



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PINTURAS

Marlon Dérick Cáceres Del Águila

Asesorado por el Ing. Byron Estuardo Ixpata Reyes

Guatemala, octubre de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN
DE PINTURAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARLON DÉRICK CÁCERES DEL AGUILA
ASESORADO POR EL ING. BYRON ESTUARDO IXPATA REYES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Roberto Valle González
EXAMINADOR	Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación:

**DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN
DE PINTURAS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la carrera de Ingeniería Industrial, con fecha 16 noviembre 2007.



Marlon Dericck Cáceres Del Aguila

Guatemala, agosto de 2008.

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos De Guatemala

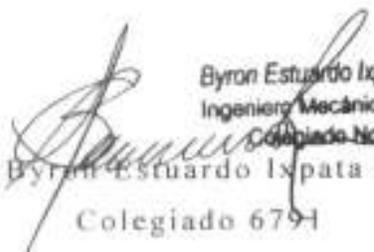
Presente

Por este medio me dirijo a usted y le comunico que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado: "DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACION DE PINTURAS".

Realizado por el estudiante **Marlon Dérick Cáceres Del Águila**, carnet 200212135. Después de efectuada la revisión del contenido, doy mi aprobación a la misma en virtud de cumplir con todos los parámetros establecidos para dichos trabajos y por ser un tema de utilidad de implementación.

Por lo expuesto anteriormente, recomiendo al señor director se sirva aprobar dicho trabajo para su posterior impresión.

Atentamente,


Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 6791
Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Colegiado 6791

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PINTURAS**, presentado por el estudiante universitario **Marlon Dérick Cáceres Del Aguila**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Victor Hugo Garcia Roque
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 5133
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2008.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PINTURAS**, presentado por el estudiante universitario **Marlon Dérick Cáceres Del Aguila**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2008.



/mjp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PINTURAS**, presentado por el estudiante universitario **Marlon Dérick Cáceres Del Aguila**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, octubre de 2008.



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por dejarme ser instrumento de Él, de todo lo bueno que Él quiera realizar por medio de mí y por ser mi fortaleza, mi guía y luz en mi vida. Por dejarme llegar a este momento tan especial en mi vida.
- MI MADRE** Mayra Magali del Águila Lam, por tus cuidados y atenciones. Gracias a tus consejos, por cultivar e inculcar esa sabio don de la responsabilidad, por el amor que me das. ¡Gracias por darme la vida! Te quiero mucho.
- MI PADRE** Cosme Cáceres García, por ser mi mejor ejemplo más grande de lucha en la vida. Por tus consejos de perseverancia y constancia que te caracterizan y por ese corazón de padre que me ha brindado el amor necesario para seguir adelante.
- MI ABUELA** Virginia Lam Almengor, por la fe que tuvo en mí y por el amor tan puro que transmite con sus abrazos y caricias. Gracias por estar aquí.
- MIS HERMANOS** Mischelle Cáceres, por su apoyo en el transcurso de mi vida, por su alegría, amor y ser mi mejor amiga. Kevin Cáceres por sus consejos y apoyo.
- MI FAMILIA Y AMIGOS** A todos mis familiares que me resulta muy difícil nombrarlos en tan poco espacio, sin embargo ustedes saben quienes son, gracias por su apoyo y cariño mostrado. Especialmente a mi primo Hugo Monge, quien siempre va estar en mi corazón. A mis amigos por su apoyo incondicional, especialmente, por enseñarme el valor de la amistad y la confianza especialmente a Pily, por su apoyo en la recta final.

Que Dios los bendiga, gracias por estar aquí y este pequeño éxito se los dedico a ustedes, muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS A:

Mi amigo Mario López Santizo

Por sus consejos, sus observaciones y que gracias al buen equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino.

La empresa Color Total. S.A.

Especialmente a David López por su apoyo y la información brindada para poder desarrollar este trabajo, que espero sea de mucha utilidad para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Ing. Byron Ixpata

Por su asesoría, por toda la información brindada y por el apoyo que me ha dado.

Universidad San Carlos de Guatemala

En especial a la Facultad de Ingeniería por permitirme ser parte de una generación de triunfadores, gente productiva y comprometida con el desarrollo del país.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1. Datos generales de la empresa Color Total	1
1.1.1. Historia del surgimiento de la empresa Color Total	1
1.1.2. Organización de la empresa	1
1.1.2.1. Organigrama de la empresa	2
1.2.2.2. Departamentos y funciones	3
1.2. Características y generalidades del sistema de administración de la empresa Color Total	4
1.2.1. Descripción del sistema administrativo	4
1.2.2. Funcionamiento del sistema administrativo	4
1.2.3. Objetivos del sistema administrativo	5
1.2.4. Descripción de puestos a nivel institucional	6

2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Generalidades del FODA.	7
2.1.1. Fundamentos conceptuales	7
2.1.1.1. Descripción del análisis FODA	8
2.1.1.2. Componentes del análisis FODA	8
2.1.2. Fundamentos metodológicos	9

2.1.2.1. Matriz integrada de análisis FODA	9
2.2. Situación actual	10
2.2.1. FODA	10
2.2.1.1. Fortalezas	10
2.2.1.2. Debilidades	11
2.2.1.3. Oportunidades	11
2.2.1.4. Amenazas	12
2.2.2. Análisis de los procesos actuales	13
2.2.3. Evaluación de los procesos actuales	14
2.2.4. Diagnóstico de los procesos actuales	15
2.3. Estrategias	16

3. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA FORMULAR EL DISEÑO Y EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

3.1. Fundamentos teórico-conceptuales para formular una propuesta del desarrollo y diseño de los procesos administrativos	17
3.1.1. Planeación	17
3.1.1.1. Descripción	17
3.1.1.2. Tipos de planes	18
3.1.1.3. Pasos para la planeación	20
3.1.1.4. El proceso de la APO	21
3.1.1.4.1. Definición	21
3.1.1.4.2. Aplicaciones	21
3.1.1.4.3. Ventajas	21
3.1.1.4.4. Desventajas	22
3.1.1.5. Estrategias	23
3.1.1.6. Premisas	23
3.1.1.6.1. Generalidades	25

3.1.1.6.2. Tipos de premisas	25
3.1.1.7. Toma de decisiones	26
3.1.2. Organización	28
3.1.2.1. Descripción	28
3.1.2.2. Niveles de la organización	28
3.1.2.3. Departamentalización básica	30
3.1.2.3.1 Tipos de departamentalización	30
3.1.2.3.1.1 Por servicio	31
3.1.2.3.1.2 Por clientes	31
3.1.2.3.1.3 Por funciones	32
3.1.2.3.1.4 Por territorio	33
3.1.2.3.1.5 Por producto	34
3.1.2.4. Autoridad y poder	35
3.1.2.5. Descentralización de la autoridad	36
3.1.3. Dirección	36
3.1.3.1. La administración y el factor humano	36
3.1.3.2. Motivación	37
3.1.3.3. Liderazgo	37
3.1.3.4. Comunicación	37
3.1.4 Control	38
3.1.4.1. Sistema de control	38
3.1.4.2. Técnicas de control	39
3.1.4.3. Control del desempeño	41
3.1.4.4. Control directo	41
3.2. Fundamentos metodológicos para formular una propuesta del desarrollo y diseño de los procesos administrativos	42
3.2.1. Técnicas para desarrollar la administración por objetivos	42

