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1)Según la flexibilidad, 2)Según el periodo de tiempo que cubren, 3)Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4)Según el sector en el cual se utilicen.

6.1 Según la flexibilidad

6.1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

6.1.2 Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

6.2 Según el periodo de tiempo

6.2.1 A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

6.2.2 A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

6.3 Según el campo de aplicación en la empresa

6.3.1 De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

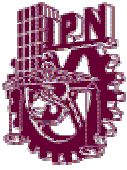
Presupuesto de Compras

Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

Presupuesto de Costo-Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

Presupuesto Maestro: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".



6.3.2 Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

Presupuesto de Tesorería

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

Presupuesto de erogaciones capitalizables

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

6.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan

6.4.1 Presupuestos del Sector Público

son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

6.4.2 Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares,. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

7. PRINCIPIOS DE LA PRESUPUESTACION

7.1 Principios de Previsión

Son tres: 1)Predictibilidad, 2)Determinación cuantitativa y, 3)Objetivo.

7.2 Principios de Planeación

Se destacan: 1)Previsión. 2)Costeabilidad, 3)Flexibilidad, 4)Unidad, 5)Confianza, 6)Participación, 7)Oportunidad y, 8) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

7.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Son: 1)Orden y 2)Comunicación.

7.4 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Se destacan: 1)Autoridad y 2)Coordinación.

7.5 PRINCIPIOS DE CONTROL

Son: 1)Reconocimiento, 2)Excepción, 3)Normas y, 3)Conciencia de Costos.

8. MOTIVOS DEL FRACASO DE LA PRESUPUESTACIÓN

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el



logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.

Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.

Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.

Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.

Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.

Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.

Cuando no se siguen las políticas de la organización.

9. CALENDARIO PRESUPUESTAL

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

10. ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha

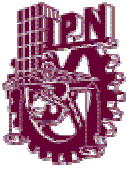
2.10 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

GRÁFICAS DE GANTT

Henry Lawrence Gantt

Originario del sur de Maryland Estados Unidos, nació en 1861 y murió en 1919, obtuvo título de ingeniero conoció a Taylor en 1887 en la Midvale Steel Co. Y a partir de esa fecha se convirtió en fiel discípulo y colaborador, hasta 1901 cuando conformó su propia firma de ingenieros, sin embargo, Gantt prestó más atención en crear un ambiente que le permita obtener mayor cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para tal efecto estableció un sistema de remuneración a los obreros a los que llamó primas y tareas de Gantt

Así mismo desarrolló métodos de adiestramientos de obreros para formarlos profesionalmente, sus aportes más relevantes fueron el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar las cuales en la actualidad llevan su nombre, como la famosa gráfica de Gantt



PROCESO ADMINISTRATIVO
M. en C. Eduardo Bustos Farías
Junio de 2003



Colaboró 14 años con Taylor, tomando lo más sobresaliente de él, continuó con sus estudios. Su obra: "Adiestramiento a los obreros", sus principales aportaciones son:

- 1) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas,
- 2) Adiestramiento de los obreros,
- 3) Aplicación de la psicología al trato de los obreros,
- 4) Gráficas de GANTT.

GRÁFICAS DE GANTT:

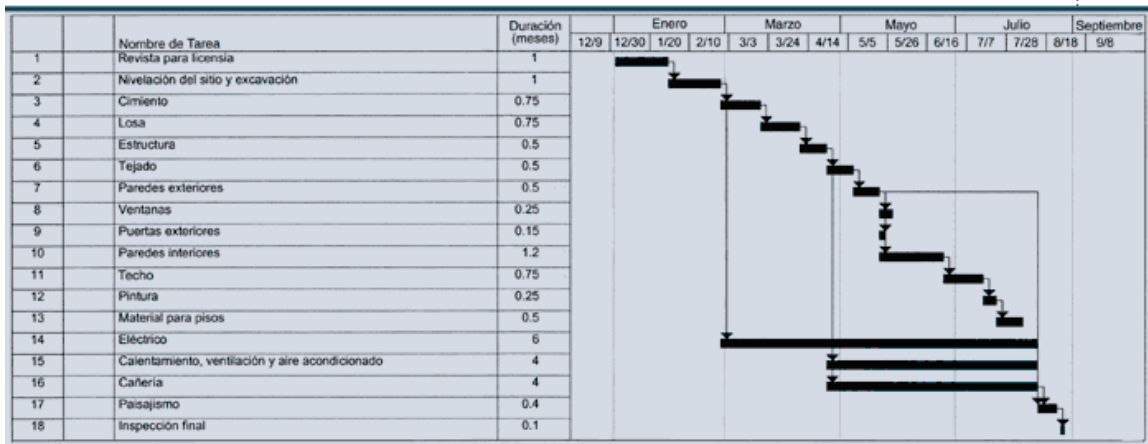
Son un esquema que representa el tiempo requerido para la realización de una tarea. Son seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Listado de actividades,
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,
- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales.

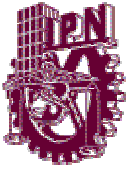
Ejemplo:

F FIGURA 6.5.1.

Programa Gantt



DIAGRAMAS DE BLOQUE



PROCESO ADMINISTRATIVO
M. en C. Eduardo Bustos Farías
Junio de 2003





ORGANIZACIÓN

NATURALEZA Y BASES DEL DISEÑO DE ORGANIZACIONES

1. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS Y ESTRUCTURAS.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:

- * Es la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales ordenándolas jerárquicamente para alcanzar las metas establecidas.
- * Es un método de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos
- * Consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos creando unidades administrativas, creando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una institución con la finalidad de obtener la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados.

ESTRUCTURA:

Es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre si.

2. IMPORTANCIA DE ORGANIZAR

- * Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.
- * Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda una organización totalmente formal o una totalmente informal.

Se definen dos externos de tipos organizacionales:

Estructurada	Débil
Rígida	Flexible
Definida	Indefinida
Durable	Espontanea
Formal	Informal

LA ORGANIZACIÓN FORMAL



Tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de acciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad.

La estructura también, puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos.

Estatus, presagio, remuneración, graduación, etc., son durables y planeados y en virtud del énfasis dado al orden son relativamente flexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo generalmente abierto.

Las organizaciones son estructuradas en base a las relaciones superior-subordinado. Como resultado, la autoridad en un elemento universal en todas las organizaciones formales.

Para Scott y Michell, una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo.

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y es difícil determinar el tiempo en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecífica.

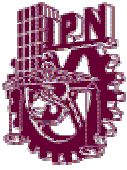
una organización informal puede convertirse en una formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades no son reforzadas y pasa a ser sustituidas por relaciones nuevas inespecíficas y no controladas.

II. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS (ESCENCIAL)

1. TEORÍA CLÁSICA DE ORGANIZACIÓN

(1920) Algunas de las contribuciones mas significativas son: la administración científica, el modelo burocrático, teoría del proceso administrativo, la teoría económica y la administración pública.

La premisa básica del hombre económico racional (conocimiento total y conducta maximizadora). A través de la especialización en una interpelación jerárquica



bien definida, se puede organizar el trabajo para lograr los objetivos de la organización de manera mas eficiente. La organización fue vista como un sistema mecanicista, que era planeado y controlado por la legitima autoridad de la administración.

Se enfatizaba el incremento en la eficiencia a través de la estructuración y control del factor humano. Se suponía que el individuo era motivado ante todo por incentivos económicos. Era necesario especializar las tareas y dar instrucciones y controles detallados.

Para asegurar la cooperación en el logro de las metas, los miembros debían ser supervisados estrechamente. La administración era fuerza integradora primaria y la jerarquía formal el mecanismo para lograr la coordinación.

La mayoría de los primeros técnicos de la administración creían que era la estructura ideal de la organización, la burocracia, para Weber era la forma mas eficiente de organización, según el la burocracia tiene:

1. Una jerarquía de autoridad bien definida
2. Una división del trabajo basada en especialización funcional
3. Un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas que llenan los puestos.
4. Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral.
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
6. Selección para empleo y promoción a base de competencia técnica.

La adhesión al principio de unidad de mando aseguraba la existencia de una jerarquía formal de autoridad, con cada persona controlada y supervisada por un superior. El mantener un pequeño rango de control a niveles en forma creciente mas altos en la organización, creaba estructuras altas e impersonales. Conforme se expandía la distancia entre el nivel mas alto y la base la alta gerencia impondría reglas y regulaciones en forma creciente para asegurar que se siguieran las practicas estándar. Dado que la alta gerencia no podría controlar actividades de nivel bajo a través de la observación directa sustituían reglas y regulaciones. La creencia de los escritores clásicos en un alto grado de división del trabajo creo trabajos rutinarios, simples y estandarizados. La mayor especialización a través del uso de la departamentalizacion aumento la Impersonalidad y la necesidad de niveles múltiples de administración para coordinar los departamentos especializados.

