

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN	1
UNIDAD I EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	2
1.1 ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y DESARROLLO	2
1.2 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	5
1.2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	5
1.2.2 ESCUELA CLÁSICA	7
1.2.3 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS O DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	8
1.2.4 ESCUELA NEOCLÁSICA	9
1.2.5 TEORÍA DE BUROCRACIA	10
1.2.6 TEORÍA Z	11
UNIDAD II ORGANIZACIÓN Y EMPRESA	12
2.1 ORGANIZACIÓN	12
2.2 EMPRESA	13
2.2.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS	13
2.2.2 CLASIFICACIÓN POR SU RÉGIMEN JURÍDICO	13
2.2.3 CLASIFICACIÓN POR EL ORIGEN DE CAPITAL	14
2.3 RECURSOS DE LA EMPRESA	15
2.4 AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA	16
UNIDAD III ADMINISTRACIÓN	18
3.1 CONCEPTO	18
3.2 DISCIPLINAS QUE SE RELACIONAN CON LA ADMINISTRACIÓN	18
3.3 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN	19
3.4 PROCESO ADMINISTRATIVO	20
UNIDAD IV PLANEACIÓN	21
4.1 CONCEPTO	21
4.2 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	21
4.3 ALCANCE DE LA PLANEACIÓN	21
4.4 ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN	22
4.4.1 MISIÓN	22
4.4.2 VISIÓN	22
4.4.3 PREMISAS	23
4.4.4 PROPÓSITOS	24
4.4.5 OBJETIVOS	24
4.4.6 ESTRATEGIAS	25
4.4.7 POLÍTICAS	28
4.4.8 REGLA	28
4.4.9 PROGRAMA	29
4.4.10 PRESUPUESTO	29
4.4.11 PROCEDIMIENTO	30
4.5 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN	30
UNIDAD V ORGANIZACIÓN	31
5.1 CONCEPTO	32

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

5.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	32
5.3 ELEMENTOS DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN	33
5.3.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO	33
5.3.2 COORDINACIÓN	35
5.4 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	36
5.5 CONCEPTO DE AUTORIDAD	37
5.6 CONCEPTO DE PODER	37
5.7 CENTRALIZACIÓN	38
5.8 DESCENTRALIZACIÓN	38
5.9 DELEGACIÓN	38
5.10 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	38
UNIDAD V DIRECCIÓN	42
6.1 CONCEPTO	42
6.2 PRINCIPIOS	42
6.3 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN	42
6.3.1 INTEGRACIÓN	42
6.3.2 TOMA DE DECISIONES	43
6.3.3 COMUNICACIÓN	44
6.3.4 MOTIVACIÓN	45
6.3.4.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	45
6.3.5 LIDERAZGO	48
6.3.5.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO	48
UNIDAD VII CONTROL	51
7.1 CONCEPTO	51
7.2 PRINCIPIOS DE CONTROL	52
7.3 ETAPAS DE CONTROL	52
7.3.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES	53
7.3.2 MEDICIÓN DE RESULTADOS	53
7.3.3 CORRECCIÓN DE DESVIACIONES	53
7.3.4 RETROALIMENTACIÓN	53
7.4 TIPOS DE ESTÁNDARES	53
7.5 FACTORES QUE COMPRENDE EN CONTROL	54
7.6 TIPOS DE CONTROL	54
7.7 CONTROL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES	55
7.8 TÉCNICAS DE CONTROL	56
BIBLIOGRAFÍA	57

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una guía para la preparación de los alumnos que presentarán el examen de admisión de "fundamentos de administración" para ingresar a la Maestría en Administración.

Este material, como su nombre lo indica, le servirá al candidato para conocer cuales son las partes necesarias que debe abordar para su preparación, por lo mismo, contiene los elementos básicos de administración, o en otras palabras, en sus puntos más sobresalientes.

Inicialmente se presenta un panorama general de la evolución del pensamiento administrativo; en seguida se indica la diferencia entre organización y empresa; de igual forma las áreas que integran la estructura empresarial y los recursos que se requieren para su óptimo funcionamiento. Finalmente, se enuncian los elementos del proceso administrativo los cuales contribuyen a lograr una administración eficiente. Y, Por supuesto, se ha incluido la bibliografía básica que el candidato debe consultar.

M en C. Laura Medellín Ruiz

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

UNIDAD I EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1 ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y DESARROLLO

La tierra tiene una vida aproximada de 4,600 millones de años y la vida inició hace 600 millones de años, el hombre como homo sapiens 600,000 años y 25,000 como un ser evolucionado. A continuación se enlistan brevemente las etapas que dieron origen a la administración.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
COMUNIDAD PRIMITIVA	División natural del trabajo (sexo, edad) División social del trabajo. 1ª. Caza y pesca, agricultura y pastoreo. 2ª. Caza y pesca, agricultura y pastoreo y oficios. 3ª. Excedente económico (aparición de comerciantes - trueque).
PERIÓDO AGRÍCOLA	Vida sedentaria con la aparición del fuego. Aparición de clases dominantes y clases dominadas. Régimen ligado a formas de producción más desarrolladas (agricultura y ganadería). Desarrollo de grandes civilizaciones (administración empírica del trabajo colectivo).
MODO ASIÁTICO DE PRODUCCIÓN (Regiones de Asia: Egipto, Persia, etc.)	Régimen despótico tributario. Explotación del hombre por el hombre. Una comunidad explota colectivamente a otra. Propiedad común de la tierra. Formas de producción más desarrollada basada en agricultura y ganadería. Marx le llamó esclavitud general.
ANTIGÜEDAD GRECOLATINA ESCLAVISMO	Administración bajo estricta supervisión y sanciones de tipo físico. Propiedad privada de los medios de producción. Explotación del hombre por el hombre. Mercaderes (moneda para intercambio de productos). Auge de la filosofía, astronomía, matemáticas y otras ciencias. Grecia y Roma, Fenicia, Babilonia,

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

	<p>aproximadamente en el siglo V. Administración bajo estricta supervisión y sanciones de tipo físico. Propiedad privada de los medios de producción. Explotación del hombre por el hombre. Mercaderes (moneda para intercambio de productos). Auge de la filosofía, astronomía, matemáticas y otras ciencias. Grecia y Roma, Fenicia, Babilonia, aproximadamente en el siglo V.</p>
FEUDALISMO	<p>Aparece el siervo (servidumbre) y el señor feudal. Feudo, es una porción de tierra más o menos amplia que le pertenece hereditariamente a un señor a cambio de que preste servicios militares al rey o jefes militares de más alta jerarquía. Renta de la tierra (especie, trabajo o dinero) Sistema natural cerrado, se producía para satisfacer las necesidades del feudo y no para vender. Aparición de talleres artesanales (maestros, oficios y aprendices). Oficios organizados en gremios, antecedentes de los sindicatos. Las ciudades surgen cuando se desarrollan los Burgos a orillas de los feudos, representando centros comerciales y artesanales. El sistema feudal dura prácticamente la edad media del siglo V al XV.</p>
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	<p>Aparece la burguesía y el proletariado. Forma de explotación, la plusvalía. El fin del capitalista es la obtención de ganancias. Centralizar la producción. Especialistas dedicados a problemas de administración.</p>
CAPITALISMO	<p>El capitalismo se encuentra dividido en dos fases: Premonopolista o libre competencia:</p>

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

	<p>Los capitalistas tienen su capital en la esfera del comercio (capitalismo comercial), luego amplió sus funciones a la producción, principalmente la manufactura, a finales del siglo XVIII la producción mecanizada alcanzó un gran auge.</p> <p>Máquina de vapor (James Watt - 1776) 1780 - 1860 época de carbón y hierro 1860 - 1940 acero y electricidad.</p> <p>Máquina de hilar, telar mecánico, máquina desmontadora de algodón, sistemas de fabricación, transporte y comercio. Telégrafo - Alejandro Graham Bell Motor de combustión interna (Daimler) Benz y Ford</p> <p>Imperialismo: Concentración de la producción y el capital (monopolios). Fusión del capital bancario con el industrial. Exportación del capital a diferencia de las mercancías. Formación de asociaciones internacionales monopolistas de capitalistas, las cuales se reparten el mundo. Repartición del mundo entre las potencias capitalistas más importantes.</p>
--	--

Fuente: Méndez Morales José Silvestre. Fundamentos de economía. México 1996. Editorial McGraw Hill. PP. 35 - 36.

1.2 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

En la administración científica se aplicaron los principios de ingeniería industrial a la solución de problemas en las áreas de producción de una empresa, los representantes de este pensamiento son: Frederick W. Taylor, los esposos Gilbreth y Henry Gantt.

Frederick W. Taylor

Reconocido como "padre de la administración científica". Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores¹.

Llevo a cabo estudios de tiempos y movimientos y desarrollo un sistema conocido como pago por pieza (piece rate), por medio del cual se les pagaba a los trabajadores de acuerdo a la cantidad producida. Desarrollo un fraccionador de tiempo, con el cual se realizaban mediciones con cronómetro, analizando cada puesto.

Intentó aplicar métodos de la ciencia a los problemas de administración para alcanzar la elevada eficiencia industrial (observación y medición) en Midvale Steel Co.

Escribió el libro Shop Management (1903), su propuesta se basaba en que el objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y bajos costos unitarios de producción, la administración debía de aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a sus problemas globales a fin de formular principios, procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción, los empleados deben distribuirse científicamente en puestos o servicios de trabajo, donde los materiales y las condiciones sean adecuados, para que las normas deban cumplirse, los empleados deben entrenarse científicamente (perfeccionar aptitudes) y una atmósfera íntima y cordial entre la administración y los trabajadores.

¹ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Onceava edición. México 1998. Editorial McGraw Hill. P.17

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Otra propuesta de Taylor es la que estableció en su libro *Principles of Scientific Management* (1911) en el que mencionó que, los males de la industria en esa época eran: la holgazanería sistemática del obrero, el desconocimiento de la gerencia en cuanto a rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlos, la falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo. Lo anterior podría solucionarse a través de estudios de tiempos y estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, incentivos de producción, diseño de rutina de trabajo, planeación de tareas y cargos, principio de excepción, reglas de cálculo y fichas de instrucciones².

Frank y Lilian Gilbreth

Los esposos Gilbreth establecieron 17 movimientos básicos aplicables a la empresa en el área de producción.

Buscar	Pre - posicionar	Asegurar
Escoger	Reunir	Esperar inevitablemente
Coger	Separar	Esperar cuando es evitable
Transporte desocupado	Utilizar	Reposar
Transporte cargado	Descargar	Planear
Posicionar	Inspeccionar	

Henry L. Gantt

La producción ineficaz se debía en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica que lleva su nombre Gantt y bonos de productividad.

Instó a la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre los trabajadores y los administradores y destacó la necesidad de la capacitación.³

Derivado del resultado de las aportaciones anteriores se estableció una Organización Racional del Trabajo, cuyos elementos centrales se resumen a continuación:

² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. McGraw Hill. México 2000. PP. 50-53.

³ Op. Cit. Koontz y Weihrich. P.17.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

1. Establecer el estudio de movimientos.
2. Disminuir la fatiga, relativa al uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
3. Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
4. Diseñar cargas y tareas, para las actividades a efectuar
5. Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.
6. Homo economicus, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales.
7. Condiciones de trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga.
8. Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios (plan de tarea – bonificación), salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y entrenamiento (especialización) y responsabilidad industrial.
9. Estandarizar, métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes.
10. Supervisión funcional con relación a la división del trabajo⁴.