3.2.1.1. El proceso de la APO	42
3.2.2. Técnicas para desarrollo de la organización	46
3.2.2.1. Aplicación operacional enfoque de las variables básicas	46
3.2.2.2. Organización matricial	46
3.2.3. Técnicas para el desarrollo de la dirección	47
3.2.3.1. Teoría jerarquía de necesidades	47
3.2.3.2. La auditoria de comunicación	49
3.2.3.3. La teoría X y Y de McGregor	50
3.2.4. Técnicas para el desarrollo del control	51
3.2.4.1. El presupuesto	51
3.2.4.2. Auditoria operacional y administración	52
3.2.4.3. Programación lineal	52
3.2.4.4. Círculos control de calidad	53
3.2.4.5. Rendimiento sobre la inversión	54

4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Implementación de los procesos administrativos	57
4.1.1 Planeación	57
4.1.2 Organización	60
4.1.3 Dirección	67
4.1.4 Control	69
4.2. Elaboración de manuales para nuevos procesos	73
4.2.1 Planeación	73
4.2.2 Organización	76
4.2.3 Dirección	79
4.2.4 Control	83
4.3. Beneficios de los nuevos procesos	86
4.3.1 Planeación	86

4.3.2	Organización	87
4.3.3	Dirección	88
4.3.4	Control	88
5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA NUEVA PROPUESTA IMPLEMENTADA		
5.1.	Programas de desarrollo para el seguimiento y control de la propuesta implementada	91
5.1.1.	Seguimiento y control en la implementación de la planeación	91
5.1.1.1.	Análisis de la administración comparada	91
5.1.1.2.	Infraestructura tecnológica	93
5.1.1.3.	Seguimiento del proceso APO	94
5.1.2.	Seguimiento y control en la implementación de la organización	97
5.1.2.1.	Evaluación factores que determinan un área efectiva	97
5.1.2.2.	Método DO (desarrollo de la organización)	99
5.1.3.	Seguimiento y control en la implementación de la dirección	103
5.1.3.1.	Identificación de Patton	103
5.1.3.2.	Enfoque de camino y meta para la efectividad liderazgo	105
5.1.3.3.	Auditoria de la comunicación	107
5.1.4.	Seguimiento y control en la implementación del control	108
5.1.4.1.	Control con corrección anticipante	108
5.1.4.2.	Análisis de redes de tiempo y evento	109
5.1.4.3.	El control directo e indirecto	111
5.1.4.4.	La auditoria de las empresas	112
CONCLUSIONES		115
RECOMENDACIONES		117
BIBLIOGRAFÍA		119
APÉNDICES		121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama empresa Color Total	2
2	Matriz FODA	9
3	Pasos para la planeación administrativa	20
4	Proceso de planeacion estratégica	24
5	Modelo racional toma de decisiones	27
6	Niveles de la organización	29
7	Departamentalización por cliente	31
8	Departamentalización por función	32
9	Departamentalización por territorio	33
10	Departamentalización por producto	
11	Administración por objetivos (APO)	45
12	Modelo auditoria de la comunicación	49
13	Proceso de administración y evaluación por objetivos departamento ventas empresa Color Total.	59
14	Organigrama de empresa Color Total con la implementación de los procesos administrativos	62
15	Modelo auditoria de la comunicación aplicado a la empresa Color Total con los procesos implementados	68
16	Presupuesto variable empresa Color Total proyectado año 2008	71
17	Grafica de presupuesto variable	72
18	Circuito de retroalimentación del control administrativo	86
19	Modelo de Koontz para análisis de administración comparada	93
20	Diagrama de flujo de Pert (Tiempo en semanas)	110
21	Enfoque de los procesos administrativos	121

GLOSARIO

Actividad/Tarea	En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.
Análisis	Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.
Control	Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.
Control de calidad	El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.
Departamentalización	Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y

complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

DO DO (desarrollo organizacional) es la acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnostico Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

División del trabajo Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Estrategia En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de una organización.

Eficacia Alcance de los objetivos o metas trazados por la empresa o persona.

Eficiencia	Aprovechamiento al máximo del uso de los recursos.
Estandarizar	Acción de desarrollar y determinar parámetros o normas que uniformen las actividades e una organización.
Estructuras	Distribución y orden de los departamentos o unidades de negocio, procesos, actividades, etc. Importantes de una organización o institución.
Evaluar	Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.
Función	Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.
Infraestructura	Estructura física que posee una organización en diferentes aspectos, por ejemplo: equipó de cómputo, maquinaria, vehículos, edificios, etc.
Mando	Definición de la autoridad de los departamentos superiores sobre los inferiores.

Manual	Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.
Manual de funciones	Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos
Manual procedimiento	Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, fluxograma).
Manual de puestos	Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de

su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Método Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Matricial Estructura organizacional, la cual se sustenta en el enfoque de unidades de negocios interdependientes de las unidades

Organizar Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Organigrama Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Planificación Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Presupuesto	Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.
Procedimiento	Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.
Puesto	Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.
Reingenierías	Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados.
Supervisar	Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

RESUMEN

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, dentro de los procesos de mejoramientos continuo de la calidad en las operaciones para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de los usuario del producto. La empresa fabricación de pintura deberá implementar un mecanismo de planificación idóneo para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema que garantice la calidad en sus operaciones.

Al implementar, ordenar y documentar la selección de los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control). Permite a la empresa racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, aumentar la productividad, lo cual se traduce en ahorro de tiempo, movimientos y costos operacionales.

Transmitir la definición de tareas de forma sencilla y clara, genera eficacia, eficiencia y seguridad como elementos esenciales de una buena gestión. Aplicando mecanismo de control en un proceso administrativo genera un fortalecimiento en la capacidad organizacional para atender sus compromisos con los clientes.

Así mencionando cada beneficio que genera estos referentes conceptuales y organizacionales, se inició con la labor de diseñar y desarrollar los procesos administrativos iniciando con la evaluación de los actuales

procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa, observando algunos puntos críticos de su operación.

El diseño de los procesos inicia con la identificación del marco de referencia conceptual, para proponer una propuesta para el desarrollo de los procesos administrativos que se adapte a los objetivos generales de la empresa, seguida de la propuesta de implementación de los cambios y mejoras, los cuales seguidamente se controlara y se evaluara para garantizar su aplicación y sostenibilidad esperando finalmente implementar su ejecución mediante el acto administrativo.

Con la elaboración de los procesos administrativos permitirá a la empresa incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados haciendo mas eficaz su proceso administrativo en cualquiera de sus fases

OBJETIVOS

- **General**

Proponer un diseño para la implementación y desarrollo de los procesos administrativos, para una empresa de fabricación y distribución de pinturas, que maximice la rentabilidad de la empresa.

- **Específicos**

1. Evaluar el funcionamiento actual de la empresa para el diseño eficaz de los procesos administrativos.
2. Implementar de una forma adecuada los procesos administrativos para obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles.
3. Determinar las acciones para aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones administrativas, estableciendo una tecnificación en la evaluación de cada área administrativa, tanto en recurso humano, material y capital para alcanzar las metas establecidas.
4. Proponer elementos para garantizar la implementación de los procesos administrativos, basados en competencias de mercado.
5. Estudiar los pasos lógicos en la planeación y organización y ver cómo estos pasos constituyen un enfoque racional para la determinación de los objetivos y selección de los métodos.