2. TEORÍA MODERNA DE ORGANIZACIÓN

El enfoque de sistemas representa un marco de referencia integrador para



la teoría moderna de organización.

La teoría general de sistemas incluye conceptos para integrar el conocimiento en las ciencias físicas, biológicas y sociales.

La teoría moderna considera la organización como un sistema abierto que intercala con su medio ambiente.

Los sistemas organizacionales no son naturales, como los sistemas físicos o biológicos, sino que son creados. Hay límites que separan la organización con su medio ambiente. Los sistemas abiertos presentan un crecimiento a través de un desarrollo interno, tienen la característica de equifinidad: los mismos objetivos pueden lograrse con entradas diversas y en formas diferentes.

La organización puede ser constituida con un sistema abierto en interacción con su medio ambiente compuesto por 5 o 6 partes esenciales: objetivos y valores, y subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo.

Un punto de vista de contingencia es que debe haber congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre diversos subsistemas.

Así; los conceptos de sistemas y contingencias facilitan un diagnóstico más efectivo de situaciones complejas y aumentan la probabilidad de que se tomen acciones administrativas adecuadas.

3. DIVISIÓN DE TRABAJO

A) ANTECEDENTES:

La división del trabajo se refiere al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados. Las ideas de división del trabajo y especialización son inseparables. En 1776 Adam Smith concluyó que la división del trabajo incrementa la productividad al aumentar la habilidad y destreza de cada trabajador, ahorrando tiempo que se pierde en el cambio de tareas y a través de inventos que ahorran trabajo y maquinaria, al igual que los autores actuales como March y Simon, han observado que las economías de la especialización se derivan principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica.

B) PRINCIPIOS:

La estabilidad y volumen son principios para el éxito de la especialización, Woodward encontró que la especialización tiende a ser más alta en el intervalo medio de la escala tecnológica, donde la producción es estable y de gran volumen.



C) PROPÓSITOS FUNDAMENTALES:

1. El aumento de habilidad de cada trabajador en particular.
2. La economía de tiempo que generalmente se pierde un pasar de una especie de trabajo a otra.
3. Invento de un gran numero de maquinas que facilitan y acortan el trabajo y permiten a un hombre realizar el de muchos.

D) COORDINACIÓN:

March y Simon dicen que el tipo de coordinación que se u se tiene una relación directa con la estabilidad de la situación. Cuando los problemas se repiten y son de rutina, puede realizarse la coordinación planeada. Se puede efectuar la coordinación mediante programas preestablecidos, que especifican que actividades se van a ejecutar y en que momento.

En las situaciones que están cambiando rápidamente y en las cuales se están presentando siempre nuevos problemas, puede resultar mas adecuada la coordinación por retroalimentación. En esta se crea en el sistema de coordinación la capacidad especifica de percibir desviaciones e informar a los interesados.

Coordinación Jerárquica: Atenerse a la organización jerárquica formal, recomendaban los teóricos clásicos, pero corre el riesgo de que e perjudique la flexibilidad. Es mas apropiada para las tareas y condiciones que son muy de rutina.

Integración Estructural: Se han usado diversos integradores especiales para actuar como mediadores de conflictos potenciales y facilitara la coordinación.

E) AUTORIDAD:

Para entender este termino es preciso definir:

Influencia.- acciones o ejemplos que en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.

Poder.- Es la capacidad para ejercer influencia.



Autoridad formal.- Es un tipo de poder. Se funda en el reconocimiento de la legitimidad o legalidad de los intentos de ejercer la influencia. Es un derecho cuya legitimidad se basa en la posición de figura de autoridad en la organización. La autoridad forma parte del puesto.

Se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial de dar ordenes y esperar que las ordenes sean obedecidas.

Tipos de autoridad:

Lineal.- Esta representada por la cadena de mando.

Staff o Funcional.- Esta representada por asesoría y servicios a los miembros de línea.

F) RESPONSABILIDAD

Cuando a uno se le dan "derechos" también se le deben asignar una "responsabilidad" (obligación) correspondiente a ser ejecutada. La responsabilidad no puede ser nunca delegada. El delegante es responsable de las acciones de subdelegados.

Existen dos tipos de responsabilidad. Responsabilidad operativa y responsabilidad ultima. Los administradores delegan la responsabilidad operativa, la cual a su vez puede ser delegada. Existe un aspecto de la responsabilidad (su componente ultimo) que debe retenerse. Un gerente es, en ultima instancia, el responsable por las acciones de los subordinados en los que ha delegado la responsabilidad operativa, luego entonces, un gerente debe delegar la responsabilidad operativa igual que la autoridad delegada, sin embargo, la responsabilidad ultima no puede ser delegada nunca.

D) DELEGACIÓN:

Se puede definir como la asignación de autoriza formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.



III. CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACION (ESSENCIAL)

1. CONCEPTO

CENTRALIZACIÓN.- Considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones. Los problemas fluyen hacia arriba donde los ejecutivos escogen la acción aprobada.

DESCENTRALIZACIÓN.- Las decisiones se delegan a niveles mas bajos de la organización.

DESCONCENTRACION.- La autoridad es delegada y responsabilidad es comparada. Se sujeta a diversos tipos de control que operan dentro de la administración central, pero se puede manejar con relativa libertad, para ejecutar cierto tipo de actividades ya que se cuenta con una amplia discrecionalidad para tomar decisiones.

2. NATURALEZA

CENTRALIZACIÓN.- Esta relacionada con el tamaño, la tecnología, el medio ambiente y las selecciones hechas dentro de la organización.

DESCENTRALIZACIÓN.- Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

3. DIFERENTES TIPOS DE CENTRALIZACIÓN

1. CENTRALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Se refiere a la concentración geográfica como lo ilustra la compañía que opere en un solo lugar.

2. CENTRALIZACIÓN DEPARTAMENTAL.- Se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento.



3. CENTRALIZACIÓN COMO ASPECTO DE LA ADMINISTRACIÓN ES LA TENDENCIA A RESTRINGIR LA DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.- Un alto grado de autoridad la mantienen en la alta dirección o cerca de ella los gerentes en la jerarquía ORGANIZACIONAL.

4. GRADOS DE DESCENTRALIZACIÓN

El grado de descentralización será mayor :

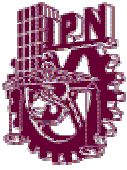
1. Cuanto mas grande sea el numero de decisiones tomadas en los niveles inferiores de una organización.
2. Cuanto mas importante sean las decisiones tomadas en los niveles inferiores de una organización.
3. Cuanto mayor sea el numero de funciones que son afectadas por las decisiones tomadas en los niveles inferiores de la organización. Así, las compañías que solo permiten que las decisiones de producción se tomen en plantas de sucursales están menos descentralizadas que aquellas que también permiten que las decisiones financieras y de personal se tomen en esas plantas.
4. Cuanto menos tenga el gerente que consultar la decisión con otros.

La descentralización es mayor cuando no es necesario obtener aprobación y es todavía menor si se tiene que consultarlos antes de tomar la decisión.

5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DESCONCENTRACION

Ventajas:

Puede manejarse con relativa libertad en relación a la descentralización, para ejecutar cierto tipo de actividades ya que se cuenta con una amplia



discrecionalidad de facultades para tomar decisiones. Las decisiones tan solo son sometidas a un control global por parte de la descentralización de la que dependen.

Desventajas:

IV. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES (ESSENCIAL)

1. ENFOQUE DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Un sistema es un conjunto de partes en interacción, se puede decir que un sistema es la agrupación coherente de elementos estrechamente vinculados que operan o intercalan en una estructura dinámica para lograr un objetivo, formando una unidad compleja en que la adición, supresión o transformación de una de sus partes creara repercusiones en el todo.

Esta teoría se basa en la comprensión de la interdependencia reciproca de todas las partes y la necesidad de su integración.

La teoría de sistemas por su enfoque interdisciplinario, permite al administrador comprender las aportaciones y puntos de vista de los diversos especialistas y conceptualizar a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas, cada uno de ellos con sus propias funciones y objetivos de igual manera, advertirá que existen interrelaciones entre los subsistemas, cuyo funcionamiento influye en los resultados de la organización.