1.2.2 ESCUELA CLÁSICA

Su representante es el francés *Henry Fayol*, quien estableció 14 principios administrativos y las áreas funcionales en una empresa. En esta escuela se da énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Expuso su teoría de la administración en su libro *Administration Industrielle el Générale*⁵.

Fayol establece que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

- Técnicas: producción de bienes y servicios.
- Comerciales: compra – venta, intercambio.
- Financieras: búsqueda y ganancia de capitales.
- Seguridad: protección y preservación de bienes y personas.
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de las funciones anteriores

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con él, los principios generales de la administración son:

⁴ Op. Cit. Chiavenato. P.55.

⁵ Idem. P.89.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

1. División del trabajo. Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica saber rendir cuentas.
3. Disciplina. Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección. Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses generales deben estar por encima de los intereses individuales.
7. Remuneración del personal. Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. Centralización. Se concentra la autoridad en una jerarquía dentro de la organización.
9. Jerarquía. La autoridad deriva de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.
10. Orden. Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
11. Equidad. Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad personal.
12. Estabilidad personal. La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización, cuando un individuo permanezca más en el cargo será mejor.
13. Iniciativa. Capacidad de visualizar un plan y asegurarse de su éxito.
14. Espíritu de equipo. La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización⁶.

1.2.3 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS O DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Elton Mayo

Realizó estudios en la Planta Hawthorne, Western Electric Co., para determinar la relación entre la intensidad en la iluminación y la eficiencia en los obreros, luego se aplicó al estudio de la fatiga, accidentes en el trabajo, rotación del personal, condiciones físicas sobre la productividad. Su descubrimiento fue que independientemente de que la iluminación aumentara o disminuyera, la productividad del grupo se elevaba, las

⁶ Idem PP. 94-95.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

causas que originaban el aumento tampoco eran la variación en los períodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en el pago de incentivos.

Descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

1.2.4 ESCUELA NEOCLÁSICA

Es una crítica a la Escuela Científica y a la Clásica, conjunta elementos de cada una de las escuelas de la administración.

Enfoque:

- ❖ La administración es un proceso operaciones (planeación, organización, dirección y control).
- ❖ La administración abarca una variedad de situaciones empresariales, requiere fundamentarse en valores explicativos y predictivos.
- ❖ La administración es un arte, debe apoyarse en principios universales.
- ❖ Los principios de administración son verdaderos, aunque no se apliquen por ignorancia.
- ❖ No necesita abarcar todo el conocimiento para servir como fundamentación científica de los principios de administración.

Representantes: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz y Cyril O'Donell, George Terry, etc.

Características:

1. Énfasis en la práctica de la administración.
2. Reafirmación relativa a los postulados clásicos.
3. Énfasis en los principios generales de la administración (planeación, organización, dirección y control).
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados
5. Eclecticismo, retoma ideas de las diversas escuelas del pensamiento administrativo⁷.

⁷ Idem. PP. 202-205

1.2.5 TEORÍA DE BUROCRACIA

Max Weber

Weber no consideró a la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder. Para comprender mejor la burocracia, estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad.

Tipos de sociedad:

- Tradicional. En la que predominan las características patriarcales y hereditarias.
- Carismática. En la cual predominan las características místicas, arbitrarias y personalistas.
- Legal, racional o burocrática. Normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines (grandes empresas, estados modernos, ejércitos, etc.)

Cuando la dominación se ejerce sobre un gran número de personas y un vasto territorio se necesita un aparato administrativo. Según Weber a cada tipo de sociedad le corresponde un tipo de autoridad. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica poder para ejercer influencia sobre otras personas. Por lo que describe tres tipos de autoridad legítima:

- Autoridad tradicional. Considera las órdenes de los superiores, justificadas siempre por la misma manera de hacer las cosas (forma hereditaria y feudal).
- Autoridad carismática. Ordenes justificadas por la personalidad y el liderazgo del superior con el cual se identifican.
- Autoridad racional, legal o burocrática. Conjunto de normas o preceptos que se consideran legítimos y de los cuales deriva el poder de mando (procedimientos formales)⁸.

Tres factores que favorecen el desarrollo de la burocracia:

1. Desarrollo de una economía monetarista (remuneración de funciones y autoridad descentralizada).
2. Crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del estado moderno.
3. Superioridad técnica (eficiencia), tecnología.

Características de la burocracia según Weber:

- Carácter legal de las normas y reglamentos (poder de coacción), economizar esfuerzos y estandarizar a la organización.

⁸ Idem. PP. 454-455.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Carácter formal de las comunicaciones (procedimientos por escrito)
- Carácter racional y división del trabajo (derechos –poder)
- Impersonalidad de las relaciones.
- Jerarquía de autoridad (control – supervisión), poder inherente al cargo, no a la persona.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración (profesionales especializados)
- Profesionalización de los participantes. Especialista asalariado, ocupa cargo nominado por un superior, tiempo indeterminado, carrera en la organización, no tiene propiedad sobre los medios de producción, es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la organización y la organización es dirigida y administrada por profesionales.
- Completa previsión del funcionamiento de la organización⁹.

1.2.6 TEORÍA Z

Después de la década de 1970 y la crisis del petróleo, en la industria estadounidense, entran en decadencia los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas sus indicadores iban a la alza.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. Las lecciones básicas de la teoría son: confianza en la gente, atención puesta en la sutileza de las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas.

William Ouchi a pesar de sus antecedentes japoneses, nació en Hawai y ha pasado su vida en Estados Unidos. El estudio que realizó en diversas empresas norteamericanas le lleva a concluir en comparaciones con empresas japonesas en las siguientes similitudes¹⁰:

1. Gran identificación de la empresa con sus empleados.
2. Tratamiento cuidadoso de la empresa con sus empleados.
3. Lealtad de los colaboradores hacia la empresa.
4. Sistema de contratación de los trabajadores de por vida.
5. Baja rotación de personal.
6. Enorme motivación con buenos resultados de productividad.
7. Participación personal intensiva en los procesos administrativos.

⁹ Idem P. 458

¹⁰ Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. México 1991. Editorial Diana. P.84

UNIDAD II ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

Para ubicarnos en el contexto de la aplicación de la administración es conveniente mencionar conceptualmente qué es una organización y una empresa, y cuál es la diferencia entre ambos aspectos.

2.1 ORGANIZACIÓN

Concepto

Estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Dentro de ella, se pueden encontrar dos tipos de organización, la formal y la informal.

Organización Formal

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal, organización material y social.

Propósitos

- Consecución de objetivos en forma eficiente y mínimo esfuerzo, a través de un grupo de trabajo y una fuerza dirigida.
- Elimina la duplicación en el trabajo.
- Asignación de responsabilidad – autoridad, ejecución eficiente de tareas y actividades.
- Canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos se logren en forma eficiente.

Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

2.2 EMPRESA

Grupo social en el que a través de la administración de capital y trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de necesidades de la comunidad¹¹-

Sociedad Mercantil. Unión de dos o más personas de acuerdo con la ley, mediante la cual aporten algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta.

2.2.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31-100	6 -20	21 - 50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 de Diciembre de 2002.

2.2.2 CLASIFICACIÓN POR SU RÉGIMEN JURÍDICO

SOCIEDAD MERCANTÍL	CARACTERÍSTICAS
Sociedad en Nombre Colectivo	Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
Sociedad en Comandita Simple	Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la
Sociedad Anónima	

¹¹ Munch y García. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México 2006. P.44.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Sociedad Comandita Acciones	en por	presente Ley. Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones
Sociedad de Capital Variable		Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
Sociedad Cooperativa		El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Fuente: Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), 28 de Julio de 2006. Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), 4 de junio de 2002.

2.2.3 CLASIFICACIÓN POR EL ORIGEN DE CAPITAL

EMPRESA	CAPITAL
PÚBLICA	La aportación de los recursos monetarios para la constitución de estas empresas es del sector público (gobierno).
PRIVADAS	El capital para la creación y funcionamiento de estas empresas es aportado por particulares.

Ejemplo: FOMENTO ECONÓMICO MÉXICANO, S.A., DE C.V.

<p>CLASIFICACIÓN DE EMPRESA</p> <p>Actividad o giro: Industrial – Producción de bebidas</p> <p>Elaboración, distribución y venta de refrescos y cerveza. Adicionalmente, produce gran parte de los empaques para sus bebidas y maneja la cadena de tiendas de conveniencia más extensa del país.</p> <p>Por el origen de su capital: Privado.</p> <p>Por su tamaño: Grande</p> <p>Por su Régimen Jurídico: Sociedad Anónima de Capital Variable</p> <p>Principales productos y/o servicios: Refrescos: coca-cola, sprite, fanta, mundet, powerade y agua ciel. Cervezas: tecate, carta blanca, xx lager, bohemia, indio y sol. Tiendas de conveniencia OXXO.</p>
--

Fuente: www.femsa.com.mx

2.3 RECURSOS DE LA EMPRESA

Para que las empresas realicen sus actividades fundamentales necesita de recursos que optimizados, le permitan alcanzar sus objetivos, dentro de las necesidades que tiene se encuentran:

- ❖ Recursos Humanos. Contar con individuos que tengan las capacidades, habilidades y destrezas para desempeñar adecuadamente su trabajo, desde que se tienen necesidades de personal, se debe tener con un proceso óptimo de integración, seguido por una capacitación idónea y un proceso de mantenimiento.
- ❖ Recursos Financieros. Los recursos monetarios le permiten a la empresa tener acceso a los demás recursos, ya sea mediante dinero propio u obtenido mediante algún financiamiento.