INTRODUCCIÓN

En la administración de una empresa de fabricación de pinturas se deben tomar en cuentas aspectos que puedan ser planeados dependiendo del interés que representa el mercado y la solidez económica del mismo. Para llevar a la práctica lo descrito anteriormente, se realiza una propuesta para mejorar la productividad de sus operaciones implementado los procesos administrativos. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

Es importante contar con los procesos administrativos bien definidos y establecidos, debido a que por medio de éstos se podrán alcanzar un mejor control en las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el fin de alcanzar metas establecidas. Con la empresa organizada los diversos recursos se transforman mediante las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control con el propósito de convertir los recursos en una forma eficaz y efectiva para la producción de los productos.

Por lo anterior, se logró un trabajo que será de utilidad para dirigentes y empleados, de la empresa de pintura, ya que da a conocer los pasos para la aplicación de un diseño en su administración, con lo que se aumentará la productividad de la operación.

1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 Datos generales de la empresa Color Total

Se dará a conocer antecedentes históricos del inicio y del surgimiento de la empresa a evaluar.

1.1.1. Historia del surgimiento de la empresa Color Total

Color Total S.A. es una empresa que inició operaciones en enero 2002, cuenta con seis años de funcionamiento en sus actividades administrativas y de producción. Elaborando y comercializando productos de pintura de la más alta calidad con plena responsabilidad hacia el medio ambiente, procurando realizar estrategias orientadas a satisfacer las expectativas de los clientes. Logrando ser una empresa totalmente globalizada, con una alta competitividad y rentabilidad en el campo industrial y comercial en el área de pinturas.

Actualmente cuenta con dos líneas de producción para pintura látex y pintura esmalte, delimitando su mercado a nivel nacional. Teniendo un 90% de las ventas a través del canal de los distribuidores. Contando actualmente con un 15% de participación en el mercado con la marca Americana.

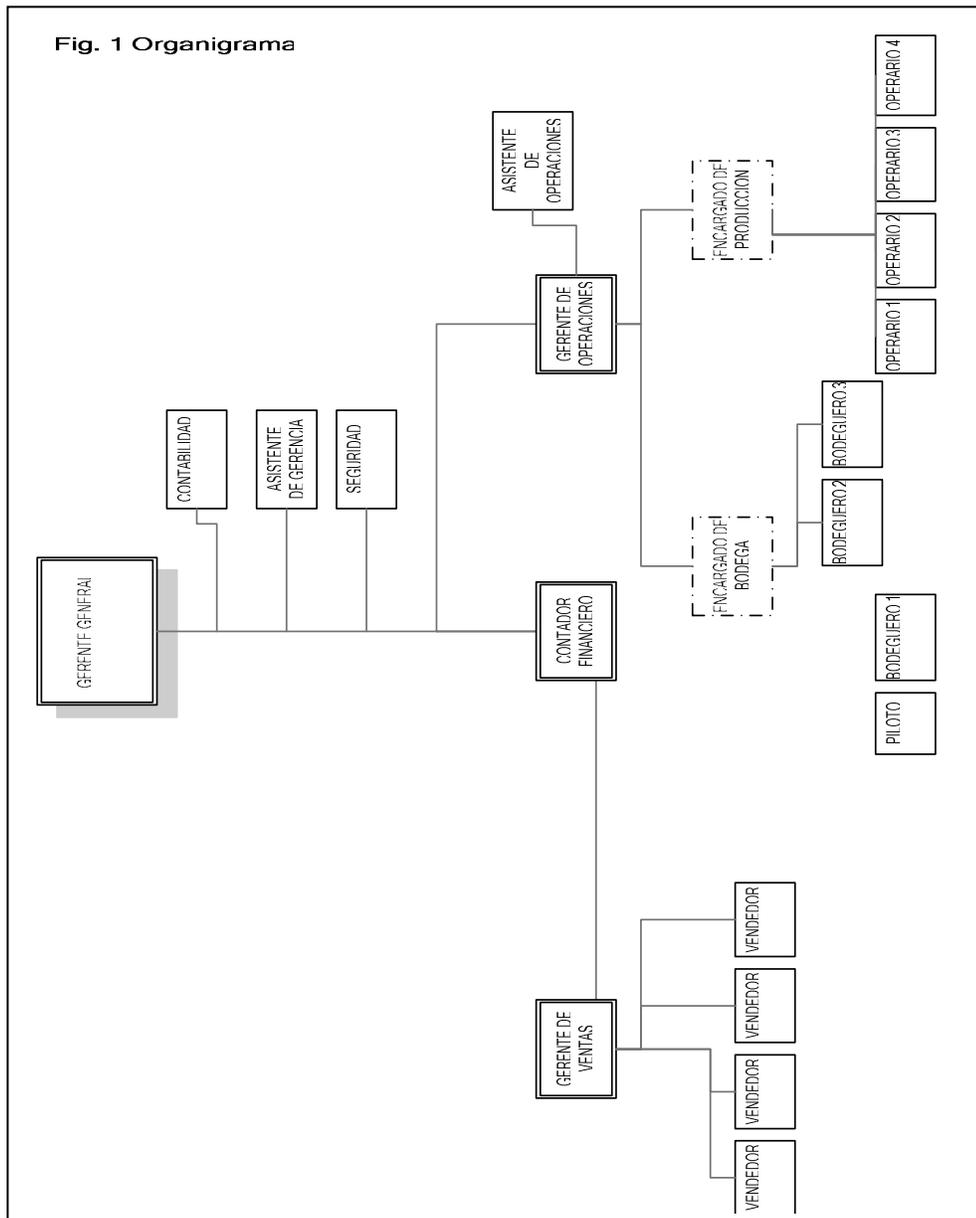
1.1.2. Organización de la empresa.

Se da a conocer como está conformado actualmente el sistema administrativo con sus líneas de mando en la organización.

1.1.2.1. Organigrama de la empresa

En la figura 1, se muestra como está conformada la división departamental de la empresa Color Total. Siendo un organigrama de tipo vertical.

Figura 1. Organigrama empresa Color Total



Fuente. Visita empresa

1.1.2.2. Departamentos y funciones.

En esta sección se muestra como está conformado los departamentos con sus características y funciones.

Departamento de ventas: las funciones asignadas al departamento de ventas

- a. Proyecciones de ventas mensuales y anuales en montos y unidades.
- b. Estudio de precios de la competencia en relación a los nuestros.
- c. Estrategias económicas de publicidad para los productos de la empresa.
- d. Fijación de rutas de visita a clientes.
- e. Desarrollo de clientes potenciales y clientes actuales.
- f. Cobro de las ventas realizadas.

Departamento de contabilidad: las funciones asignadas al departamento contabilidad

- a. Contabilización o registro de los gastos e ingresos de la compañía.
- b. Cálculo y pago de Impuestos.
- c. Presentación mensual de estados financieros.
- d. Elaboración de Planilla de sueldos y todo lo relacionado a trámites laborales.

Departamento de operaciones: las funciones asignadas al departamento operaciones

- a. Encargado de compras de materia prima, papelería y utilices e insumos generales.
- b. Toma física de inventarios y control de los mismos.
- c. Valuación de inventarios.