Las organizaciones son sistemas complejos que se integran con subsistemas interrelacionados. Los sistemas y subsistemas se caracterizan por poseer limites permeables o impermeables que los separan de un ambiente externo y de otros sistemas. Además, los sistemas y los subsistemas poseen ambientes internos dentro de todo un espectro continuo, desde la apertura hasta la restricción, un sistema abierto permite el flujo de recursos (personal, información, materiales) a través de sus limites.



2. CONCEPTOS BÁSICOS

A) OBJETIVOS

Hacer un análisis de los sistemas existentes para comprender las relaciones entre sus recursos, actividades, operaciones, entradas, salidas de archivo.

Un estudio de los planes y metas gerenciales para determinar los requisitos del nuevo sistema.

B) RAZONES PARA SU APLICACIÓN

Acentúan la naturaleza dinámica de una organización y evita que los administradores consideren su labor como simple manipulación de elementos estáticos aislados.

- * Un estudio mejora los procedimientos, para encontrar mas formas de aumentar la eficiencia.
- * Un simple cambio o modificación, incluso en algo tan mínimo como una sola actividad.
- * Un sistema administrativo totalmente nuevo.

3. PLANEACIÓN Y CONTROL DEL ESTUDIO, GRÁFICAS DE GANTT, TÉCNICA DE LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS (PERT).

Es importante para una adecuada planeación y control de estudio utilizar programas a través de algunas técnicas de programación como son:

GRÁFICAS DE GANTT O DIAGRAMAS DE BARRAS:

El diagrama de GANTT de una dimensión es un calendario, siendo una técnica muy usada para la planeación de las actividades.

Cuando las actividades que pueden llevarse a cabo de manera simultánea son varias, resulta apropiado un diagrama de GANTT bidimensional. Es una gráfica que muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie de un determinado periodo de tiempo.

REGLAS PARA ELABORAR UNA GRÁFICA DE GANTT:



1. Listar las actividades que intervienen en el proyecto, las cuales se relacionan y ordenan según su ejecución.
2. Se establece una escala de tiempo, representada en años, meses, semanas, días, hrs, etc.
3. Se estima la duración de cada actividad
4. Se representa la duración estimada de cada actividad, con una barra horizontal, cuya longitud obedecerá a la duración establecida de acuerdo con la escala.
5. El control se realiza por la simple comparación de las barras a una fecha determinada.

TÉCNICAS DE LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS (PERT)

Program Evaluation and Review Techniques un programa (sinónimo de proyecto) se representa por una red de nodos y flechas, que luego se evalúa tanto para determinar cuales son las actividades críticas y mejorar su programación si fuera necesario como revisar el avance del proyecto una vez que se ha limitado.

Es un sistema probabilístico, ya que considera la posibilidad estadística de tres tiempos (optimista, probable y pesimista), es una red de actividades de un proyecto que muestra las estimaciones de tiempo necesario para completar cada actividad dentro del proyecto.

RED. Representación gráfica que utiliza flechas para indicar cada una de las actividades y círculos para indicar eventos de iniciación o terminación de las actividades.

RUTA CRITICA. Es la secuencia de eventos y actividades que requieren el periodo mas prolongado para completarse. Esta ruta se conoce como critica porque una demora en el tiempo necesario para completar esta secuencia produce una demora para la terminación de la totalidad del proyecto.



4. ANÁLISIS

A) CONCEPTO

Es el procedimiento que de acuerdo con la realidad, se utiliza para planeación de la entrevista:

1. Lectura de antecedentes
2. Establecimiento de los objetivos de la entrevista
3. Selección de los entrevistados
4. Preparación del entrevistado
5. Selección del tipo y la estructura de las preguntas (abiertas o cerradas)

Pueden estructurarse de 3 maneras:

- 0
1. De pirámide. Comienza con preguntas cerradas de alto grado de detalle y concluyen con preguntas mas generales.
2. Estructura de embudo. Comienza con preguntas abiertas generales y concluyen con preguntas cerradas mas especificas.
3. De diamante. Combina la fortaleza de las dos estructuras anteriores pero requiere mayor tiempo para la realización de la entrevista.

CUESTIONARIOS:

A través de ellos se recopilan actitudes, creencias, conductas y características de gente clave de la organización.

Se inician primeramente los objetivos de los cuestionarios y se realiza una redacción de preguntas abiertas o cerradas, las preguntas deben de ser sencillas, especifica, imparciales, no dirigidas, técnicamente precisas, ni dirigirse hacia conocedores del tópico.

Existen cuatro formas de medición de los tópicos del cuestionario: nominal, ordinal, de intervalo y proporcional.

5. ORGANIGRAMAS

Son gráficas en las que se muestra la estructura ORGANIZACIONAL de la empresa. Se le denomina con los nombres de : carta de organización,



organigrama, cuadros jerárquicos, cartograma, organigrama.

A) CLASIFICACIÓN

Los podemos clasificar de acuerdo a arreglos convencionales en tres grupos de acuerdo con su:

1. Contenido:

- 1.1 Estructurales, muestran solo la estructura administrativa del organigrama
- 1.2 Funcionales, indican además de las unidades y sus relaciones, los principales factores de los departamentos.
- 1.3 Integración del puesto, destacan dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

2. Por su ámbito de aplicación:

- 2.1 Generales, presentan toda la organización y sus interrelaciones, se llaman también carta maestra.
- 2.2 Específicos, representan la organización de un departamento o sección de una empresa

3. Por su presentación:

- 3.1 Verticales, presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
- 3.2 Horizontales, representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha colocando al titular al extremo izquierdo.
- 3.3 Mixtos, representan a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales
- 3.4 De bloque, son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades de espacios.
- 3.5 Circular, donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

B. RECOMENDACIONES PARA SU DISEÑO

El arreglo acostumbrado de un organigrama consiste en mostrar las funciones operacionales principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas en los niveles sucesivamente descendentes. Se sigue un proceso para el diseño de organigramas, abarcando:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
2. Compararla contra una lista de comprobación
3. Preparar cuadros o plantillas



4. Confeccionar el organigrama

El organigrama debe contener:

1. Títulos o descripción concentrada de las actividades
2. Nombre de quien elaboro el organigrama
3. Lugar y fecha de elaboración

6. DIAGNOSTICO Y FORMALICEN DE RECOMENDACIONES

En el diagnostico debe presentar el problema y lo que se espera, si continua , así proporcionando dos o tres soluciones.

En esta sección se presenta la solución recomendada, incluye los motivos que apoyan a las recomendaciones del grupo, de tal forma que sea fácil de comprender porque se llevara a cabo. La recomendación debe fluir lógicamente a partir del análisis precedente de las soluciones alternativas.

7. IMPLANTACIÓN

8. EVALUACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

V. TIPOLOGÍA Y TAXONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES (ESCENCIAL)

La especialización se puede dar de dos formas: Especialización vertical y horizontal se caracterizan por el crecimiento horizontal del organigrama.

La departamentalizacion es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano.

1. DEPARTAMENTALIZACION BÁSICA POR:

A) NÚMEROS SIMPLES.



Es simplemente una departamentalización por cantidad rara vez utilizada hoy en día. Consiste en dividir un grupo de máquinas o de empleados en subgrupos de una cierta cantidad. Cada subgrupo se subordina a un supervisor, cada grupo de supervisores se subordina a un jefe y así sucesivamente.

B) TIEMPO.

Es una departamentalización derivada y nunca principal, ya que siempre se encuentra en los niveles inferiores de la organización. Solo toma en consideración los periodos o ciclos de tiempo en que los empleados deberán desarrollar sus actividades.

C) FUNCIÓN DE LA EMPRESA

Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.

D) TERRITORIO O GEOGRAFÍA.

Requiere diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a ser servido por la empresa. Las funciones y los productos o servicios deberán ser agrupadas con base en los intereses geográficos.

E) CLIENTES.

Con lleva la diferenciación y agrupamiento de acuerdo con el tipo de persona para quienes el trabajo es ejecutado. Las características de los clientes como edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc. Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización.

F) PROCESO O POR EQUIPO.



Es frecuentemente utilizado en las empresas industriales a los niveles mas bajos de la estructura ORGANIZACIONAL de las áreas productivas o de operaciones.

La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional, o mas aun, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de diferenciación agrupamiento.

G) PRODUCTO.

Abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el resultado de la organización de acuerdo con el producto o servicio realizado. Todas las actividades requeridas para suplir un producto o servicio así sean disimiles deberán agruparse en el mismo departamento.

2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES:

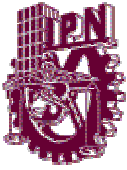
A) DIVISIONAL.