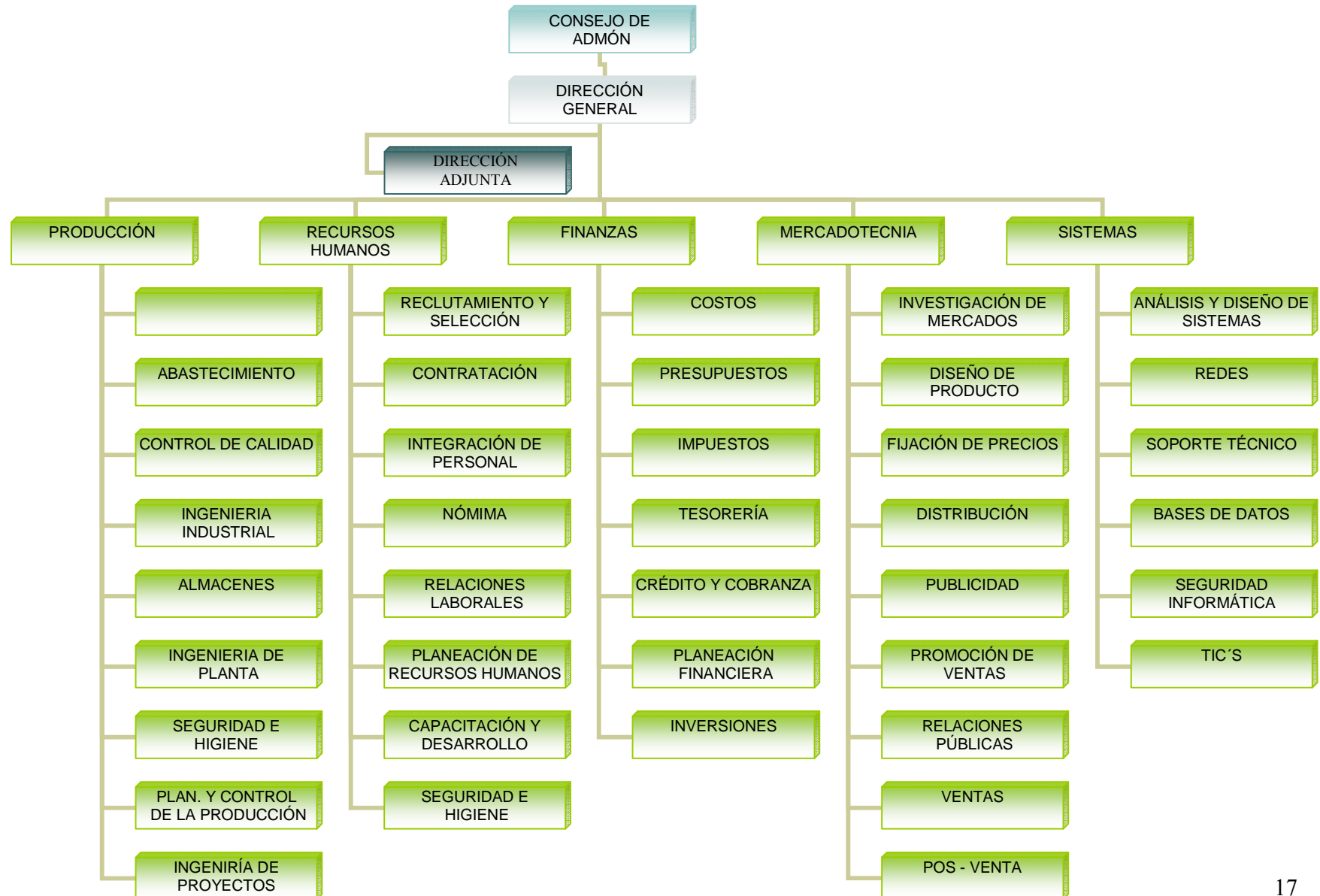
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- ❖ Recursos Materiales. Son los bienes que contribuyen a la realización de las actividades de la empresa, dentro de los que podemos encontrar: activos fijos, materiales primas, instalaciones, equipos, etc.
- ❖ Recursos Técnicos. Comprende el establecimiento y uso de procesos, procedimientos, métodos de trabajo, tecnología, etc.

2.4 AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

Las áreas básicas que tiene una empresa derivadas una división del trabajo, están concentradas en las siguientes.

ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA



UNIDAD III ADMINISTRACIÓN

3.1 CONCEPTO

Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos¹².

Proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos¹³.

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible¹⁴.

3.2 DISCIPLINAS QUE SE RELACIONAN CON LA ADMINISTRACIÓN

Economía. Desde el punto de vista objetivo es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, distribución, la circulación y el consumo de los bienes materiales que satisfacen las necesidades humanas. El enfoque subjetivo la define como la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar.

Antropología. Exposición sistemática de los conocimientos que se tienen acerca del hombre¹⁵.

Psicología. Disciplina que tiene por objeto el alma, la conciencia o los hechos, característicos de la vida animal y humana, sea cual fuere la manera en que tales hechos se caracterizan más tarde, con la finalidad de determinar su naturaleza específica.

Derecho. Técnica de la coexistencia humana, conjunto de reglas (leyes o normas) que tienen por objeto el comportamiento recíproco de los hombres entre sí¹⁶.

¹² Op. Cit. Koontz y Weihrich. P.6.

¹³ Terry, George, Franklin, Stephen. Principios de Administración. Editorial CECSA. México 1997. P. 22

¹⁴ Op. Cit. Munch y García. P. 25.

¹⁵ Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía. Editorial Fondo de cultura económica. México, 1974. P. 93.

¹⁶ Ídem. P. 298.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Sociología. Ciencia de la sociedad (relaciones entre hombres). Ciencia de observación de fenómenos sociales¹⁷.

Matemática. Ciencia de la cantidad¹⁸.

Cibernética. Estudio de todas las máquinas posibles, independientemente del hecho de que hayan sido o producidas por el hombre o por la naturaleza. Maquinas autómatas¹⁹.

Contabilidad. Técnica que registra ordenada y cronológicamente las operaciones financieras de una empresa, una entidad o una persona física, dedicada a la actividad comercial, la cual debe ser oportuna, veraz y completa.

Ingeniería. Profesión en la que el conocimiento de las ciencias matemáticas y naturales se ha adquirido mediante el estudio, experiencia y práctica, se aplica con el fin de desarrollar formas en que se puede utilizar de manera económica los materiales y las fuerzas de la naturaleza en beneficio de la humanidad. Ingenio, es la facultad inventiva de la mente humana.

Ergonomía. Estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores

3.3 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

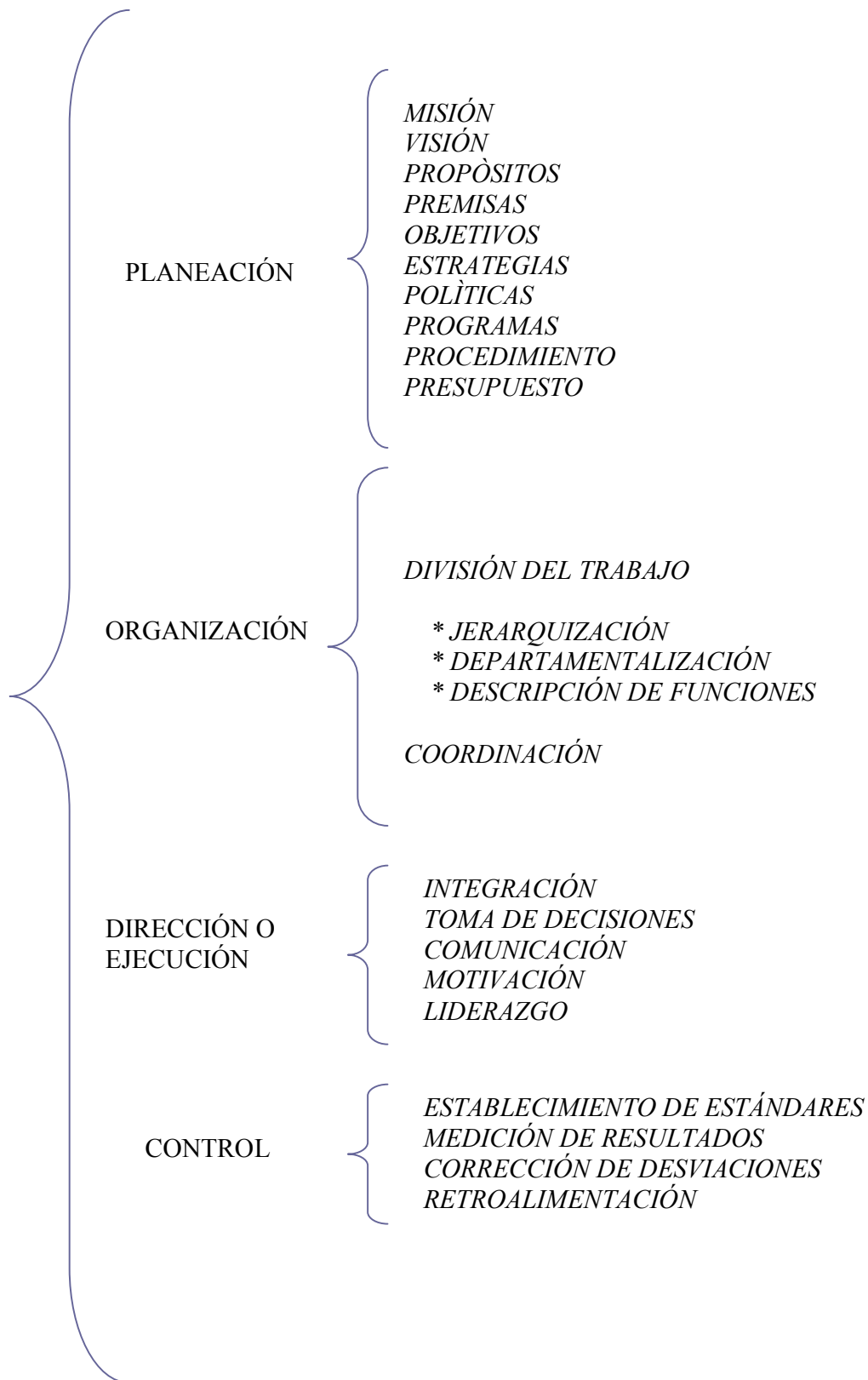
1. Administración pública. Aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar las tareas gubernamentales.
2. Administración privada. Concierne a las actividades de particulares en todos sus órdenes.
3. Administración mixta. Actividades de aquellos organismos que están bajo la jurisdicción, tanto del poder público como del sector privado y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal.

¹⁷ Idem P. 1062.

¹⁸ Ídem. P. 754.

¹⁹ Idem. P. 169

3.4 PROCESO ADMINISTRATIVO



UNIDAD IV PLANEACIÓN

4.1 CONCEPTO

Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales²⁰.

La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro²¹.

4.2 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

- a. Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable.
- b. Objetividad y cuantificación (precisión). Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetiva. La planeación es más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.
- c. Flexibilidad. Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.
- d. Unidad. Todos los planes específicos deben estar integrados a un plan general y dirigirse a logro de los propósitos generales.
- e. Cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en cuanto al tiempo es necesario rehacerse completamente²².

4.3 ALCANCE DE LA PLANEACIÓN

- Estratégica. Comprende toda la organización y se establece a largo plazo (3-5 años).
- Táctica. Implica un área o departamento y es a mediano plazo (1-3 años).
- Operativa. Abarca una unidad y es a corto plazo (menos de 1año).

²⁰ Op .Cit. Terry y Franklin. P. 195.

²¹ Op. Cit. Munch y García. P.65.

²² Idem P. 66-69.

4.4 ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

4.4.1 MISIÓN

Razón de ser de la empresa.

Ejemplos:

CEMEX es una compañía global de soluciones para la industria de la construcción, que ofrece productos de alta calidad y servicio confiable a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo. La compañía mejora el bienestar de sus audiencias mediante un proceso de mejora continua y esfuerzos permanentes para promover un futuro sostenible.

Fuente: www.cemexmexico.com.mx

En Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. elaboramos y comercializamos, bebidas naturales, saludables y nutritivas en la gama de jugos, néctares, pulpas de fruta, agua purificada, refrescos y lácteos, con el compromiso de deleitar y satisfacer la sed de los consumidores de todas las edades con la responsabilidad de lograr un bienestar social.

Fuente: www.pascualboing.com

4.4.2 VISIÓN

Como se visualiza la empresa a futuro.