- d. Determinación de los ingresos mensuales de la compañía. (reporte de ventas).
- e. Determinación del costo de producción (mensual y anual).
- f. Control de cuentas por cobrar conjuntamente con ventas.
- g. Encargado de realizar depósitos de cobros que traen vendedores.
- h. Elaboración de presupuesto operativo y control del mismo.
- i. Control de cuentas por pagar a proveedores y pagos generales.
- j. Coordinador de producción.
- k. Coordinador de logística de entrega de pedidos.
- l. Elaboración de plan de mantenimiento preventivo de máquinas.
- m. Análisis de estados financieros presentados por contabilidad.

1.2. Características y generalidades del sistema de administración Color Total.

Se dará a conocer antecedentes sobre el crecimiento y mejoramiento en sus políticas y procedimientos administrativos.

1.2.1. Descripción del sistema administrativo

Actualmente, la empresa Color Total no cuenta con un sistema administrativo definido, las funciones administrativas están cargadas actualmente al departamento de operaciones.

1.2.2 Funcionamiento del sistema administrativo

En la planificación se realizan reuniones no programadas, únicamente cuando se necesita informar o revisar algún punto específico.

La Organización, Dirección, las órdenes y las autorizaciones de cualquier asunto administrativo vienen dadas en mayor parte por el Gerente de Operaciones. En decisiones más fuertes para cambiar procesos se realizan reuniones entre el Gerente General y Gerente de Operaciones para estudiar y autorizar el cambio.

Los planes y los objetivos se trasladan desde la gerencia en forma verbal a los subordinados y de una forma informal. El sistema de reclutamiento de personal se hace internamente con referidos de los mismos empleados no poseen una estructura de planificación y dotación de personal.

En la motivación del personal se realiza una actividad al final del año. No se tiene un programa de motivación y de identificación con la empresa. Con respecto al control de sus procesos lo realizan mensualmente ya con los resultados de las ventas y de la comparación y estudio de los estados financieros. En el área de operativa no existe un programa de control correctivo o anticipante para evaluar los procesos administrativos y de producción.

1.2.3 Objetivos del sistema administrativo

A continuación se detallan los objetivos que la empresa Color Total tiene proyectados para cumplir y mejorar durante el desarrollo de sus operaciones.

- a) Incrementar las ventas netas de la empresa en un 60%, pasando de Q4.4 millones del 2007 a Q 7.1 millones para todo el año 2008., por medio del fortalecimiento de las ventas a contratistas e institucionales iniciada en el tercer trimestre del año 2008 y desarrolla un grupo de aplicación de pintura directa.

- b) Alcanzar una utilidad antes de impuesto sobre la renta de Q 640,000.00 equivalente al 9% sobre el total de ventas netas de Q7,1 millones en el año.
- c) Hacer seguimiento para lograr la prorroga de la vigencia de las marcas AMERICANA, SELECTA Y ULTRAMAS.
- d) Realizar la depuración de la cartera de clientes hasta lograr una recuperación promedio de 70 días y así mejorar la liquidez de la empresa de tal manera que se pueda liquidar las deudas acumuladas.
- e) Reorientar la gerencia de la sociedad, definir e implementar la nueva junta Directiva y representación legal, de acuerdo al plan estratégico.
- f) Preparar un plan que incluya la re-capitalización de la empresa para hacer frente a las necesidades financieras que demande el crecimiento de las operaciones.
- g) Iniciación, evaluación e implementación del proyecto de apertura de tiendas de pintura SELECTA con el objetivo de compartir el mercado urbano.
- h) Evaluación de proveedores de resina para comparar la calidad, precio y términos de crédito con el actual proveedor.

1.2.4. Descripción de puestos a nivel institucional.

La empresa Color total no cuenta con un manual de descripción de cada puesto de trabajo, únicamente lo tiene en relación con las funciones del departamento en el cual esta asignado. El encargado de cada departamento va asignando las funciones y las tareas en relación con el trabajo requerido por el o por la alta gerencia.

2 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Generalidades del FODA.

Se realizó un análisis situacional del sistema administración de las operaciones en la fabricación de pinturas que a continuación se da a conocer. Así como un diagnóstico de sus necesidades y áreas de mejora.

2.1.1. Fundamentos conceptuales

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Está compuesto por fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otros de igual mercado.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- a. Las fortalezas deben utilizarse.
- b. Las oportunidades deben aprovecharse.
- c. Las Debilidades deben eliminarse.
- d. Las amenazas deben sortearse.

2.1.1.1. Descripción del análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión.

2.1.1.2. Componentes del análisis FODA

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades

- 3) Amenazas
- 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

2.1.2. Fundamentos metodológicos

Se presenta un método que crea la combinación correcta entre las ambientes externos e internos.

2.1.2.1. Matriz integrada de análisis FODA

Figura 2. Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Fuente. Libro administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel/Jackson).

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización debiera asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

2.4. Situación actual

A continuación se da a conocer como se encuentra la empresa Color Total en su ambiente interno y externo.

2.4.1. FODA

Se utilizó la herramienta de análisis situación FODA, para analizar los elementos internos y externos del programa de administración de la empresa que a continuación se detallan.

2.4.1.1. Fortalezas

La diferencia que posee la empresa en comparación a la competencia son los siguientes aspectos:

- a. Precios competitivos.
- b. Calidad reconocida por nuestros clientes.

- c. Conocimiento del negocio de pintura, experiencia de 5 años en el mercado.
- d. Recurso humano comprometido.
- e. Marcas reconocidas “Americana y líder” en el ámbito ferretero.
- f. Pinturas con aromas a precios accesibles.
- g. Proveedores de renombre mundial y créditos de 90 días.
- h. Buena ubicación territorial de planta y oficinas a costos muy económicos.

2.4.1.2. Debilidades

Los problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia se pueden y deben eliminarse, se detallan a continuación:

- a. Poco capital de trabajo.
- b. Poco conocimiento químico en problemas técnicos del recubrimiento.
- c. Mala organización administrativa.
- d. Falta de fuerza en área de cobros y recuperación del capital invertido
- e. Poco conocimiento de nuestro clientes actuales “ferreterías” volumen de ventas, contactos etc.
- f. Poca publicidad con el producto.
- g. Alta rotación del personal de ventas debido a la situación del negocio.

2.4.1.3. Oportunidades

Las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno de la empresa que una vez identificadas pueden ser aprovechadas se detallan a continuación:

- a. Incremento en ventas, mediante la participación en el mercado institucional, industrial y licitaciones de gobierno.
- b. Exportación de pinturas a Nicaragua.
- c. Incremento en margen de utilidad mediante la colocación de tiendas de pinturas propias.
- d. Distribución directa a grandes ferreterías y fabricantes afines a los recubrimientos de pinturas.
- e. Creación de grupo de pintores profesionales que vendan no solo aplicación sino la pintura.
- f. Incremento ventas con el nuevo producto pinturas con olor en el mercado arquitectónico.
- g. Búsqueda de financiamiento, vía nuevos accionistas o bancos del sistema nacional.

2.4.1.4. Amenazas

Las situaciones negativas, externas en el ambiente encontradas que pueden afectar en los objetivos de la empresa son:

- a. Incumplimiento de obligaciones.
- b. Incremento en los precios de la materia prima debido a los aumentos del petróleo.
- c. El personal clave se desvincule por mejoras salariales en el mercado.
- d. Depender en un cliente que representa el 50% de las ventas.
- e. No se cuentan con los estudios ambientales exigidos por la ley.
- f. Que los clientes morosos no paguen con lo cual se pierde el capital.
- g. Resistencia de los clientes a los aumentos de precios.
- h. Las instalaciones sean requeridas y se debe rentar algo más costoso.