Es en escena diseñada para el apoyo de actividades autosuficientes. Cada unidad o división es por lo común autónoma, con un gerente de división responsable del desempeño y mantenimiento una completa autoridad en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

B) MATRICIAL.

Combina las ventajas de la especialización funcional con la concentración y confiabilidad que da la departamentalización por producto. Crea una cadena dual de mando. La departamentalización funcional es usada para obtener economías de la especialización, pero por encima de los departamentos funcionales esta un conjunto de administradores que son responsables de productos específicos, proyectos o programas de manera indistinta dado que la estructura matricial puede usar cualquiera de las tres. Cada producto, proyecto o programa es dirigido por un gerente que emplea a gente de los departamentos funcionales para su proyecto.

Su fortaleza radica en agrupar especialistas parecidos, lo cual minimiza el numero necesario y permite la conjugación y utilización de recursos



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



especializados entre productos. Su principal defecto es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas en forma tal que sus actividades sean completadas a tiempo y dentro del presupuesto.

C) SECTORIAL.

Crea entidades industriales por medio del agrupamiento de divisiones en clasificaciones industriales comunes bajo la dirección de un gerente sectorial. En términos estructurales, esto crea un nivel adicional entre gerentes divisionales y funcionales ejecutivos de la corporación.

Aun cuando se agrega otro costoso nivel de administración la de los rangos superiores de una organización, ofrece varias ventajas, reduce el tramo de control a nivel mas alto, dota a los altos gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica, las posiciones administrativas sectoriales proveen de un excelente entrenamiento para los puestos altos.

D) CONGLOMERADO.

Se compone de un conjunto diverso de compañías que son enteramente independientes, excepto por la comunidad de recurso. Los componentes buscan suavizar los ciclos de auge y contracción a los cuales las organizaciones de una sola industria son susceptibles. Brinda las ventajas de la comunidad de recursos que no pueden gozar las unidades de la organización que operan en forma separada. Una de las desventajas es que hay duplicidad de actividades, dado que no se comparten el personal entrenado, el equipo sofisticado y las instalaciones entre las compañías. El defecto mas importante es que las personas de las altas gerencias del conglomerado no sean expertos en cada una de las industrias en las que funcionan sus compañías operantes.

E) CORPORATIVA.



VI. ORGANIZACIONES MODERNAS (COMPLEMENTARIO)

1. FLEXIBILIDAD

2. REDES INTERORGANIZACIONALES

3. ESTRUCTURAS PLANAS

4. ADOCRATICAS

La adhocracia o estructura orgánica es una alternativa a la burocracia, es una forma muy adoptiva, tan indeterminada y flexible con rígida y estable, es la estructura burocrática. La estructura suelta le permite cambiar en forma tan rápida como se necesita. Las achocarais tienen división del trabajo, pero los trabajos que la gente hace no son estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente eficientes y entrenados para manejar diferentes problemas.

Características:

- * Equipos temporales de trabajo
- * Autoridad descentralizada
- * Responsabilidad fluidas de trabajo
- * Pocas reglas

5. OTRAS

ENFOQUE DE CONTINGENCIA O ENFOQUE SITUACIONAL

De acuerdo con los enfoques de contingencia la estructura mas apropiada para una organización depende de las circunstancias particulares de esta ultima en un momento dado.

En base de este nuevo enfoque esta la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones tiene que concordar con las demandas de su tarea,



su tecnología o su ambiente externo y con la necesidad de sus miembros para que la empresa sea efectiva.

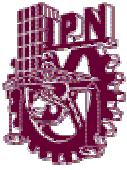
VII. ORGANIZACIÓN ,SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE (COMPLEMENTARIO)

1. ORGANIZACIONES Y CONCEPTOS
2. TEORÍA DEL CAOS
3. INFLUENCIA SIMBÓLICA EN LAS ORGANIZACIONES
4. ORGANIZACIONES COMPULSIVAS

VIII. UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y ÁREAS DE ASESORÍA EN EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO (COMPLEMENTARIO)

1. DENOMINACIÓN
2. ADSCRIPCIÓN
3. FUNCIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. PAPEL DEL ANALISTA ADMINISTRATIVO

El sistema administrativo de una organización comprende sus practicas de planeación, organización, dirección y control, es el patrón global formado por las diversas practicas gerenciales. Cada una de ellas se relaciona con el mismo sistema administrativo general en forma muy parecida a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total.



A) CARACTERÍSTICAS.

Los analistas se encargan de recopilar y analizar información con el fin de presentar soluciones y alternativas a los problemas cuyo estudio se les encomienda, así como asesorar en la implantación de las recomendaciones que se proponga.

1. Tacto
2. Mente abierta
3. Capacidad analítica
4. Creatividad
5. Enfoque
6. Perspectiva
7. Sencillez

B) FORMACIÓN EDUCACIONAL.

- * Teoría general de sistemas
- * Enfoque de sistemas
- * Problemas administrativos
- * Toma de decisiones
- * Sistemas y procedimientos
- * Medición del trabajo
- * Simplificación administrativa
- * Comunicación administrativa
- * Procesamiento electrónico de datos
- * Análisis de la organización
- * Investigación administrativa
- * Relaciones humanas
- * Diseño de control de formas
- * Gráficos reticulares
- * Otros campos como:
Filosofía, Ciencias sociales, Lógica, Psicología, Idiomas, etc.

C) EXPERIENCIA PRACTICA



Es un solucionador de problemas. Cuando es necesario aborda de manera sistemática la situación mediante la aplicación hábil de herramientas técnicas y experiencia. También debe ser experto en la interlocución, manteniendo una relación cordial con otra gente, durante largos periodos.

Experiencia en computación para programar. Autodisciplinado y automotivado como individuo. Debe de capaz de administrar y coordinar innumerables recursos del proyecto incluyendo a otras personas.

D) MÉRITOS PERSONALES

Debe protagonizar principalmente tres papeles:

- * Consultar
- * Especialista de apoyo o soporte
- * Agente de cambio

E) AGENTE DE CAMBIO

Será un agente de cambio cada vez que realice alguna de las actividades del ciclo de desarrollo del sistema, las cuales se mantienen presentes en la empresa por un largo periodo. Un agente de cambio es aquella persona que sirve como catalizador para el cambio, que desarrolla un plan para el mismo y colabora con otros para agilizarlo

6. COMITÉS

A) NATURALEZA

Sobre la naturaleza y contenido de los comités, no existe uniformidad de criterio, ya que algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros desempeñan funciones técnicas, otros estudian problemas y mas aun otros solo proveen recomendaciones. La autoridad dada a los comités es tan variada que existe confusión acerca de su naturaleza. Para algunos el comite es un tipo distinto de organización de asesoría, sin poseer características de línea, otros lo conceptúan como un grupo de personas específicamente designadas para desempeñar un acto administrativo. Un comite dependiendo de la autoridad con



que es investido, puede tener autoridad para la toma de decisiones sobre los subordinados o puede tener autoridad para aconsejar o mas puede ser utilizado como medio para analizar información.

B) RAZONES

Las razones de su existencia van mas allá de la mera participación de grupo:

- * Deliberación y juicio de grupo. Quizá la mas importante, una variación del adagio de que dos ojos ven mejor que uno.
- * Temor de que una sola persona acumule demasiado poder.
- * Representación de grupos de interés.
- * Coordinación de departamentos, de planes y políticas.
- * Como transmitir y compartir información.
- * Consolidación de autoridad.
- * Motivación mediante la participación.
- * Evitación de la acción. No puede negarse que los comités son nombrados a veces por gerentes cuando no quieren que se tome ninguna determinación.

C) VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

1. Toma de decisiones y juicios grupales.
El comite trae variedad de enfoques, visión mucho mas amplia del problema, intercambio de ideas y una diversidad de opiniones que enriquecen las alternativas de solución.
2. Coordinación.
Es una de las mas eficientes maneras de obtener coordinación especialmente cuando se involucran diferentes áreas y órganos de la empresa.
3. Transformación de información.
Transmite información a las partes interesadas de forma simultánea con economía de tiempo y con probable recopilación de sugerencias.
4. Restricciones a la delegación de autoridad.
El temor a la delegación de mucha autoridad en un solo individuo puede ser la causa de la organización de muchos comités.
5. Consolidación de autoridad.



Da la flexibilidad necesaria para que se evite que la estructura ORGANIZACIONAL sea constantemente modificada, para atender las alteraciones de autoridad, necesarias para la realización de ciertas tareas.

DESVENTAJAS

1. Pueden conllevar a la pérdida de tiempo en la toma de decisiones.

Muchas veces el comite se vuelve indeciso por los puntos de vista de los participantes

2. Costo de tiempo y dinero.

El costo es elevado cuando cuenta con especialistas de alto nivel, frente a los salarios del personal involucrado.