Ejemplo: Telefónica Movistar

Grupo Telefónica aspira a convertirse en el mejor y mayor Grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Cuando Telefónica se refiere al mejor, alude al mejor en términos de orientación al cliente, innovación, excelencia operativa y profesionales. El mayor, en cuanto a rentabilidad para sus accionistas, crecimiento y creación de valor.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN



Fuente: www.telefonica.com

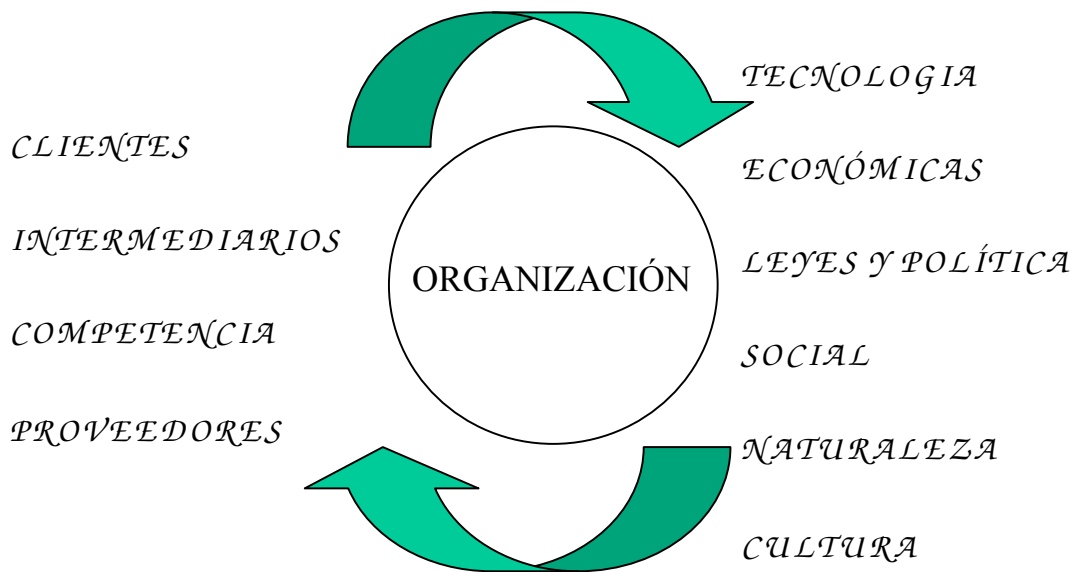
4.4.3 PREMISAS

Factores internos y externos que pueden influir en el la realización de un plan.

Tipos:

- a. Internas. Influyen en el logro de objetivos. Ejemplo: accidentes, innovaciones, rotación de personal.
- b. Externas. Afectan el desarrollo de las actividades. Ejemplo: políticos, sociales, económicos, etc.

Factores externos



4.4.4 PROPÓSITOS

Son aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social²³.

Características:

- Básicos o trascendentales.
- Genérico o cualitativo.
- Permanente.
- Semipermanente.

4.4.5 OBJETIVOS

Fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control²⁴.

Clasificación:

- Estratégicos
- Tácticos
- Operativos

²³ Idem. P. 73.

²⁴ Op. Cit. Koontz y Wehrich. P.129.

Ejemplos:

Empresa "X"

- Captar el 21% del mercado mexicano de telefonía móvil para 2008.
- Contar para 2008 con 8.91 millones de clientes en toda la República Mexicana.

Caminos y Puentes Federales (CAPUFE)

Objetivos Institucionales:

1. Incrementar el uso de la infraestructura carretera a su cargo.
2. Garantizar elevados niveles de seguridad y de servicio de la infraestructura carretera a su cargo.
3. Aumentar los márgenes de rentabilidad en la operación de los caminos y puentes de cuota que opera.
4. Ampliar, modernizar y diversificar la oferta y calidad de los servicios a los usuarios carreteros.
5. Participar activamente en la expansión e integración de la Red Nacional de Caminos y Puentes de Cuota.

Fuente: www.capufe.gob.mx

4.4.6 ESTRATEGIAS

Determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento²⁷.

²⁵ Idem. Terry y Franklin. P.130.

²⁶ Op. Cit. Koontz y Weihrich. P.130.

²⁷ Idem. P. 162.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

TIPO DE ESTRATEGIA	MEDIDA
ORIENTADAS AL MERCADO	
Penetración de mercado	Aumentar la participación en mercados existentes.
Desarrollo del mercado	Desplazarse a nuevos mercados.
Desarrollo del producto	Mejorar los productos existentes o presentar nuevos.
DIVERSIFICACIÓN	
Concéntrica	Presente productos nuevos, relacionados.
Horizontal	Introduzca nuevos productos, que no se relacionen con los consumidores existentes.
Conglomerado	Introduzca productos nuevos, desconocidos
DEFENSA	
Empresas de participación y fusiones.	Unir fuerzas con otra compañía.
Economizar	Vender activos y reducir costos.
Liquidar	Vender una unidad de negocios completa.
LOGRAR INTEGRACIÓN	
Hacia atrás	Asumir la propiedad de los proveedores.
Horizontal	Asumir la propiedad de los competidores.
Hacia delante	Asumir la propiedad de los canales.

Fuente: Stutely Richard. Plan de negocios. La estrategia inteligente. Editorial Pearson educación. México 2000. PP. 103 – 106.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

También se tienen estrategias de producto, financieras, ventas, investigación y desarrollo, expansión, diversificación, publicitarias, etc.

Ejemplo:

BANORTE (ALIANZAS)

Convencidos de que lo mejor no puede estar limitado por fronteras, en Grupo Financiero Banorte nos acercamos a instituciones de prestigio mundial.

En México incorporamos instituciones como Bancentro, Banpaís y Bancrecer.

En el extranjero, el 30 de septiembre de 1997 firmamos un contrato de coinversión con Assicurazioni Generali S. P. A.

A través de este contrato, la institución italiana se hizo poseedora del 49 por ciento de Afore Sólida BANORTE, Seguros BANORTE y Pensiones BANORTE, quedando formalmente integrada la División de Banca de Ahorro y Previsión.

Fuente: www.banorte.com.mx

ESTRATEGIAS DE FEMSA, S.A. DE C.V.

Nuestra empresa es operada con una visión de largo plazo. Nuestra meta es generar consistentemente un crecimiento rentable y fortalecer nuestra posición como una de las empresas integradas de bebidas líderes en el mundo.

Con base a lo anterior, la estrategia de FEMSA consiste en

1. desarrollar nuestros negocios de bebidas de una manera rentable, que permita maximizar el valor para nuestros accionistas;
2. fortalecer los recursos financieros y humanos para incrementar el valor de nuestras marcas, aprovechar las oportunidades de mercado, crear nuevas oportunidades, así como estimular y satisfacer la demanda de los consumidores; y
3. capitalizar las sinergias y fortalezas existentes en nuestra estructura corporativa.

Fuente: www.femsa.com.mx

4.4.7 POLÍTICAS

Es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general de la cual se demuestre la acción administrativa. Clases: externas, internas y originadas.²⁸

Clasificación:

- Estratégicas
- Tácticas
- Operativas

Por su origen

- a) Externa. Cuando de originan por factores externos.
- b) Consultadas. Cuando surge un problema dentro de la empresa, se recurre al jefe inmediato para que resuelva en problema.
- c) Formuladas. Emitidas por niveles superiores para guiar el comportamiento del personal.
- d) Implícitas. Surgen por actividades diarias de la empresa y se establecen por costumbre²⁹

Ejemplo:

SONY (Política ambiental)
Comprometidos a prevenir la contaminación mediante la mejora continua de nuestro sistema de administración ambiental, reduciendo los impactos ambientales negativos asociados a nuestra actividades, con objeto de preservar y mejorar el ambiente, cumpliendo con las leyes, regulaciones y otros requisitos aplicables (ISO 14,000).

Fuente: www.sony.com

4.4.8 REGLA

Declaración de una política demasiado estrecha y específicamente definida que deja poco a lograr interpretaciones³⁰.

²⁸ Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración, con enfoque de sistemas. México 2003. Editorial Thomson. P. 212.

²⁹ Op. Cit. Munch y García. P. 95.

³⁰ Op. Cit. Terry y Stephen. P. 231.

4.4.9 PROGRAMA

Plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno de los fines a alcanzar los objetivos estipulados³¹.

Clasificación:

- Tácticos
- Operativos

4.4.10 PRESUPUESTO

Plan de ingresos – egresos o ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará a los esfuerzos administrativos³².

Clasificación:

- Estratégicos
- Tácticos
- Operativos

Ejemplo:

Empresa "X", S.A., de C.V.
Estado de resultados Pro – forma (presupuestado)
Al 31 de diciembre de 2007.

Ventas Brutas
(-) Devoluciones sobre ventas
(-) Rebajas y descuentos sobre ventas
= Ventas Netas
(-) Costo de Ventas
Inventario Inicial
+ Compras Brutas
- Devolución sobre compras
- Descuentos y rebajas sobre compras
+ Flete sobre compra
= Compras Netas

³¹ Idem 235.

³² Idem. 234.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Inventario Final
= Costo de Ventas
= Utilidad Bruta
- Gastos de Operación:
Gastos de venta
Gastos de administración
Gastos de depreciación
= Utilidad de Operación
(±) Otros productos, otros gastos
= Utilidad antes de impuestos

4.4.11 PROCEDIMIENTO

Serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse³³.

Clasificación:

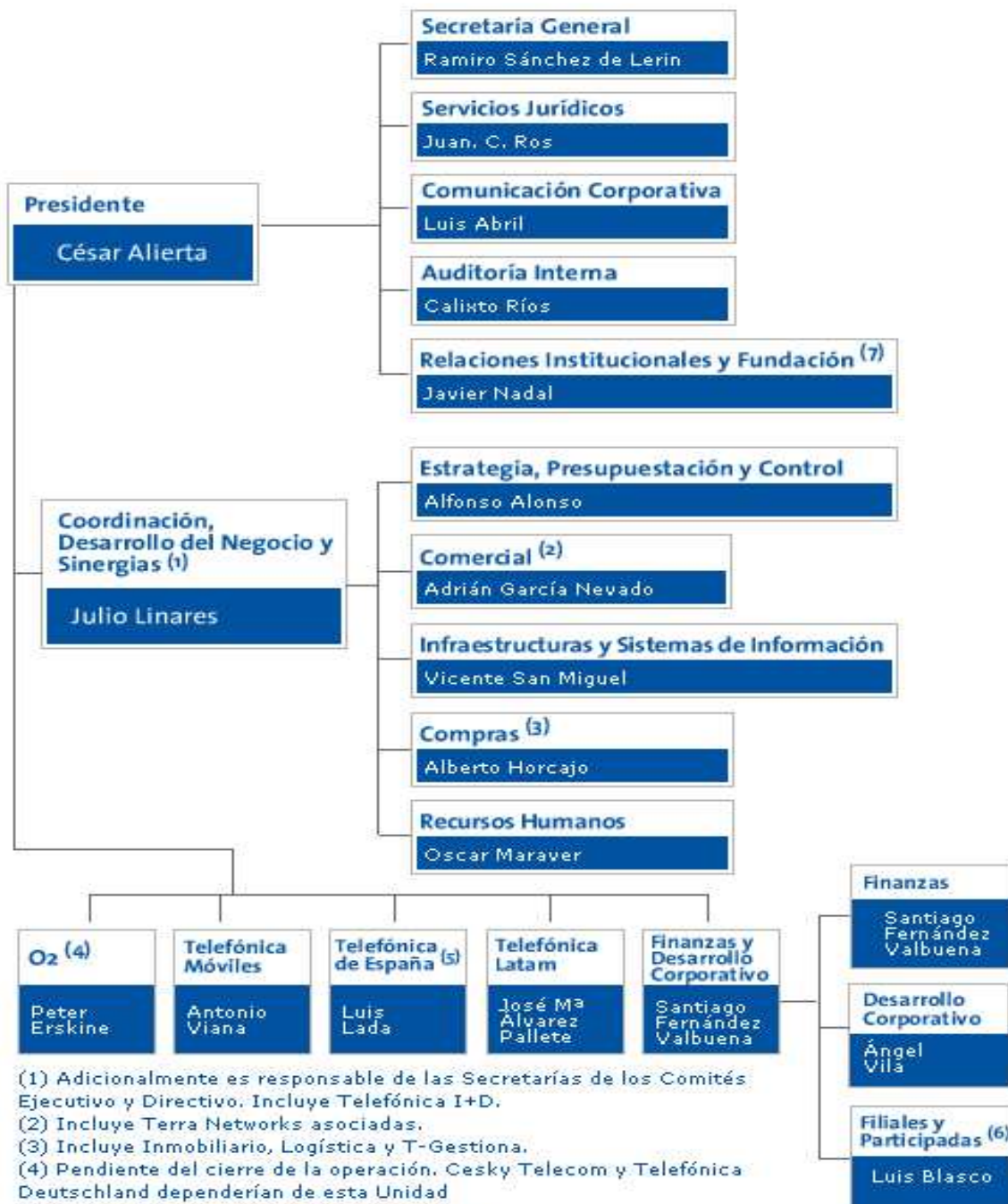
- Tácticos
- Operativos

4.5 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

- a) M. Cuantitativos. Investigación de operaciones (M. Simplex, M. Transporte, asignación, redes, simulación, Johnson, teoría de juegos, etc.)
- b) Ingeniería económica. VPN, PRI, PE y TIR.
- c) M. Cualitativos. Tormenta de ideas, Grupos T, Debilidades – Fortalezas, Amenazas – Oportunidades, etc.