2.2.2. Análisis de los procesos actuales

En el plano organizativo del funcionamiento administrativo actual de la empresa de pinturas no se cuenta con programas establecidos para realizar la planeación de los objetivos y las estrategias, así como la Organización, Dirección y Control de sus procesos actuales. Se cuenta con reportes mensuales que sirven de comparación para poder revisar las ventas con respecto a la utilidad. Así mismo se cuenta con reuniones eventuales cuando requiere tomar una decisión de giro significativo para la empresa. En el plano estructural de la organización se cuenta con un organigrama mostrado en la figura 1. El cual cuenta con una estructura que puede funcionar en su tiempo y espacio, siendo una organización vertical.

En el plano funcional de cómo se deben realizar las operaciones la organización comunica de forma informal la información de los objetivos que se deben de cumplir por departamento.

En el plano de los procesos dentro de la organización de los cuales se pueden mencionar la dotación de personal, se realiza en forma interna con referidos. No cuenta con un plan de bienvenida para el personal nuevo indicándole sus funciones y responsabilidades dentro del área. Aun no se tiene un manual de convivencia para el personal nuevo, únicamente se da la bienvenida de forma verbal al igual que las instrucciones. En los procesos principales en el área de producción se cuenta con un manual de operaciones que cuenta con la descripción de procesos principales, sub procesos y procesos contingentes para conocer el flujo de la operación.

En el plano comportamental de la organización en las relaciones interpersonales tanto formales e informales con el personal se tiene como un factor crítico en la gestión de la empresa. El personal directo en la producción y los ejecutivos de venta que promueven el producto tienden a tener una rotación mediana. Lo cual dificulta mantener, desarrollar y potencializar el factor humano. Sin embargo en los puestos claves administrativos se tiene una relación y un compromiso muy estrecho con la marca y la empresa. En la parte de capacitación y motivación se realiza en fechas no establecidas se van realizando de acuerdo a necesidad de retroalimentar un aspecto específico.

2.2.3. Evaluación de los procesos actuales

En el plano organizativo, la empresa carece una gran deficiencia en la planificación de los objetivos y la creación de planes estratégicos, lo cual no proporciona una visión formal del desarrollo administrativo al no contar con principios administrativos necesarios como lo son planeación, organización, dotación personal, dirección, control. No se cuenta con parámetros para poder medir el progreso de la organización. Cuenta con niveles jerárquicos, sin embargo no se cumplen con la línea de autoridad establecida en su organigrama. En los tramos de control no se tiene un programa para la corrección y retroalimentación de errores dentro del proceso de producción al igual que en el administrativo.

En el plano funcional no se tiene definido las atribuciones y obligaciones que les corresponden a cada trabajador para el desempeño del puesto. Las funciones se realizan de forma empírica, realizando la duplicidad u omisión de funciones en determinada área.

En el plano de los procesos únicamente se cuenta con un sólo manual de operaciones para la producción de pinturas.

En el plano comportamental la comunicación y dependencia entre los elementos integrantes de la organización requieren un fortalecimiento ya que en general no están bien establecidos entre las funciones y los puestos de trabajo que integran cada área.

2.2.4. Diagnóstico de los procesos actuales

Al conocer y evaluar la situación actual de la empresa se determinaron aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para el mejoramiento en su función:

- a. Inexistencia de misión, visión y objetivos definidos claramente dentro de la organización.
- b. Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.
- c. Falta la creación de una estructura organizacional más acorde con los objetivos de la empresa.
- d. Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.
- e. Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel o entre las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa.
- f. Obsolescencia de procedimientos, métodos y técnicas de trabajo.
- g. Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades.
- h. Cuellos de botella.
- i. Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos.

- j. Resistencia al cambio y actitudes conformistas del personal
- k. Inadecuadas utilización de habilidades y destrezas del personal.
- l. No tener la prevención y toma de medidas a lo que el medio ambiente tanto interno como externo provoca, lo que implica que la organización estructural y funcional sea condicionadas por los factores del medio ambiente. Lo cual da como resultado un debilitamiento y baja productividad dentro de la organización.
- m. Especialización del trabajo en una sola persona o área.
- n. Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.

2.5. Estrategias

En la realización de estrategias propias de la empresa no se encuentran establecidas formalmente pero lo hacen relacionadas con respecto a su FODA.

- a. El aprovechamiento de las fortalezas de la organización para hacer frente a las oportunidades detectadas.
- b. Minimizar las debilidades de la organización, para contrarrestar a las amenazas detectadas.

Dentro de sus estrategias esta también la realización e implementación de un proceso administrativos eficiente que ayude con un mejor resultado, evaluando el tiempo, sus costos, la operación y la metodología a adoptar para poder desarrollar metas y estrategias para mejorar; enfocando formalmente los diferentes sub-sistemas administrativos para concentrarse en las mejoras de manera mas estructurada; fomentando la comunicación y el compromiso con el cumplimiento a nivel organizacional.

3 PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA FORMULAR EL DISEÑO Y EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

3.1. Fundamentos teórico-conceptuales para formular una propuesta del desarrollo y diseño de los procesos administrativos.

Se da a conocer los fundamentos teórico-conceptuales y metodológicos para formular la propuesta del diseño y desarrollo de los procesos administrativos para que sean aplicados.

3.1.1. Planeación

Siendo la planeación el primer paso de los procesos administrativos, por ser la que establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, haciendo la elección de las decisiones mas adecuadas acerca de lo que se habría de realizar en el futuro.

3.1.1.1. Descripción

Incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones. Provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación requiere un esfuerzo intelectual, determinando concientemente los cursos de acción a seguir, basando las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

3.1.1.2. Tipos de planes

A continuación se dan a conocer los tipos de planes que se deben tomar en cuenta en la planificación de la operación.

- a) Propósitos o misiones: identifica la función básica de una empresa.
- b) Objetivos y metas: son fines a los cuales se dirige una actividad. Representa el objetivo final de la planeación y el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección, y el control.
- c) Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- d) Políticas: definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que conviertan en problemas.
- e) Procedimientos: son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