3. Sustitución del administrador.

El comite debilita y elimina la iniciativa de mando.

4. Absorben tiempo útil de numerosos participantes y traen desperdicio de tiempo al miembro desinteresado en algunos aspectos específicos del asunto tratado.

5. División de la responsabilidad.

El peligro que ofrece el comite es que sus miembros no tienen el mismo grado de responsabilidad que tendrían si se hubieran encargado cada uno de ellos de la misma tarea.

6. Exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente

7. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Puede establecer por ley o ser el resultado de una decisión administrativa Tradicionalmente el consejo es elegido para actuar en favor de los accionistas.

Tienen el poder para administrar y tomar decisiones aunque no siempre se ejerza ya que las decisiones las toma un accionista importante o un líder poderoso del grupo.

Suele encontrarse en el campo de la estrategia o la creación de políticas, su influencia en la toma de decisiones es tal vez mas grande en la planeación



estratégica que en ninguna otra cosa. También se dedican al control ya que debe hacerse el seguimiento de su preocupación por los planes estratégicos para garantizar que los hechos se ajustan a las decisiones.

IX. REORGANIZACIÓN (ESCENCIAL)

1. CONCEPTO.

Con frecuencia un organismo social logra dejar atrás su estructura corriente cuando nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc. se han añadido y aumentado su magnitud, por tanto la reorganización es la adecuación y modernización de la estructura ORGANIZACIONAL y estar de acuerdo con la dinámica actual.

2. DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS A REORGANIZAR.

Se debe considerar que es lo que se quiere:

1. Aumentar la "eficiencia", el desarrollo de las operaciones del organismo para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.
2. Definir con exactitud las "líneas de autoridad" para evitar situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, que el número de los niveles de autoridad sean demasiados y estructuración difícil de entender.
3. Lograr una mayor "coordinación" entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
4. Lograr mayor "control" de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para evaluar si lo realizado se apega a lo planeado y en su caso aplicar medidas colectivas.



5. Determinar las funciones es decir definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.
6. Establecer una "comunicación" efectiva" para estar al tanto de las actividades departamentales como interdepartamentales, por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.
7. Establecer adecuadas "relaciones" con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

3. DETERMINACION DE NECESIDADES.

Las desviaciones o fallas pueden ser por deficiencias internas o factores externos producidos por el medio ambiente con el cual interactúa.

Síntomas internos:

- Objetivos mal definidos
- Inadecuada división de trabajo
- Deficientes comunicaciones
- Lenta toma de decisiones
- Excesivo tramo de control
- Insuficiencia funcional
- Deficientes controles
- Baja productividad
- Crecimiento no programado
- Deficientes relaciones humanas
- Deficiente carga de trabajo

Síntomas externos

- Avance científico y tecnológico
- Situación del mercado
- Sistema económico, político, social y cultural.

4. PLAN DE TRABAJO

- Determinación de una nueva estructura ORGANIZACIONAL
- Definición de líneas de autoridad y responsabilidad
- Asignación de funciones y actividades
- Fijación de políticas administrativas



Determinación de nuevos controles
Coordinación de funciones y actividades
Adecuadas relaciones humanas, etc.

5. RECOPIACION DE INFORMACIÓN.

Se debe seleccionar previamente la información que recopile, los hechos que deben ser constatados, deben ser objetivos, es decir no deberá recopilar datos innecesarios, hay que tener en cuenta el propósito del estudio y se debe proceder a la evaluación de la información recopilada con la finalidad de:

- * Asegurarse que es relativa al problema
- * Determinar si de ella se desprende la existencia de nuevos problemas
- * Evaluar la información recopilada para ver si sugiere cambios o mejoras.

6. ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

El análisis funcional toma en cuenta los siguientes factores:

Factor directo constante:

- * Agrupar funciones por afinidad
- * Identificar áreas de primer nivel
- * Desglosar funciones en actividades
- * Identificar áreas de segundo nivel
- * Desglosar funciones en actividades
- * Repetir lo anterior de acuerdo a los niveles jerárquicos

El análisis estructural toma en cuenta los siguientes factores:

Factores directos variables:

- * Especialización de funciones
- * Volumen de trabajo
- * Tipos de actividades o trabajo
- * Tipos de productos o artículos
- * Tipos de personas o cosa que se atienden

Factores indirectos

- * Equilibrio horizontal entre las unidades
- * Desarrollo de otras funciones
- * Económica de recursos



7. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

A) CONCEPTO

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo. Un manual de organización complementa con mas detalles la información que bosqueja el organigrama.

Objetivos:

- *Presentar una visión de conjunto de la organización
- * Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para destinar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- * Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- * Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- * Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- * Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y matriciales.

B) CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ÁREA DE APLICACIÓN

Puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido, etc.

De acuerdo al área de ampliación se puede dividir en manuales generales de organización (abarcen toda la empresa. Se incluye una parte de antecedentes históricos de la empresa) y manuales específicos de organización (se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección).

C) CONTENIDO DEL MANUAL



El contenido varia de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, las variantes para manuales mas específicos son:

- * Identificación
- * Índice
- * Introducción
 - Objetivo del manual
 - Ámbito de aplicación
 - Autoridad
 - Como usar el manual
- * Directorio
- * Antecedentes
- * Base legal (en caso de organismo publico)
- * Organigrama
- * Estructura funcional
 - Objetivos de cada unidad orgánica

D) ETAPAS PARA SU ELABORACIÓN

Para ello el primer paso es determinar lo que se desea alcanzar, y se debe hacer las siguientes preguntas:

- + Cual es el objetivo del organismo al crear este manual ?
- + Que beneficios proporcionara el manual a los usuarios ?
- + Que espero yo (o mi departamento) lograr con este manual ?

Una vez definidos se procede a desarrollar el contenido.

8. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DEL ANTEPROYECTO

Se solicitan mas proyectos de los que en realidad pueden llevarse a cabo, hay cinco criterios para la selección del proyecto que son: que el proyecto este respaldado por la directiva, que su programación sea congruente con la disponibilidad de recursos, que dirija a la empresa hacia el logro de las metas, que sea practico y muy importante como para ser considerado entre los otros posibles proyectos y se procede a la discusión del que quedara.

9. AUTORIZACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

Después que se selecciono el proyecto de los anteproyectos se realiza un estudio de factibilidad sobre sus méritos operativos, técnicos y socioeconómicos.



Mediante el estudio de factibilidad, se recopila la información que permitirá a los directivos decidir si procede o no un estudio formal del proyecto.

X. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS (ESSENCIAL)

1. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

Tendrá que planear el estudio auxiliándose con la sección de antecedentes y métodos de la empresa.

Actividades de investigación:

a) ESTUDIO PRELIMINAR.

Proporciona una idea global del problema.

Contenido del estudio preliminar.

- Información documental
- Información sobre el campo de trabajo
- Entrevistas previas

b) DEFINICIÓN DEL ÁREA QUE VAN A INVESTIGAR. Toda empresa, o bien un departamento o una sección.

c) DETERMINACIÓN DE LOS DETALLES DEL ESTUDIO. Es un instrumento bien definido

para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todos los procedimientos de la empresa.

- Definición del problema
- Recopilación de datos
- Registro de datos
- Análisis de datos
- El proceso de análisis

Un estudio de los planes y objetivos generales con el propósito de



determinar los requisitos del sistema. Un análisis de los sistemas existentes para comprender las relaciones entre sus recursos actividades, procedimientos, archivos.

2. RECOPIACIÓN DE FORMATOS, INFORMES Y DOCUMENTOS

Se deben investigar y recopilar informes, documentos, estados financieros, manuales de políticas y procedimientos y los memorándums. Los documentos cualitativos y cuantitativos portan mensajes de persuasión y debe entenderse que modificarlos bien pueden afectar a la organización.

Se debe realizar a través de una secuencia de actividades:

- Lista de información
- Las fuentes donde posiblemente se pueda conseguir esta información
- Necesidad de personal auxiliar.

La recopilación se efectúa por medio de un inventario que debe realizarse con cada elemento. Estos elementos son:

1. Formas
2. Informes
3. Archivos
4. Equipo de oficina
5. Personal
6. Espacio
7. Actividades

Conviene hacer la aclaración de que por inventario debe entenderse el recuento no solo de cantidad, sino sobre todo, de las cualidades existentes dentro de cada uno de los elementos citados anteriormente.

3. INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE INFORMES.

La información establece las bases para desarrollar opciones para el problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

El análisis abarca la siguiente secuencia de pasos:

- Conocer el hecho o situación que se analiza



- Describir ese hecho o situación
- Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos
- Examinar críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio
- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
- Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas, es decir formular diagnósticos de la situación.

Para que los informes tengan un valor real deben establecer comparaciones, es decir, que los hechos actuales deben ser comparados con los anteriores, de tal manera que las personas que reciben el reporte puedan evaluar los resultados. Los informes que no se envían con oportunidad, tienen poco o ningún valor y pueden ser eliminados.

4. ANÁLISIS, DISEÑO Y CONTROL DE FORMATOS

A) GENERALIDADES

La forma es un medio común para la transformación de datos, las formas impresas contribuyen a impulsar la revolución industrial.

Dos factores que motivan el mejoramiento y desarrollo de las formas fueron la expansión de la imprenta y la especialización de labores. La primera las hizo posibles y la segunda las hizo necesarias con la especialización del trabajo.

Siempre que haya una operación repetitiva de oficina habrá registros uniformes. El modelo que guía esta uniformidad y contribuye a la eficiencia de la operación es la forma impresa.

B) CONCEPTO

* Es cualquier documento impreso destinado a que en el se anoten datos, o para uso repetitivo en situaciones idénticas de tratamiento de datos.



* Un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para asentar información variable.

* Es el medio que transporta los datos a través de la mayoría de la etapas del procesamiento de información en la empresa.

Las formas pueden clasificarse en :

Generales. Se elaboran indistintamente en varias oficinas de la empresa
De oficina. Son las que normalmente se elaboran para que sean manejadas solo dentro de la oficina donde se prepararon.
De interoficina. Se originan en una oficina y pasan a otra, bien sean sus originales, sus copias o todos los juegos.

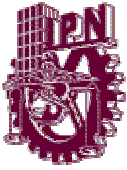
C) IMPORTANCIA

Las formas cuestan dinero tanto en su costo intrínseco como en los sueldos y salarios pagados diariamente en ellos. Una de las piezas de construcción más esenciales de todos los sistemas de información para la administración es la forma impresa. Es el medio que transporta los documentos a través de la mayoría de las etapas del procesamiento de información de las empresas.

Un diseño y control riguroso para las formas puede:

1. Mejorar la eficiencia del procedimiento de información
2. Simplificar el adiestramiento de los empleados
3. Efectuar un control por parte de la administración
4. Proporcionar un medio eficiente para registrar y llevar datos que son insumos del sistema de información para la administración.

D) SITUACIÓN ACTUAL EN EL USO DE FORMATOS



La realidad indica que la mayoría de las formas utilizadas actualmente en las empresas son difíciles de leer, comprender y llenar, ineficientes para el procesamiento en máquinas y poco económicas para imprimir.

E) OBJETIVO DEL ANÁLISIS

La fase del análisis se enfoca hacia tres áreas específicas:

1. Evaluación de la necesidad de información.
2. Determinación del método más eficiente de obtener la información necesaria en la forma.
3. Especificaciones de la secuencia de procesamiento de la información.

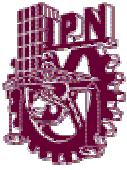
F) PROPÓSITOS

La razón básica para la existencia de esta es proporcionar un medio para llevar información exacta, oportuna y significativa para la toma de decisiones, (información esencial para dirigir y coordinar las operaciones de las empresas) la forma de ser también eficiente de acuerdo con el potencial humano, el material y los requisitos de equipo para su preparación y uso.

Para las necesidades de la empresa de nuestro medio es suficiente con los propósitos siguientes:

- 1 Darse por enterado
- 2 Convertirse o estar de acuerdo
- 3 Aplicar
- 4 Autorizar
- 5 Cancelar
- 6 Certificar
- 7 Reclamar
- 8 Estimar
- 9 Recordar
- 10 Identificar
- 11 Instruir
- 12 Notificar
- 13 Ordenar
- 14 Registrar
- 15 Informar
- 16 Solicitar
- 17 Despachar
- 18 Programar

G) DISEÑO



Comprende la disposición de la forma y las especificaciones para realizarla.

El analista debe terminar o si puede ser hecho de un tamaño estándar mas pequeño, debe saber si se trata de una forma para llenarse manualmente, con maquina de escribir o mediante maquina de tabulación o impresora de alta velocidad, debe saber si va a servir para registro con otra forma, si se archiva en una carpeta de determinado tamaño y características y cualquier otro hecho que pueda influir.

Requisitos elementales para el diseño de una forma:

1. Debe crear actitud mental favorable entre los que trabajan con la forma
2. Debe proporcionar la manera mas fácil de anotar y usar los datos en el contenido.
3. Debe ayudar a reducir la tendencia al error.
4. Debe tratar de ser económico en impresión y papel sin que restrinja la eficiencia del trabajo.

H) SIMPLIFICACIÓN DEL PAPELEO

Aun bajo sistemas muy controlados, el papeleo con frecuencia incuba mas labor de la misma clase. Los registros ambiguos imprecisos o tardíos originan documentos aclaratorios o de corrección. Cuando no se controla bien el papeleo, el resultado es la creación de grandes grupos de empleados. El costo sobrecargado de hacer registros y el gran porcentaje de errores prevaleciente en el producto terminado reconocen como causa los complicados procesos de papeleo.

Composición de los sistemas de información (papeleo). Existen dos métodos básicos para simplificar el papeleo. El primero consiste en prescindir de toda la organización y sistemas actuales y determinar la información exacta que se necesite para participar en los negocios. Partiendo de este modelo de información, idear la organización correcta y adecuada a la persona debida en el momento oportuno, llamado revolución del trabajo. El segundo consiste en analizar los procedimientos existentes, eliminar los pasos innecesarios y mejorar las operaciones pertinentes, así como la afluencia de trabajo. Este método requiere también una revisión de la organización y las políticas a fin de eliminar toda aquella información que sea inútil, este duplicada o carezca de autorización llamado Simplificación del trabajo.



I) PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una buena porción de los conocimientos que producen éxito en las empresas se encuentran en ese pequeño porcentaje de nuestro trabajo de oficina conocido como registro de vitales.

Los depósitos de registro, de carácter comercial, ofrecen el servicio de almacenamiento de registros vitales en bóvedas y cuevas subterráneas. Las agencias de servicio y consultores de microfotografía estarán dispuestas a formar contratos para duplicar, dispersar y almacenar documentos importantes. La mecánica para la dispersión y almacenamiento no es difícil de establecer. El problema consiste en delinear la pequeña porción de registros básicos, presente en cualquier gran cantidad de papel.

Debe ejercerse cuidado para estar seguros que la información de mayor importancia se registre con la mejor tinta que se puede disponer y en el mejor papel que se tenga. Ningún sistema de protección por bueno que sea, retendrá la información que se haya escrito en papel de baja calidad y tinta que se decolore fácilmente. La información que se ha fijado en papel de grado o clase inferior o se ha escrito con tinta de inferior calidad, puede protegerse con micropelícula.

Es bueno desarrollar sistemas de clasificación para distinguir los papeles vitales y secretos de los registros de rutina. Es también importante cerciorarse que solo personas de mucha confianza manejan los documentos confidenciales y que se establezcan controles para prevenir filtraciones no autorizadas.

Los componentes básicas para el control de formas:

1. coordinación del diseño, uso y compra de las formas
2. Medios para almacenar y distribuir formas
3. Disposición final de las formas después que han sido utilizadas.

5. REGISTROS Y ARCHIVOS

Por medio del inventario de archivos se descubre que en cada oficina,, dentro de una unidad administrativa, existe gran variedad de gavetas individuales, carpetas, tarjetas de referencia, etc.



A) OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE REGISTROS Y ARCHIVOS

1. Acumular material suelto dándole un orden, de manera que los documentos pueden ser localizados fácil y rápidamente.
2. Compilar estadísticas o información en documentos individuales de manera sistemática.
3. Prearchivar información de manera sistemática para futuras referencias.

B) CICLO DE VIDA

C) RESISTENCIA AL CAMBIO

En la mayoría de los casos, un problema de archivo se relaciona con los objetivos o propósitos.

Tal vez se crean sistemas complejos que no puedan ser aplicados por la carencia de instalaciones y/o recursos humanos.

D) ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE REGISTROS Y ARCHIVOS

La información básica que debe contener el listado de archivos es:

- * Su objeto
- * Última revisión
- * Capacidad del sistema de archivo
 - gabinetes
 - carpetas
 - tarjetas, etc.
- * Su utilización
- * Método de clasificación
 - temáticas
 - índices
 - alfabético
 - numérico
 - geográfico, etc.