³³ Ídem P. 232.

UNIDAD V ORGANIZACIÓN



Fuente: www.telefonica.com

5.1 CONCEPTO

La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno³⁴.

5.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

- a) Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos propuestos por la empresa.
- b) Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- c) Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e inmediata.
- d) Paridad Autoridad - Responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- e) Unidad de mando. Solo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados a el cual solo debe reportar.
- f) Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de aquellas mientras que tengan relación con la misma.
- g) Amplitud y tramo de control. Limite del número de subordinados para poder realizar sus funciones eficientemente. Urwick menciona que son entre 5-6.
- h) Coordinación. Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio.
- i) Continuidad. Una vez establecida la organización requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a los condiciones del medio ambiente³⁵.

³⁴ Op. Cit. Chiaventato. P. 345.

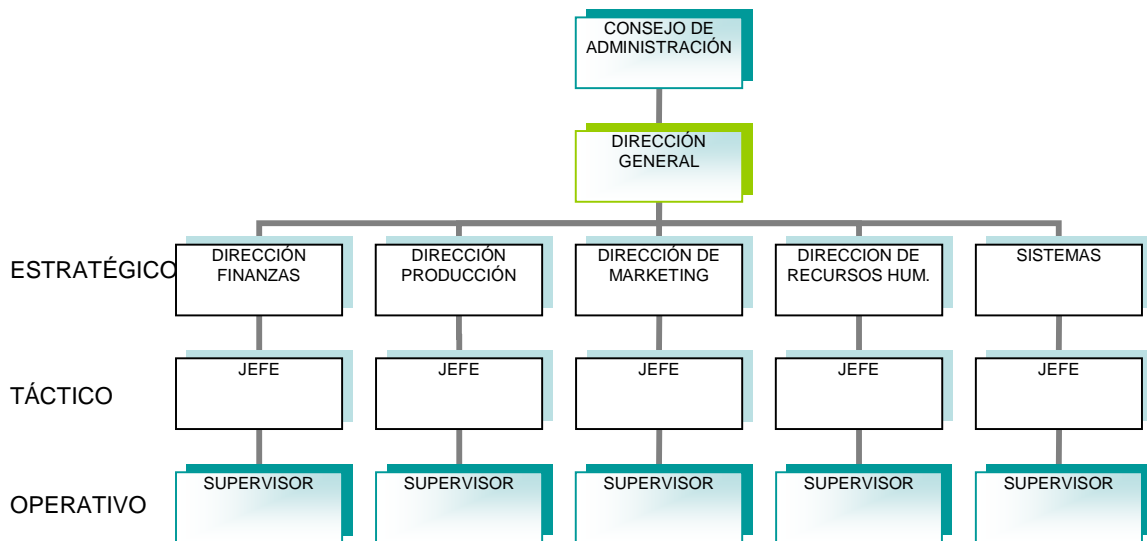
³⁵ Op. Cit. Munch y García. PP. 114 – 118.

5.3 ELEMENTOS DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN

5.3.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es la separación de actividades con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

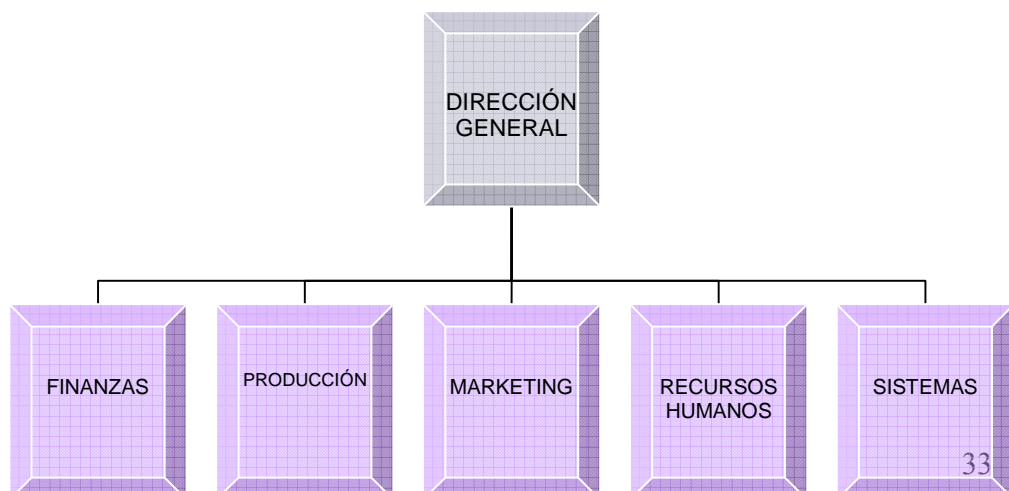
a) JERARQUIZACIÓN. Disposición de funciones de una organización en función del nivel de importancia.



b) DEPARTAMENTALIZACIÓN. Agrupamiento de funciones dentro de una estructura organizacional.

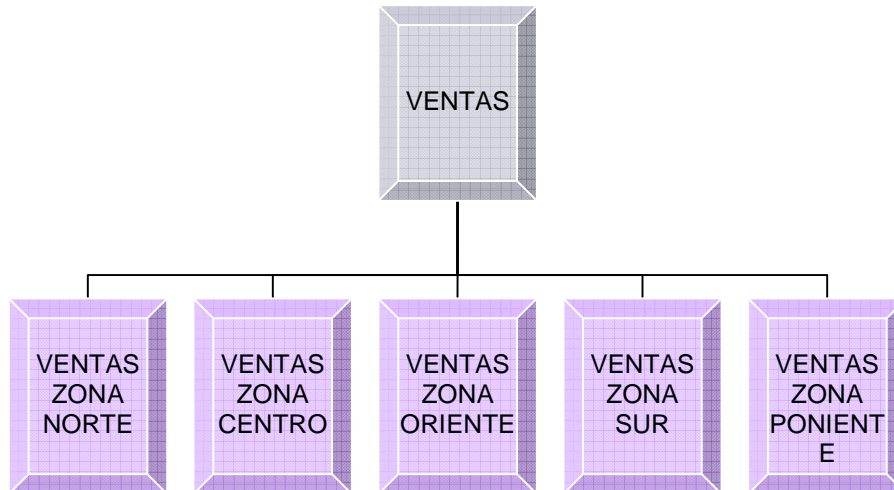
Tipos:

Funcional. Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.

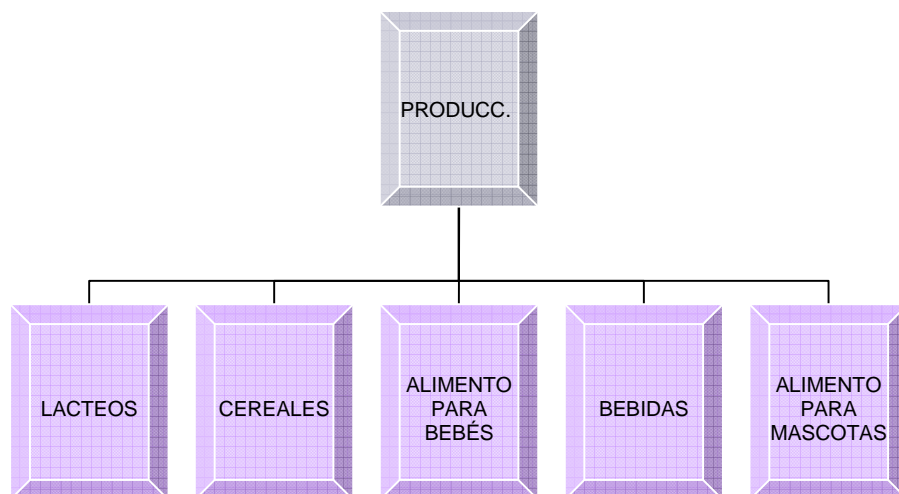


FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Territorio o geográfica. Se divide el trabajo en departamentos, que representan áreas o localidades geográficas.

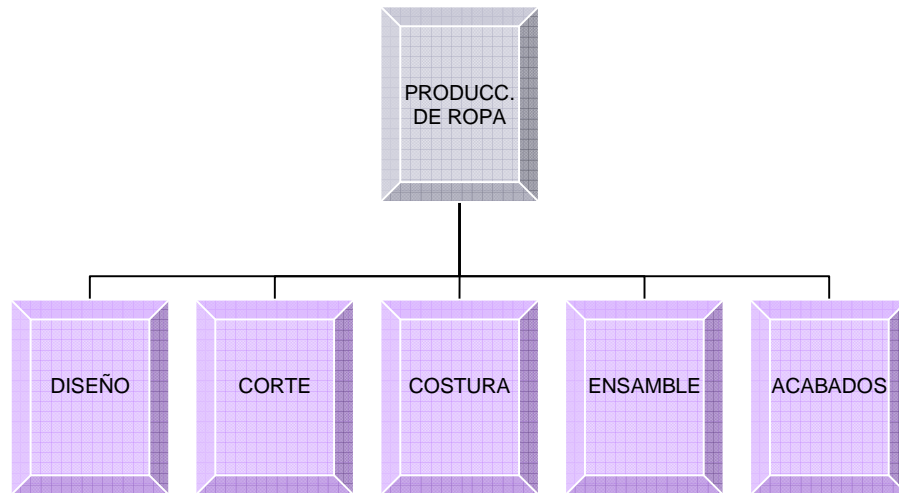


Producto. Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos.