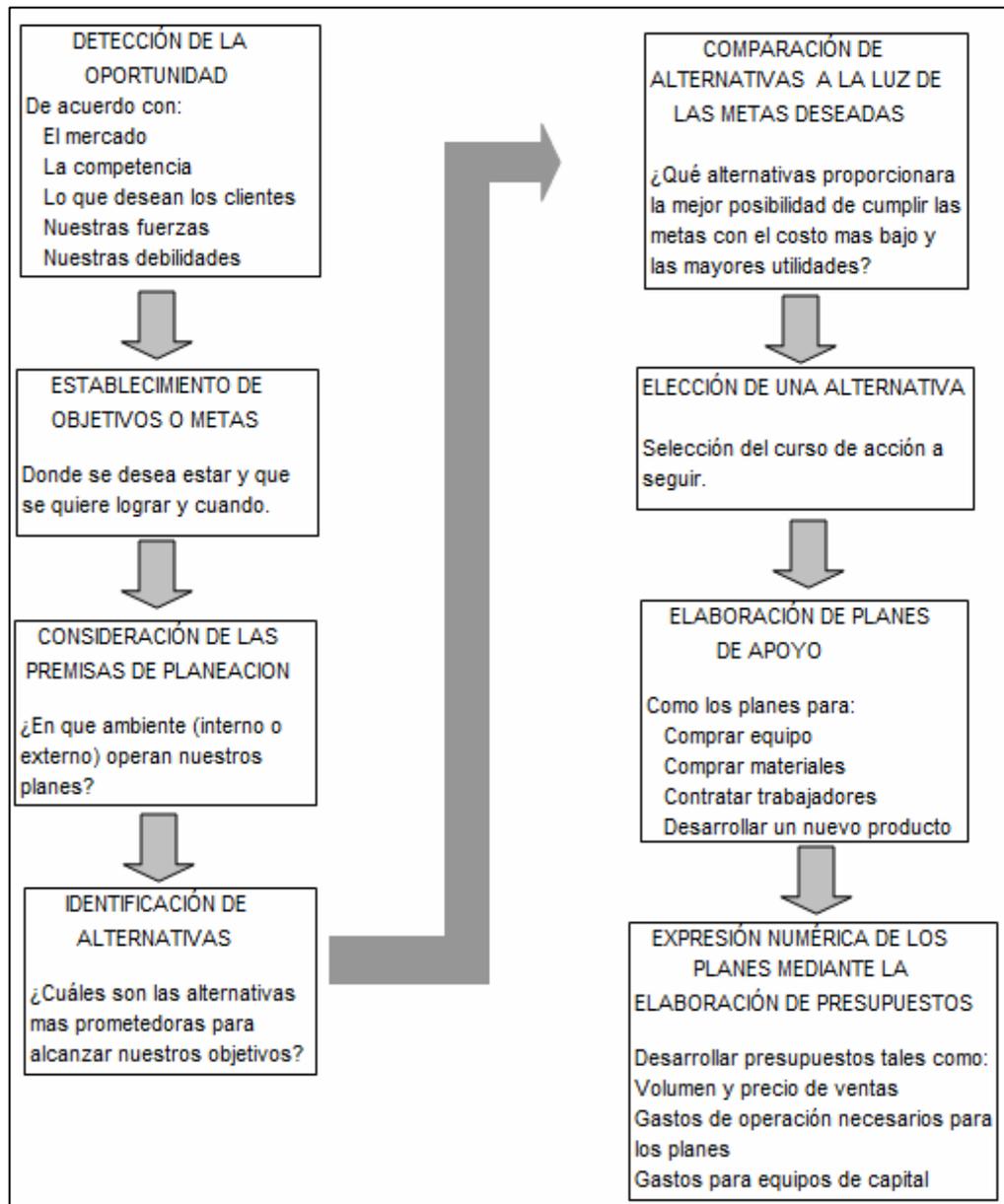
- f) Reglas: describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Las reglas son la que guían la acción sin especificar un orden de tiempo.

- g) Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

- h) Presupuestos: es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-maquina. Obliga a preparar por adelantado a la compañía para determinado tiempo el flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital. El presupuesto es necesario para el control.

3.1.1.3. Pasos para la planeación

Figura 3. Pasos para la planeación administrativa.



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

3.1.1.4 El proceso de la APO

Se da conocer una técnica muy eficiente para la planeación y control de los objetivos en cada paso de su desarrollo.

3.1.1.4.1. Definición

APO (Administración por objetivos) se define como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

3.1.1.4.2. Aplicaciones

La APO es usada en áreas para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas, para la planeación estratégica. También se puede integrar al proceso de la APO el diseño de estructuras organizacionales, la administración del portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el desarrollo de carrera, los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos

3.1.1.4.3. Ventajas

- a. Mejor administración: genera una administración mucho mejor. Obliga a los administradores a reflexionar sobre la planeación para obtener resultados, en vez de limitarse a planear actividades o trabajos.
- b. Clarificación de la organización: obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales. Creando los puestos

alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que lo ocupan.

- c. Compromiso personal: estimula al personal a comprometerse con sus metas no limitándolo a hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; sino creando individuos con propósitos claramente definidos.
- d. Desarrollo de controles eficaces: realiza controles eficaces que implica medir el resultado llevando a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcance las metas.

3.1.1.4.3. Desventajas

- a. Deficiencia en la enseñanza de la filosofía de la APO: los administradores deben explicar como funciona, por que se hace, que papel desempeña en la evaluación del desempeño y, sobre todo, como se pueden beneficiar los que participen ella. Por lo que los administradores deben de contar con conceptos de autocontrol y auto dirección.
- b. Deficiencia en la provisión de normas a quienes establecen las metas: la APO no puede operar si a quienes deben establecer las metas no se les proporcionan las pautas que necesitan. Los administradores necesitan conocer cuales son las normas corporativas y como encaja su propia actividad en ellas.
- c. Dificultad para establecer metas: en un programa de la APO la preocupación excesiva por los resultados económicos presiona demasiado, lo que estimula un comportamiento cuestionable. La alta dirección tiene que estar de acuerdo con los objetivos razonables, establecer claramente las expectativas de conducta y darle una alta prioridad y recompensa a la conducta ética.

- d. Peligro de inflexibilidad: las metas tienden dejar de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y planeado por cambio de premisas o por modificaciones de políticas.

3.1.1.4 Estrategias

Se refiere a la determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

La función fundamental de las estrategias es unificar y dar dirección a los planes. Por ello observamos el proceso de la planeación estratégica aunque la formulación de una estrategia puede variar, el proceso se puede desarrollar, al menos en forma conceptual, alrededor de los elementos clave que se muestran en la figura 4. Las estrategias dan dirección, son la estructura para los planes, la base de los planes, la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