- * Método de archivo
 - documentos individuales
 - registros de posteo
 - registro de referencia
- * Numero diario de papeles archivados
- * Descarga de documentos

6. REINGENIERIA DE PROCESOS

El termino de Reingeniería de negocios fue inventado en 1990 por el presidente de Hammer and Company, Michael Hammer.

Declaro "La Reingeniería como el análisis fundamental y rediseño radical de los procedimientos de negocios para lograr mejoras dramáticas en la ejecución de los mismos".

CONCEPTO

Es una reestructuración de los procesos de negocios de la empresa.

Es un rediseño radical de los procesos de negociaciones para lograr aumentos espectaculares en sus niveles de desempeño y poder en poco tiempo estar a la altura de los mejores en su rama correspondiente.

Es una metodología que tiene por objeto analizar y diseñar negocios creando cadenas de actividad orientadas a la obtención de un producto o servicio bajo las condiciones de agrupación de valor.

La reingeniería sigue la condición de re-plantear los procesos de la organización viendo los procesos en forma horizontal en lugar de una forma vertical

PASOS GENERALES PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS

1. Conocer la empresa bajo estudio
2. Definir el modelo actual de operación
3. Definir el nuevo modelo
4. La administración del cambio

METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS

1. Organización
2. Comprensión del proceso
3. Visión de negocios



4. Modernización

REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Los procesos principales del negocio en los que puede haber un punto de innovación radical tienen varias características claves:

1. Requieren el tipo más radical de rediseños de procesos, por la gran diferencia entre las capacidades teóricas y reales del proceso.
2. La ventaja tanto para el cliente como para el proveedor claramente existe y da por resultado una mejor relación.
3. Responden a las presiones externas de la competencia o de los reglamentos.
4. Pueden convertirse en el origen de la competitividad y el método de sostener la ventaja y la clave para dominar el mercado.

Después de enfocarse en el punto de innovación radical para aplicar la reingeniería, los procesos objeto de reingeniería que tienen éxito alcanzan las siguientes características:

1. Motivan la estrategia del negocio al definir el que, el donde, y sobre todo el como.
2. Representan o en ocasiones definen, las capacidades del principal producto del negocio.
3. Se pueden visualizar como puntos de innovación radical sucesivos y acumulados.
4. Se han convertido en la causa fundamental de la competitividad y el método fundamental de conservar la ventaja, así como en la clave para el dominio del mercado.

7. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

A) CONCEPTO Y OBJETIVOS

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

OBJETIVOS

1. Presentar una visión integral de como opera la organización
2. Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
3. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
4. Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
5. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
6. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

B) CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ÁREA DE APLICACIÓN

Se pueden clasificar en:

Manual de procedimiento general. Contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en mas de un sector administrativo.

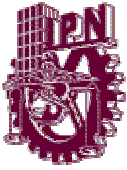
Por su contenido

- * Historia de la empresa
- * Organización de la empresa
- * Políticas de la empresa
- * Procedimientos de la empresa
- * Contenido múltiple
- * Manuales de puestos

Manual de procedimientos específicos. Contiene información sobre los procedimientos que siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Por función específica:

- * Ventas



- * Compras
- * Finanzas
- * Personal
- * Crédito y cobranza
- * Otras funciones
- * Generales, que ocupen de dos o mas de estas áreas.

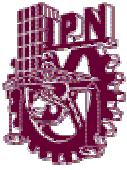
C) CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Índice
2. Introducción
 - 2.1. Objetivos del manual
 - 2.2. Alcance
 - 2.3. Como usar el manual
 - 2.4. Revisión y recomendaciones
3. Organigrama
 - 3.1 Interpretación de la estructura básica de la organización en la cual se explican cosas como:
 - a.- tipos de organización.
 - b.- amplitud de la centralización o descentralización.
 - c.- relación entre el personal de línea y el asesor.
4. Gráficas
 - 4.1. Diagrama de flujos
5. Estructura procedimental
 - 5.1. Descripción narrativa de los procedimientos
6. Formas
 - 6.1. Por lo general rediseñadas y planeadas
 - 6.2. Instructivos de las formas
7. Políticas de la organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección.

D) ETAPAS PARA SU ELABORACIÓN

Etapa de planeación. Permite distinguir la cobertura de la planeación del programa se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo y se podrá informar a niveles superiores acerca de los posibles problemas existentes en la elaboración del mismo.

Posteriormente se prepara una descripción de las funciones y actividades deberá ejecutar el equipo de trabajo y se estudiarán las cartas de la organización y organigramas del área, estudio y localización exacta de sus objetivos, estudio de los trabajos de organización efectuados con anterioridad, estudio de los sistemas y procedimientos, ventajas y desventajas en el método



que se debe utilizar. Una vez realizados los trabajos se procede a:

1. Recopilación de la información
2. Análisis del datos
3. Elaboración del proyecto
4. Autorización
5. Tipografía
6. Disposición del material
7. Distribución e implantación
8. Revisión y modificación

E) RECOMENDACIONES GENERALES PARA SU IMPRESIÓN

Para lograr un eficiente manual de procedimientos, conviene analizar decididamente el formato con que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependen en gran medida facilitar su lectura, consulta y evaluación, además de inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales de procedimientos pueden presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forme parte de sus contenido y de las limitaciones del equipo de impresión o reproducción disponible.

F) IMPLANTACIÓN

Para facilitar la implantación se recomienda que sea autorizado por las partes que interviene:

- * Por la dirección superior para darle la formalidad y apoyo necesarios
- * Del responsable de la unidad administrativa para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- * Del consultor externo en su caso

La implantación debe ser mas acertada posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante el proceso de implantaciones, estar con el caso y necesidades específicas del organismo social: puede efectuarse por los siguientes métodos la implantación: el instantáneo, el piloto, en paralelo.

XI. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS (ESCENCIAL)

1. CONCEPTOS Y VENTAJAS



Representación gráfica relativa a un proceso industrial o administrativo.

Es un modelo gráfico que representa en forma esquematizada y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimientos, etc.

TIPOS DE DIAGRAMAS DE PROCESO

1. Diagramas que indican la sucesión de los hechos
 - * de operaciones de proceso
 - * de flujo
 - * binomial o diagrama de proceso para el operario
2. Diagramas con escala de tiempo
 - * de actividades múltiples o diagrama de proceso hombre-máquina
 - * simograma o diagrama de movimientos simultáneos.
3. Diagrama que indica movimiento
 - * de recorrido o de circuito
 - * de hilos
 - * de trayectoria o de viajes
 - * diagrama de pert.

VENTAJAS

1. Ser la manera más idónea y concreta para registrar la revisión de un sistema
2. Reduce la cantidad de explicaciones narrativas y condensan las presentaciones
3. Suministra algo parecido a una fotografía del flujo de operaciones
4. Constituye un documento eficiente del testimonio del análisis del procedimiento.

2. SIMBOLOGIA BÁSICA

A) SOCIEDAD AMERICANA DE INGRESOS MECÁNICOS (AMERICAN SOCIETY OF MECHANICAL ENGINEERS, ASME)

SIMPLES

SÍMBOLO

REPRESENTA



proceso, método	OPERACIÓN. Indica las principales fases del ó procedimiento
y/o cantidad de	INSPECCIÓN. Indica que se verifica la calidad algo
el movimiento de otro.	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE. Indica los empleados, material y equipo de un lugar a
demora en el	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA. Indica desarrollo de los hechos.
deposito de un de un objeto	ALMACENAMIENTO PERMANENTE. Indica el documento o información dentro de un archivo o cualquiera en un almacén.
forma o proceso.	ORIGEN. Se considera un origen cuando una documento entra por primera vez al
cada vez que documento que se estudia.	ESCRITURA. Sucede una operación de escribir, se añade información a la forma o
operación de copiar,	COPIAR O TRANSCRIBIR. Sucede una



documento, total o
parcialmente,
forma o
documento que se

cada vez que se copia en otro
la información contenida en la
estudia.

COMBINADOS

SÍMBOLO

esta actividad,
cuando
proceso, al
escribir algo en ellas.

REPRESENTA

ESCRITURA Y ORIGEN. Se considera
la forma o documento entra en

actividad,
cuando la
da
origen a otra forma o documento.

COPIAR Y ORIGEN. se considera una
información copiada

ACTIVIDAD COMBINADA.

cuando el fin
principal es efectuar
operación durante la cual puede efectuarse una inspección.

INSPECCIÓN Y OPERACIÓN O

Se considera esta actividad,
una

lugar esta
actividad
simultáneamente a la
revisión de un formato se produce
escritura, la cual normalmente es una autorización o un Vo. Bo.