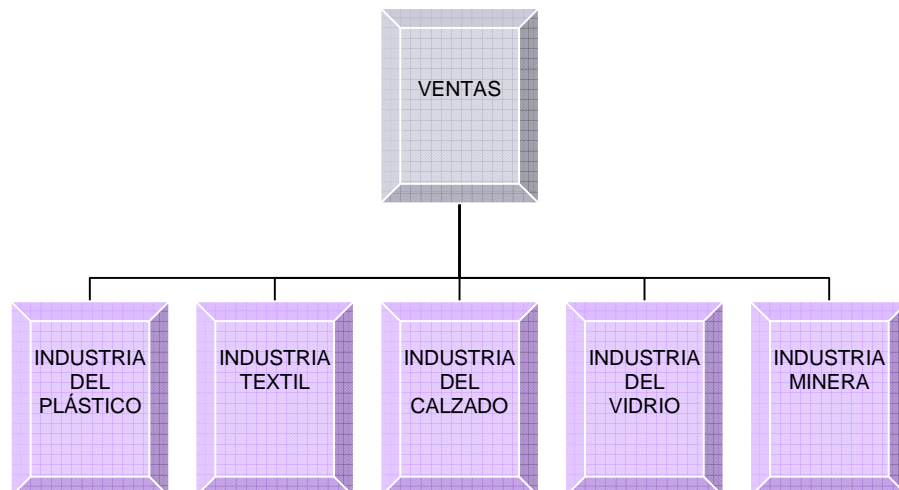


Equipos o proceso. Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud esencial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen de una localización concentrada.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN



Cientes. Esta división está basada en la clientela que se emplea en algunos ramos³⁶.



c) ASIGNACIÓN DE FUNCIONES. Comprende la especificación de tareas, actividades y funciones para cada uno de los cargos de la organización.

5.3.2 COORDINACIÓN

Es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y consecución de los objetivos.³⁷

³⁶ Gómez, Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas. México 1994. P.221.

³⁷ Op. Cit. Munch y García. P.128.

5.4 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

TIPOLOGÍA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
LINEAL MILITAR	<p>○ Estructura sencilla y de fácil comprensión. Delimitación clara de responsabilidades. Facilidad de implantación Estabilidad considerable. Indicado para empresas pequeñas</p>	<p>Las relaciones formales conducen a la rigidez y formalidad. La autoridad es lineal No hay especialización en la unidad de mando. Se enfatiza en la función de jefatura y mando.</p>
FUNCIONAL	<p>Máxima especialización de órganos y cargos. Mejor supervisión técnica posible. Comunicación directa, sin intermediarios y más rápida. Separa funciones de planeación y control.</p>	<p>Pérdida de autoridad y mando. Subordinación múltiple. Tendencia a la competencia entre especialistas. Tendencia a la tensión y conflictos en la organización. Confusión en cuanto a los objetivos.</p>
STAFF	<p>Asegura asesoría especializada e innovadora y se mantiene la autoridad única. Actividad conjunta entre órganos en línea y staff.</p>	<p>Posibilidad de conflictos entre el staff y los demás miembros. Dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre la línea y el staff.</p>
COMITÉS	<p>Toma de decisiones y juicios grupales. Coordinación. Transmisión de información. Restricciones a la delegación de autoridad. Consolidación de la autoridad.</p>	<p>Pérdida de tiempo en la toma de decisiones. Costo en tiempo y dinero Sustitución del administrador. Consumen tiempo inútil. División de la responsabilidad. Exigen un coordinador excepcionalmente exigente.</p>
MATRICIAL (MUNCH - V) (KOONTZ)	<p>Es útil para un proyecto específico. Genera un intercambio de experiencias entre</p>	<p>Conflictos entre administradores funcionales y de proyectos. Conflictos, ambigüedad y</p>

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

	especialistas. Propicia la comunicación entre departamentos funciones y de productos. Las personas pueden cambiar de un área a otra cuando sea necesario.	sobre carga de funciones. Desequilibrio de autoridad y poder. Abundantes reuniones y prolongadas
--	---	--

Fuente: Op. Cit. Koontz. PP. 305 -311, Op. Cit Munich y García. PP. 129 - 138

5.5 CONCEPTO DE AUTORIDAD

Es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otra persona³⁸.

5.6 CONCEPTO DE PODER

Es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos³⁹.

Max Weber, lo define como la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de otras personas.

- ❖ Poder condigno. Se gana la sumisión mediante la habilidad para imponer una alternativa a las preferencias del individuo o grupo que sea lo suficientemente desagradable o doloroso, de modo que sean abandonadas (castigo o amenaza).
- ❖ Poder compensatorio. Logra la sumisión a través de la recompensa afirmativa, concediendo algo que tiene valor para el individuo que se somete.
- ❖ Poder condicionado. Se ejerce cambiando la creencia, la educación o el compromiso social a lo que parece natural, apropiado o correcto, hace que el individuo se someta a la voluntad de otro o de otros.
- ❖ legítimo. Es aquel inherente al poder dentro de la estructura organizacional (posición específica en la empresa).
- ❖ Experto. Experiencia del gerente (habilidades, conocimiento, capacidad, etc.)
- ❖ Carisma. Poder que tiene un individuo para influir en otro a través de la fuerza del carácter.

³⁸ Op. Cit. Koontz y Weihrich. P. 302

³⁹ Ídem P. 302.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- ❖ Referente. Poder por asociación, se deriva no de su personalidad sino de la personalidad de con quien está asociado o con quien sostiene relación.

5.7 CENTRALIZACIÓN

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones⁴⁰.

5.8 DESCENTRALIZACIÓN

Es la tendencia de distribuir la autoridad de toma de decisiones y el giro de instrucciones⁴¹.

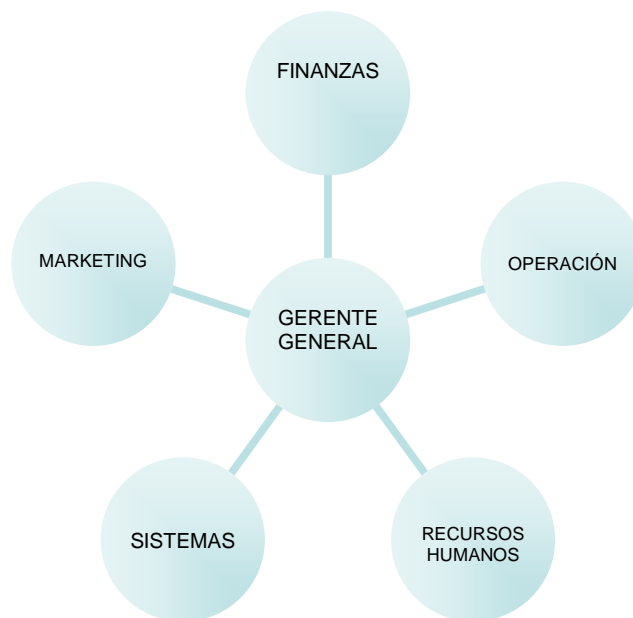
5.9 DELEGACIÓN

Proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía⁴².

5.10 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Organigrama

Es la representación de la estructura de una organización formal, que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella.



⁴⁰ Ídem. P. 313.

⁴¹ Ídem P. 313

⁴² Op. Cit. Chiavenato. P. 213.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Proceso:

- a) Elaboración de una lista de funciones y subfunciones.
- b) Compararla con una lista de comprobación para responde las siguientes preguntas: Es necesaria la función para la organización, describe el organigrama las funciones y subfunciones principales, en qué nivel debe colocarse la función, a qué función deberá informar y qué funciones dependen del puesto.
- c) Preparar los cuadros o plantillas.

Clasificación:

- Por su contenido: Estructurales, funcionales e integración de puestos.
- Por su ámbito de aplicación: Generales y específicos.
- Por su presentación: Vertical, horizontal, circular, escalar y mixto.

Manuales

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas⁴³.

Medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc., coadyuvan a normalizar y controlar los trámites y procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación es rígido.

Propósito

- Instruir al personal acerca de los aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, normas, etc., para lograr eficiencia en el trabajo.
- Objetivos
- Instruir al personal sobre aspectos de la organización.

⁴³ Op. Cit. Gómez. P. 378.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad.
- Medio de integración
- Informa sobre la planeación e implantación de reformas administrativas.

Clasificación

- Por su contenido: Historia, organización, políticas, procedimientos, contenido múltiple, adiestramiento, técnico, etc.
- Por función específica: Contabilidad, personal, producción, etc.

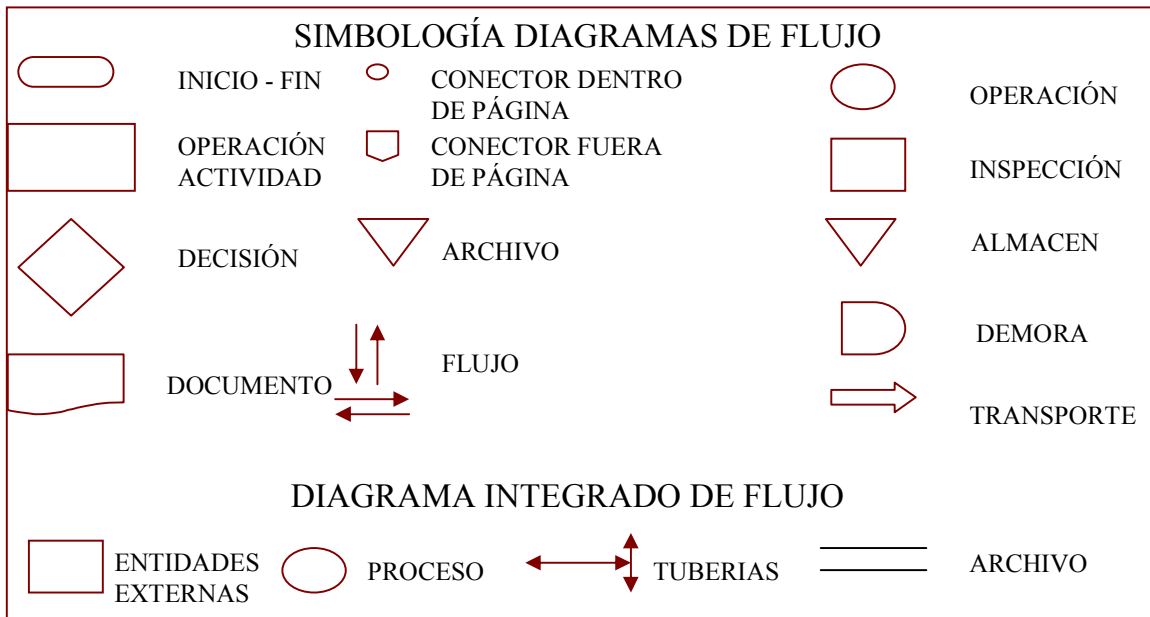
CONTENIDO GENERAL

- Identificación
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama u Organograma
- Funciones
- Descripción de puestos
- Colofón

Diagramas de flujo

Representan la secuencia de los procedimientos.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN



Análisis de Puestos

Define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para el correcto funcionamiento de cada puesto.

UNIDAD V DIRECCIÓN

6.1 CONCEPTO

Ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos⁴⁴.

6.2 PRINCIPIOS

- a) De la armonía o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- b) Impersonalidad de mando. La autoridad y su ejercicio (mando) surgen como necesidad de la organización para obtener ciertos resultados entonces los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emanan de los dirigentes surgen como requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad o arbitrio.
- c) Supervisión directa. Apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que se realice con mayo facilidad.
- d) Resolución del conflicto. Indica que hay que resolver el problema cuando surge y no más tarde cuando ocasiones conflictos.
- e) De la vía jerárquica. Importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al ser emitida una orden se emita a través e los canales de autoridad para evitar fugas de autoridad y responsabilidad, perdidas de tiempo, etc.
- f) Aprovechamiento del conflicto. Al surgir un problema que se antepone al logro de loa objetivos, es necesario buscar soluciones para tener nuevas estrategias y emprender nuevas alternativas⁴⁵.