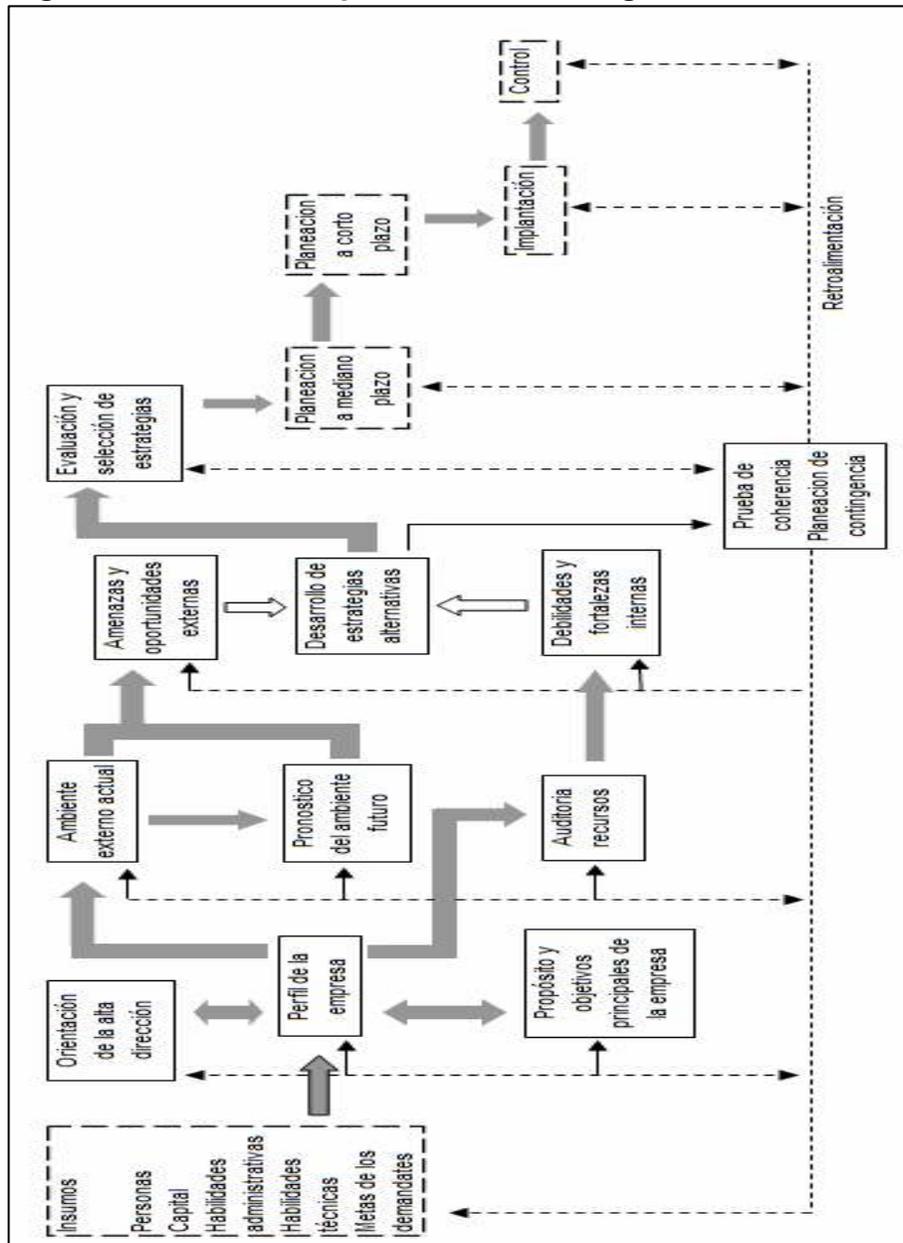
3.1.1.6. Premisas

Las premisas en la planeación se definen como el ambiente previsto en el cual se espera aplicar los planes. Incluyen supuestos o pronósticos del futuro y las condiciones conocidas que afectaran la operación de los planes.

Se debe distinguir entre los pronósticos como premisas de planeación y los pronósticos que se convierten en expectativas futuras. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras del negocio, volumen de ventas o el ambiente político proporciona premisas a partir de las cuales es

posible desarrollar planes. Un pronóstico de costos o de los ingresos provenientes de una nueva inversión de capital convierten un programa de planeación en expectativas futuras.

Figura 4. Proceso de planeación estratégica



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

3.1.1.6.1. Generalidades

Se tiene un planteamiento eficaz de premisas, el cual es un proceso de cuatro partes:

- a) Selección de las premisas que afectan en forma importante a los programas: ¿Qué factores en el ambiente, tanto externos como internos, influirán más sobre el curso de los planes de los que soy responsable?
- b) Desarrollo de premisas alternativas para la planeación de contingencias: los administradores deben desarrollar planes con base en diferentes suposiciones.
- c) Verificación de las coherencias de las premisas: se asegura haciendo por medio del Staff de planeación recomendar a los altos ejecutivos las premisas básicas de planeación aplicables a la empresa o a la división.
- d) Comunicación de las premisa: es analizar las “necesidades de conocer” de todos los administradores, interpretar esto en términos amplios y asegurarse de que dispongan de las premisas importantes para su planeación.

3.1.1.6.2. Tipos de premisas:

Las premisas están divididas en dos tipos:

- a) El plan para planear: las premisas de planeación pueden ser:

1. Económicas
2. Demográficas
3. Legales
4. Emocionales
5. Consuetudinarias
6. De la competencia

b) Información sustancial: se incluye la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro.

3.1.1.7. Toma de decisiones

Se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación. Incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas, y elegir un curso de acción.

Las condiciones bajo las cuales se toman las decisiones pueden clasificarse como:

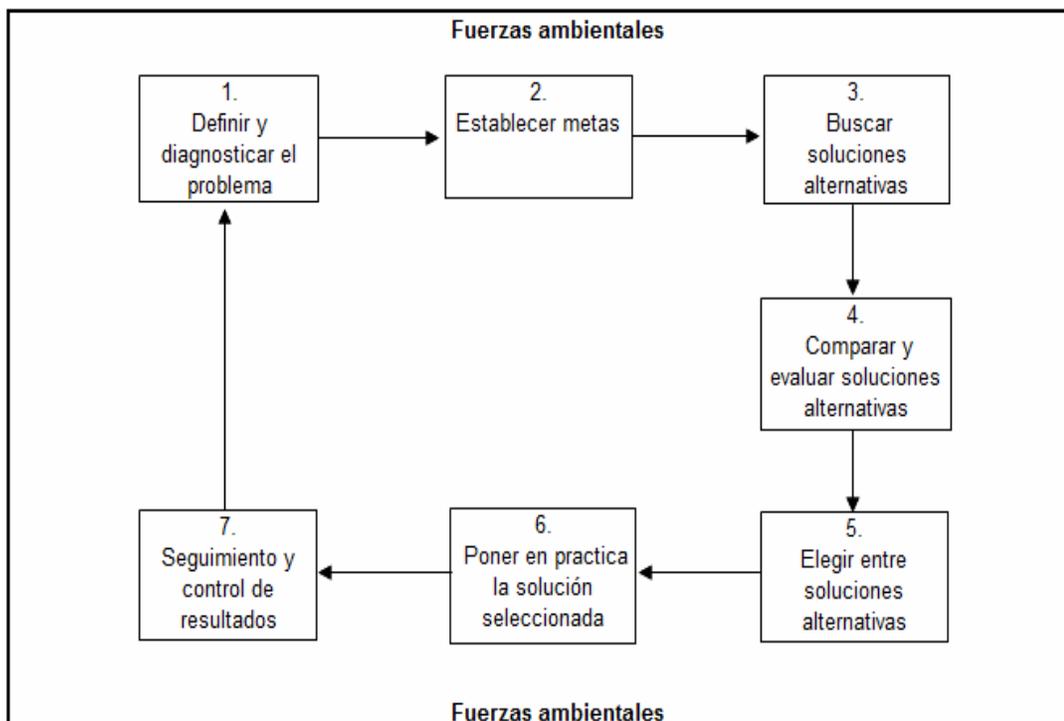
- a) Certidumbre: es la condición bajo la cual los individuos están informados por completo sobre un problema, conocen soluciones alternativas y saben los resultados de cada solución.
- b) Riesgo: se refiere a la condición bajo la cual los individuos pueden definir un problema, especificando la probabilidad de ciertos eventos, identificando soluciones alternativas y estableciendo la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado.
- c) Incertidumbre: es la condición bajo la cual un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas.

A) **Modelo racional toma de decisiones**

Engloba un conjunto de fases que se deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas. Una decisión racional produce el máximo logro de una meta en una situación. El modelo racional por lo general se centra en los medios, como lograr mejor una o mas metas. Este proceso puede usarse para asistir en la identificación, evaluación y selección de las metas que se seguirán.