INSPECCIÓN Y ESCRITURA. Tiene

cuando
una



**B) INSTITUTO AMERICANO DE ESTUDIOS NACIONALES (AMERICAN
NATIONAL STANDARDS
INSTITUTE, ANSI)**

3. CLASIFICACIÓN

A) SUCESIÓN DE HECHOS

B) ESCALA DE TIEMPO

C) MOVIMIENTO

D) POR SU PRESENTACIÓN FORMATO Y PROPÓSITO

4. REGLAS GENERALES PARA SU ELABORACIÓN

**5. FORMATOS QUE SE UTILIZAN PARA DESCRIBIR
PROCEDIMIENTOS**

6. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS

XII. DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO

(ESENCIAL)

1. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

Cuando se busca determinar como deben disponerse los controles y los tableros para que los use el operario, la cuestión que debe prevalecer es que se puedan usar rápida y precisamente.

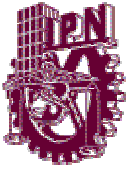
**2. FACTORES QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ÁREAS DE TRABAJO**

No solo se deben considerar la estática y el estilo, sino también otros factores, como a comodidad del operario, la cercanía de los controles y su facilidad de manejo, la separación de los controles para no cometer errores, el equilibrio de trabajo entre las extremidades, la evitación de sobrecargas para el operario, la satisfacción de una amplia gama de tallas de los operarios, la facilitación de los recursos para que el operario trabaje sin dificultad, y muchos otros que nos es posible cualificar.

3. TÉCNICAS AUXILIARES

1. SECUENCIA DE TIEMPOS

Si los controles y los tableros normalmente funcionan en algún tipo de secuencia, deberán disponerse en ese orden secuencial.



2. SECUENCIA FUNCIONAL
3. FRECUENCIA DE USO
4. IMPORTANCIA

4. PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

5. METODOLOGÍA

6. ERGONOMÍA

A) DEFINICIÓN

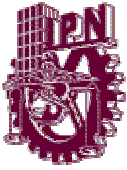
Es una disciplina científico-técnica y de diseño que estudia integralmente al hombre (o grupos de hombres) en su marco de actuación relacionado con el manejo de equipos y máquinas, dentro de un ambiente laboral específico, y que busca la optimización de los tres sistemas (hombre-máquina-entorno), para la cual elabora métodos de estudio del individuo de la técnica y de la organización del trabajo.

B) PASADO Y PRESENTE

Como ciencia o disciplina integrada surgió hace algunos decenios, pero empíricamente data de los tiempos de la sociedad primitiva.

Como fecha del surgimiento de la ergonomía fue el 12 de julio de 1949. Ese día se celebró una reunión en el almirantazgo, donde formaron un grupo interdisciplinario todos aquellos interesados en los problemas laborales humanos (Edholm y Murell 1973). Después en otra reunión celebrada el 16 de febrero de 1950, se adoptó el termino ergonomía y se originó la nueva disciplina. La palabra ergonomía fue acuñada a partir de los términos griegos ergon: trabajo y nomos: leyes naturales.

El período de gestación de la ergonomía fue largo, se podría decir que el surgimiento de interés inicial en la relación existente entre el hombre y su vínculo con el ambiente laboral comenzó cerca del período de la Primera Guerra Mundial. Los trabajadores de las fabricas de municiones serán importantes para mantener los esfuerzos de la guerra, pero al impulsarse una producción de armas más grande, hubo numerosas complicaciones. El intento por resolver algunos de estos problemas hizo que en 1915 se creara el Health of Munitions Workers Committee, que incluía a algunos investigadores con entrenamiento en fisiología y psicología. Al finalizar la guerra este Comité fue reconstruido como IFRB, principalmente para llevar a cabo investigaciones de problemas de fatiga en la industria.



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



En 1929 tomo el nombre de Industrial Health Rescarch Board, que entre sus objetivos tenía el de abarcar la investigación de las condiciones generales del empleo industrial, particularmente en o concerniente a la presentación de la salud entre los trabajadores y la eficiencia industrial. Como lo señala Murrell (1967) en el período entre las dos guerras son importantes dos características: a) el trabajo era a voces interdisciplinario, y b) el trabajo era en gran medida explotatorio, con el fin de probar la historia natural de la industria.

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, el área militar se desarrolló rápidamente, sin embargo, como si el estres en la batalla no fuera suficiente, el equipo militar se hacía más complejo y el ritmo de operación tan alto, que el estres adicional dio como resultado que los hombres fracasarán en obtener lo mejor de su equipo o sufrieran un desplome operacional. Por tanto fue primordial conocer más acerca del desempeño humano en sus capacidades. como reacción al deseo de conjuntar el conocimiento recientemente descubierto fue que el Altamirantazgo hiciera una reunión y finalmente surgiera la nueva disciplina de ergonomía.

La ergonomía surge del concepto de que la actividad laboral no es la máquina sola, o el individuo manipulando la máquina, sino más bien la investigación mancomunada para encontrar la concordancia entre las posibilidades físicas de la máquina y las propiedades psicológicas de individuo.

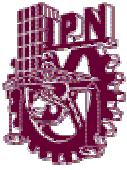
La ergonomía se ha formado por la confluencia de una serie de disciplinas tales como la psicología, la fisiología, la seguridad y las ciencias técnicas, a excepción de las técnicas todas ellas examinan al individuo en el trabajo desde distintos puntos de vista.

C) PRINCIPIOS

D) INFLUENCIA AMBIENTAL EN LA PRODUCTIVIDAD

Los factores que inciden en la productividad son:

- Grado de insalubridad del medio de trabajo y contaminación
- Agentes físicos, como el ruido, vibraciones e iluminación.
- El propio ambiente de trabajo (temperatura, acreación, calefacción)



E) FACTORES ERGONOMICOS

Son aquellas que inciden en el comportamiento del sistema hombre - máquina - entorno:

- DISEÑO DEL EQUIPO. Obedece a las características somáticas y fisiológicas del trabajador, le permite desarrollar su trabajo en situaciones menos riesgosas, permitiendo menores equivocaciones y esterotipando al individuo, con lo que se mejora el rendimiento y la productividad.
- DISEÑO DEL PUESTO. Permite mayor soltura y desenvolvimiento al trabajador.
- EQUIPOS Y HERRAMIENTAS. Deben diseñarse tomando en cuenta su uso, los fines, posibles riesgos, características antropométricas y biomecánicas del individuo, para evitar riesgos de accidentes tanto en su manipulación como en su almacenamiento.
- COMUNICACIÓN. La racionalización y el concepto ergonómico sobre señales. localización y símbolos afecta la atención del trabajador, aumentando o reduciendo su eficacia.
- MEDIO AMBIENTE. Entre las situaciones que inciden en la actividad laboral son:
 - * Grado de insalubridad del medio de trabajo y contaminación.
 - * Agentes físicos, como ruido, vibraciones e iluminación.
 - * El propio ambiente de trabajo (temperaturas, calefacción, etc.)

F) CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES DE DESEMPEÑO EN TAREAS Y COMPORTAMIENTO.

- REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA. Responsabilidad, nivel intelectual, conocimientos sobre la tarea, seguridad, equipos y medio ambiental laboral y de organización.
- CONDICIONES DE LA ACTIVIDAD LABORAL. Conocimiento de la tarea y esfuerzos que conlleva, enriquecimiento de la tarea, motivación para una mayor eficiencia, perfil del trabajador.

Es necesario:

1. Fijar las secuencias del trabajo o contenido del mismo



2. Determinar los medios requeridos por cada secuencia
3. Obtener los tiempos de ocupación
4. Señalar las relaciones de interdependencias

7. HIGIENE, SEGURIDAD Y CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO.

HIGIENE DEL TRABAJO:

Es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

OBJETIVOS:

- * Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- * Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadores de defectos físicos.
- * Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones
- * Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

LA HIGIENE TAMBIÉN IMPLICA:

CONDICIONES AMBIENTALES:

Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización.

Las más importantes son:

- * Iluminación, debe ser suficiente, constante y uniformemente distribuida.
- * Ruido. Cuanto más se exponga al ruido mayor será el grado de pérdida de audición.
- * condiciones atmosféricas. Las que más inciden son la temperatura y la humedad.

SEGURIDAD DEL TRABAJO

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Contempla tres áreas principales de actividad:



**PROCESO
ADMINISTRATIVO**
M. en C. Eduardo Bustos
Farías
Junio de 2003



- * Prevención de Accidentes
- * Prevención de Robos
- * Prevención de Incendios