6.3 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN

6.3.1 INTEGRACIÓN

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación ascensos, evaluación, planeación de carreras,

⁴⁴ Op. Cit. Terry. P.349.

⁴⁵ Op. Cit. Munch y García. PP. 160 – 163.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de los empleados e funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Proceso de Integración

1. Reclutamiento. Hacer de una persona extraña un candidato a ocupar un puesto. (Reclutamiento Interno y Externo)
2. Selección. Elegir entre los candidatos, al mejor para ocupar un puesto. Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con otras a efecto de elegir de entre ellas la mejor para cubrir una plaza vacante. (Entrevista de selección, exámenes de conocimientos, psicológicos, de desempeño y médicos).
3. Contratación. Un contrato consiste en la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario, los contratos pueden ser individuales y colectivos.
4. Inducción. Implica dotar a los nuevos empleados de información preeliminar sobre la empresa, sus funciones, tareas y su personal. (Manual de bienvenida o un programa formal de inducción).
5. Capacitación. En términos generales, está derivada del entrenamiento, el cual consiste en prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor. Éste entrenamiento comprende:
 - Capacitación. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
 - Adiestramiento. Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, es casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
 - Por otro lado se habla de Desarrollo cuando se considera la formación de la personalidad del individuo.

6.3.2 TOMA DE DECISIONES

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye una parte esencial de la planeación. Secuencia de eventos realizada por la administración para resolver problemas gerenciales.

Proceso

1. Definir el problema (Fuentes de información)
2. Analizar el problema (Desglosar los componentes)

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

3. Evaluar alternativas (Soluciones: ventajas y desventajas, factibilidad y recursos)
4. Elegir entre alternativas. Experiencia, experimentación e investigación.
5. Aplicar la decisión

6.3.3 COMUNICACIÓN

Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva.

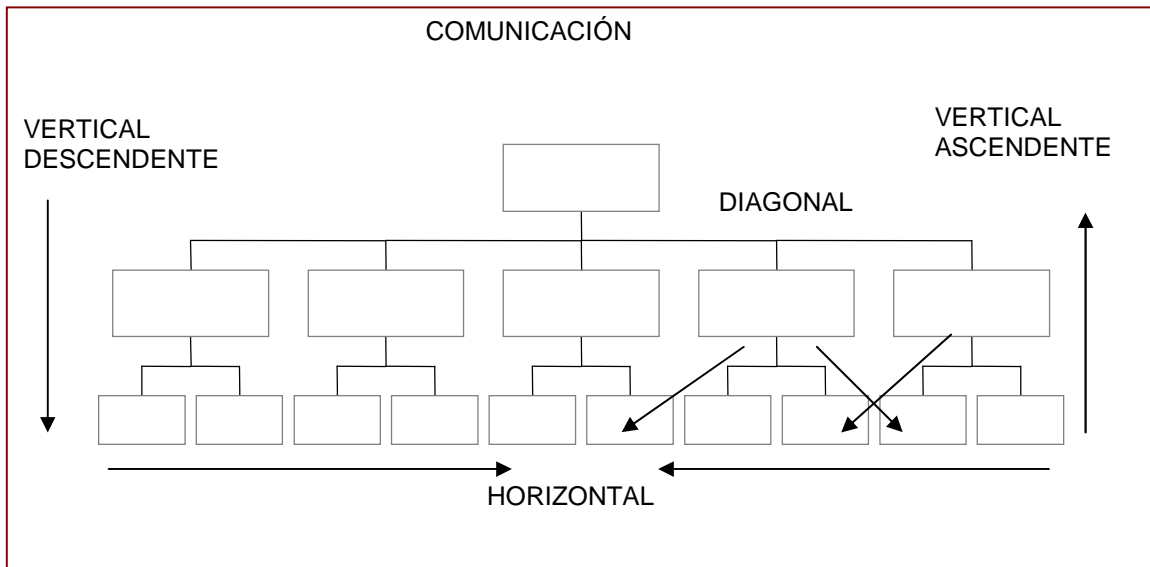
Elementos de proceso:

- Emisor
- Mensaje (codificado y decodificado)
- Receptor
- Canal
- Ruido

Tipos.

- Formal. Sigue la cadena de mando de la organización formal. A su vez la ésta, puede ser: Vertical (ascendente – descendente), Horizontal y Diagonal.
- Informal. Comúnmente llamada rumor, la utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal.
- Verbal – Escrita

Tipos de comunicación organizacional



6.3.4 MOTIVACIÓN

Es un término que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, éstos pueden ser recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

6.3.4.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN:

Abraham Maslow (Pirámide de necesidades)

- ❖ Fisiológicas (hambre y sed, sueño, salud, corporales, descanso y ejercicio y sexo)
- ❖ Seguridad (defensa, protección, confort y tranquilidad, ausencia de amenazas y riesgos y ambiente diáfano y ordenado)
- ❖ Amor o pertenencia - Sociales (aceptación, pertenencia, membresía grupal, amor y afecto y participación en grupo)
- ❖ Estima - Autoestima (prestigio y reconocimiento, confianza y liderazgo, logros y destreza, competencia y éxito y fuerza e inteligencia)
- ❖ Autorrealización (autodesarrollo potencial, hacer las cosas solo por el deseo de enfrentarlas, satisfacción de la curiosidad intelectual, creación y apreciación estéticas y aceptación de la realidad).

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN



Frederick Herzberg (Teoría Higiene – Motivación)

Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos e contadores, ingenieros y demás personal administrativo, de su investigación catalogó las necesidades de los individuos en dos grupos: factores de higiene o "disatisfactores" y factores de motivación, a los que llamó "satisfactores"⁴⁶.

Higiene	Motivadores
Dinero y compensación	El trabajo en sí – retador
Vida personal	Responsabilidad aumentada
Condiciones de trabajo	Oportunidad para avanzar
Relaciones de trabajo	Reconocimiento de la
Status	administración de un buen
Seguridad en el trabajo	trabajo
Política y administración de la	Oportunidad para progreso
empresa	de personal
- Calidad de la supervisión	

David C. McClelland. (Necesidad de poder, de logro y de afiliación)

Identificó las tres necesidades e impulsos básicos en los individuos de la siguiente manera:

⁴⁶ Op. Cit. Terry y Franking. P.384.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- ❖ Logro. Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, cómo podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen gran necesidad de logro.
- ❖ Poder. Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y cómo pueden utilizar esa influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y estatus y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder.
- ❖ Afiliación. Personas que pasan pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización⁴⁷.

Harvard B. F. Skinner

De acuerdo a su teoría, un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva y tiende a repetirse. Las respuestas que producen consecuencias negativas tienden a no repetirse por los individuos⁴⁸.

Douglas Mc Gregor. Teoría X y Teoría Y

Teoría X	Teoría Y
Disgusto por el trabajo y tratan de evitarlo como sea posible. Obligarlos, dirigirlos, controlarlos, amenazarlos para el logro de los objetivos. Los seres humanos prefieren que se les dirija en las responsabilidades. Ambición limitada y ansían seguridad.	La inversión en un trabajo físico y mental es tan natural como un juego o el descanso. Autodirección y control en función de los objetivos. Compromiso con los objetivos en proporción a las recompensas asociadas. Aceptan no sólo responsabilidades, también las buscan. Alto grado de imaginación, ingenio, creatividad en la solución de problemas. En las condiciones de vida industrial moderna, solo se utilizan las capacidades promedio de los individuos.

⁴⁷ Idem P.381.

⁴⁸ Idem P. 388.

6.3.5 LIDERAZGO

Es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.⁴⁹

Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

6.3.5.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO

a) Teorías de rasgos

Las primeras teorías que surgieron se basaron en los rasgos personales de los líderes.

Factores de rasgos de Ralph Stogdill

Derivado de sus estudios consideró cinco rasgos, que caracterizan a los líderes:

1. Inteligencia y erudición, mientras más inteligentes las personas desempeñan mejor sus actividades, son capaces de tomar mejores decisiones, por lo que el líder debe tener mayores conocimientos que sus seguidores, pero además tener la habilidad de transmitir su inteligencia a sus simpatizantes.
2. Rasgos físicos, ¿los rasgos físicos definen a un líder?, no se ha demostrado que la apariencia física sea un factor determinante de el líder, por lo cual, la altura, peso, color de tez, fuerza, belleza, etc., influyan.
3. Personalidad, cada uno de los líderes tiene cualidades diversas en iniciativa, creatividad, asertividad, honradez, etc., no existe un parámetro común de personalidad para ser líder.
4. Condición social y experiencia, los líderes deben tener la capacidad de interactuar con otras personas que fomenten el trabajo en equipo y en la actualidad se tienen más recursos socioeconómicos lo que ha provocado ventajas en las condiciones de liderazgo.
5. Orientación a la tarea, deben estar centrados en el logro de metas y objetivos⁵⁰.

⁴⁹ Idem P. 408.

⁵⁰ Idem PP. 410-412.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Rasgos personales de Edwin Ghiselli

Clasificó los rasgos de la personalidad de un líder en tres grupos, desde aquellos que son muy importantes hasta lo que no tiene importancia con el éxito del liderazgo.

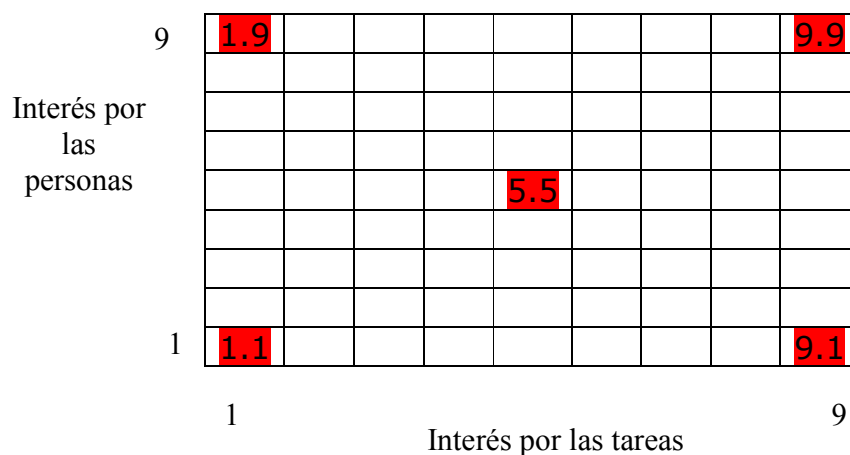
Muy importantes	Importancia moderada	Poca importancia
- Decisión - Capacidad intelectual - Orientación a la realización del trabajo - Sentimientos de autorrealización - Confianza en sí mismo - Habilidad administrativa	- Afinidad con la clase trabajadora - Impulso e iniciativa - Necesidad de mucho dinero - Necesidad de seguridad en el trabajo - Madurez personal	- Masculinidad contra feminidad

Fuente: Op. Cit. Terry y Franklin. P. 412.

b) Teorías de comportamiento

Grid Gerencial, malla administrativa o modelo de red de Blake y Mouton

Los psicólogos Robert R. Blake y Jane S. Mouton establecieron una propuesta de estilo de liderazgo basada en los estudios de Ohio, en el cual se establecen dos variables, el interés por las personas y el interés por la producción. A continuación se presenta el gris gerencial.



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

1.1 Administración empobrecida, poco interés por la producción y por la gente.

9.1 Administración autócrata – tarea, alto interés por la producción y bajo interés por las personas.

5.5 Administración a mitad del camino, interés por la producción y por las personas moderado.

1.9 Administración club campestre, no le interesa la producción, pero se preocupa por las personas.

9.9 Administración por equipo, el interés se presenta con intensidad hacia la producción y las tareas.

Los cuatro sistemas de Rensis Likert

1. Sistema 1 Explotador autoritario (temor como motivo, comunicación descendente, poca interacción, toma de decisiones por un líder y productividad mediocre).
2. Sistema 2 Benevolente autoritario (dinero como motivador, mejora la comunicación y productividad regular)
3. Sistema 3 Consultivo (productividad buena, control en niveles altos, pero se comparte, los objetivos se fijan después de discutirlos y las decisiones operacionales en niveles inferiores).
4. Sistema 4 Grupo participativo (fuerzas motivacionales por ego, toma de decisiones en grupo y fijación de objetivos, interacción y productividad excelentes).

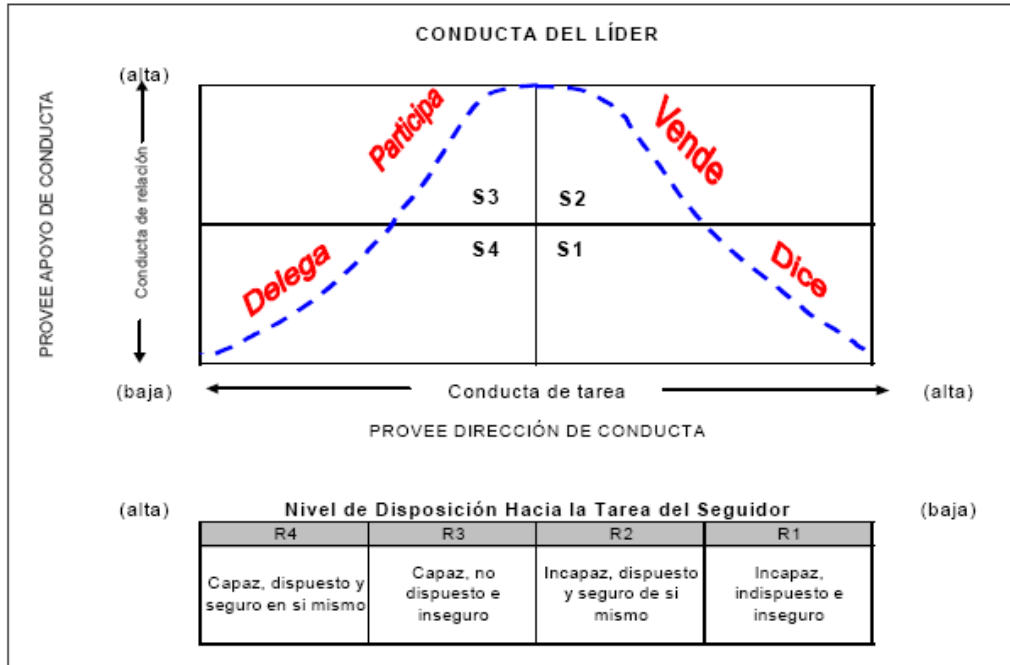
Los sistemas están definidos por siete características operativas: fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, interacción – influencia, toma de decisiones, fijación del objetivo, proceso de control y desempeño.

c) Teorías situacionales

Liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard

Indica que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar de acuerdo con el nivel de madurez de los empleados. Contempla tres aspectos en su teoría:

1. Comportamiento de tarea: Comunicación unidireccional, qué debe hacerse, cuándo hacerlo y cómo desempeñar las tareas.
2. Comportamiento de relación. Comunicación bidireccional y comportamiento facilitador.
3. Nivel de madurez: Necesidad de logro, disponibilidad de los subordinados a aceptar más responsabilidad y educación y/o experiencia de los subordinados en el puesto.



Fuente: Op. Cit. Terry y Franklin. P.421.

UNIDAD VII CONTROL

7.1 CONCEPTO

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos, el control es imposible⁵¹.

En el control se determina que se está realizando, esto es, evalúa el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes⁵².

⁵¹ Op. Cit. Koontz y Weihrich. P.636.

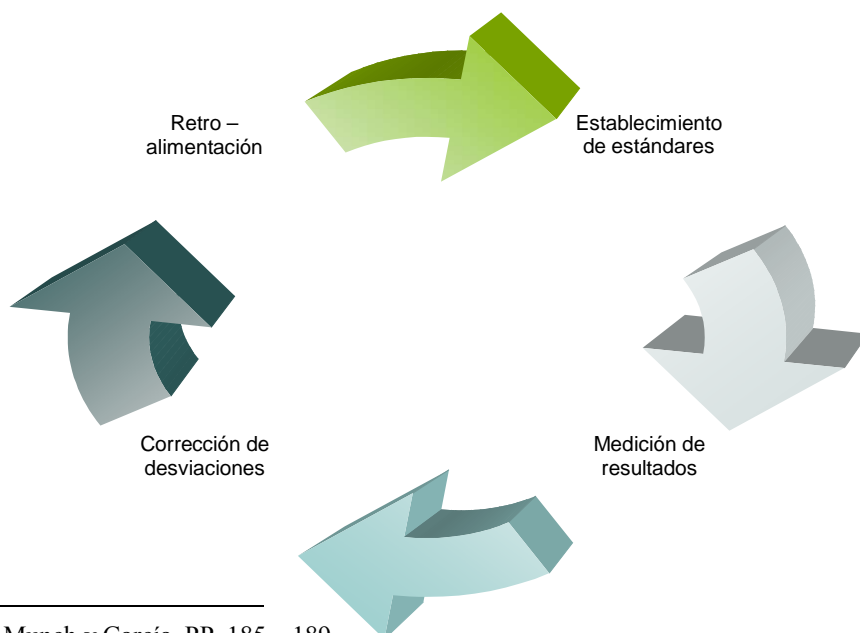
⁵² Op. Cit. Terry y Franklin. P.518.

7.2 PRINCIPIOS DE CONTROL

- a. Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
- b. De los objetivos. El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- c. De la oportunidad. Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- d. De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.
- e. De excepción. En control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requerirán control.
- f. De la función controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control.⁵³

7.3 ETAPAS DE CONTROL

El proceso básico de control se efectúa en los siguientes de pasos.



⁵³ Op. Cit. Munch y García. PP. 185 – 189.

7.3.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Estándar. Unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa en control, puede medir:

Rendimiento de beneficios
Posición de mercado
Productividad
Calidad de producto
Desarrollo de personal
Evaluación de la actuación.

7.3.2 MEDICIÓN DE RESULTADOS

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

7.3.3 CORRECCIÓN DE DESVIACIONES

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Mientras mayor sea la diferencia entre el desempeño real y el deseado, mayor será la necesidad de acción

7.3.4 RETROALIMENTACIÓN

Con relación a los resultados obtenidos, ésta etapa nos va a permitir alimentar nuevamente al sistema con la información generada, para iniciar nuevamente nuestro ciclo de planeación.

7.4 TIPOS DE ESTÁNDARES

a) En cuanto al método

- ❖ Estadísticos o históricos. Se elaboran con base a un análisis de experiencias pasadas ya sea de la misma empresa o empresas competidoras.
- ❖ Fijados por apreciación. Son juicios de valor resultado de experiencias pasadas del administrador, tales como moral de la empresa, actitud del personal, etc.
- ❖ Técnicamente elaborados. Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica, por ejemplo: productividad, maquinaria, tiempos y movimientos, etc.

b) Cuantitativos

- ❖ Físicos: unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
- ❖ Costo: costo de ventas, de producción, de operación, etc.
- ❖ Capital: rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
- ❖ Ingreso: Ventas, cuentas por cobrar, etc.
- ❖ De programas: investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.

c) Cualitativos

- ❖ Evaluación de la actuación
- ❖ Curvas de comportamiento
- ❖ Perfiles.

7.5 FACTORES QUE COMPRENDE EN CONTROL:

- ❖ Cantidad. Aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- ❖ Tiempo. Controla las fechas programadas
- ❖ Costo. Indicador de la eficiencia administrativa
- ❖ Calidad. Especificaciones del producto

7.6 TIPOS DE CONTROL (Control y su periodicidad)

- a. Control preeliminar. Es aquel que tiene lugar antes de que inicien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos, es posible ejercer influencia controladora limitando las actividades por anticipado.
- b. Control concurrente. Tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.
- c. Control de retroalimentación. Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

7.7 CONTROL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES

<p>PRODUCCION Mejorar la eficiencia Reducción de costos Mejorar la calidad Control de calidad Control de inventarios Control de la producción Control de compras, etc.</p>	<p>MERCADOTECNIA Hacer llegar el producto al consumidor. Volumen de ventas Campañas promocionales y publicitarias Evaluación de vendedores, etc. a) Control de ventas b) Logística c) Diseño de producto, etc.</p>	<p>FINANZAS Rendimiento monetario de los recursos Rendimientos, costos Control presupuestal Control contable Control de costos Auditoria contable</p>
<p>RECURSOS HUMANOS Efectividad del personal de la empresa Auditoria de recursos humanos Evaluación de la actuación Evaluación de reclutamiento y selección Evaluación de capacitación y desarrollo. Evaluación de la motivación Sueldos y salarios Seguridad e higiene Servicios y prestaciones</p>	<p>SISTEMAS Disponibilidad de la información Análisis y diseño de sistemas Bases de datos Soporte técnico de Tecnologías de información, etc.</p>	

7.8 TÉCNICAS DE CONTROL

a) SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- ❖ Informes
- ❖ Auditorias (contables, administrativas, financieras, de recursos humanos, etc.).
- ❖ Contabilidad
- ❖ Control presupuestal
- ❖ Reportes (escritos y verbales)
- ❖ Formas
- ❖ Archivos
- ❖ Computarizados o mecanizados
- ❖ Observación personal y por recorrido
- ❖ Tecnologías de información

b) GRÁFICAS

- ❖ Program Evaluation and Review Technique (PERT), procedimientos, proceso, etc.

c) ESTUDIO DE MÉTODOS

- ❖ Tiempos y movimientos, estándares, etc.

d) MÉTODOS CUANTITATIVOS

- ❖ Modelos matemáticos
- ❖ Investigación de operaciones
- ❖ Probabilidad y estadística
- ❖ Programación dinámica

e) CONTROL INTERNO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Abbagnano Nicola. Diccionario de Filosofía. México 1974. Editorial Fondo de Cultura Económica

Ciavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. México 2000. Editorial McGraw Hill.

Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. México 1991. Editorial Diana.

Gómez Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava edición. México 1994. Editorial McGraw Hill.

Koontz Harold, Weihrich. Administración una perspectiva global. Onceava edición. México 1998. Editorial McGraw Hill.

Méndez Morales José Silvestre. Fundamentos de economía. México 1996. Editorial McGraw Hill.

Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Cuarta edición. México 2003. Editorial Thomson.

Stutely Richard. Plan de negocios, la estrategia inteligente. México 2000. Editorial Pearsons Educación.

Terry George, Franklin Sthepen. Principios de administración. Décima segunda reimpresión. México, 1997. CECSA.

Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), 28 de julio de 2006.

Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), 4 de junio de 2002.

Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002.

www.banorte.com.

www.cemexmexico.com.mx

www.capufe.gob.mx

www.femsa.com.mx

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

www.pascualboing.com.mx

www.sony.com

www.telefonica.com