Consta de siete pasos para fomentar el proceso de toma de decisiones racional. (Ver figura 5)

Figura 5. Modelo racional toma de decisiones



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

3.1.2. Organización

Para un sistema de actividades se debe realizar un sistema de organización que sea capaz de comunicar y que pueda actuar conjuntamente para obtener un objetivo en común. Siendo el segundo paso en el proceso administrativo en el cual a continuación se da a conocer herramientas conceptuales aplicar.

3.1.2.1. Descripción

Se piensa en organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, así como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos. Es la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación).

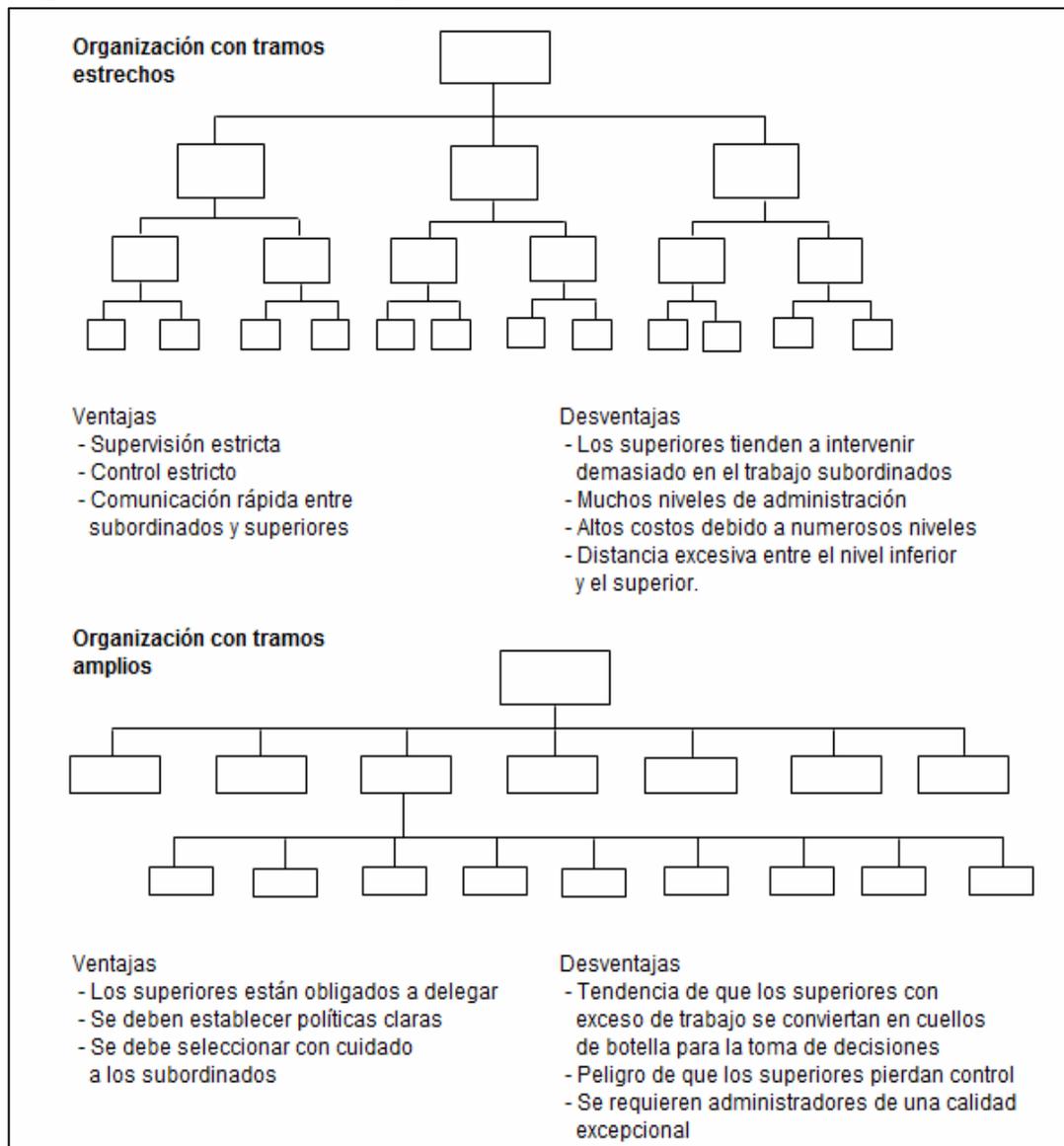
Una estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación para proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicación que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

3.1.2.1. Niveles de la organización

La razón de los niveles de la organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración. Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque este límite varía según las diversas situaciones.

Un tramo amplio de administración se asocia con pocos niveles organizacionales; uno estrecho, con muchos niveles. En la figura 6, se muestran las relaciones entre el tramo de administración y los niveles organizacionales.

Figura 6. Niveles de la organización.



Fuente. Libro administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel/Jackson).

En toda organización se debe decidir cuantos subordinados puede dirigir un superior. Normalmente el número es de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince, o más en los niveles inferiores.

La división en las actividades en departamentos, su organización jerárquica y la creación de múltiples niveles son completamente deseables a si mismos. Los niveles departamentales complican la comunicación, tiene una mayor dificultad para comunicar los objetivos, planes y políticas en forma descendente a través de la estructura organizacional

3.1.2.3. Departamentalización básica

El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades.

No existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores creen que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrentan.

3.1.2.4. Tipos de departamentalización

La departamentalizacion consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización a continuación se clasifica los tipos de departamentalización.

3.1.2.3.1. Por servicio

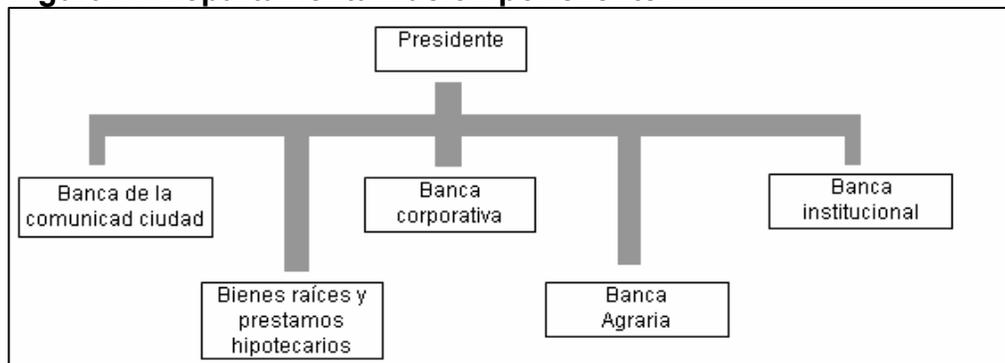
Abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con los diferentes servicios que ofrece la empresa. Además, permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un servicio. Empresas no industriales se departamentalizan por servicios, como suele ser el caso de los hospitales.

3.1.2.3.2. Por clientes

La departamentalización por clientes puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los consumidores en el caso de servicios claramente definidos. Esta clase de departamentalización muestra la disposición de la empresa para facilitar los negocios de sus clientes. Las ventajas:

- a. Estimula a la concentración sobre las necesidades de los clientes.
- b. Dar la impresión a los clientes que tienen un proveedor comprensivo.
- c. Desarrolla destrezas en el área de la clientela.

Figura 7. Departamentalización por cliente.



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

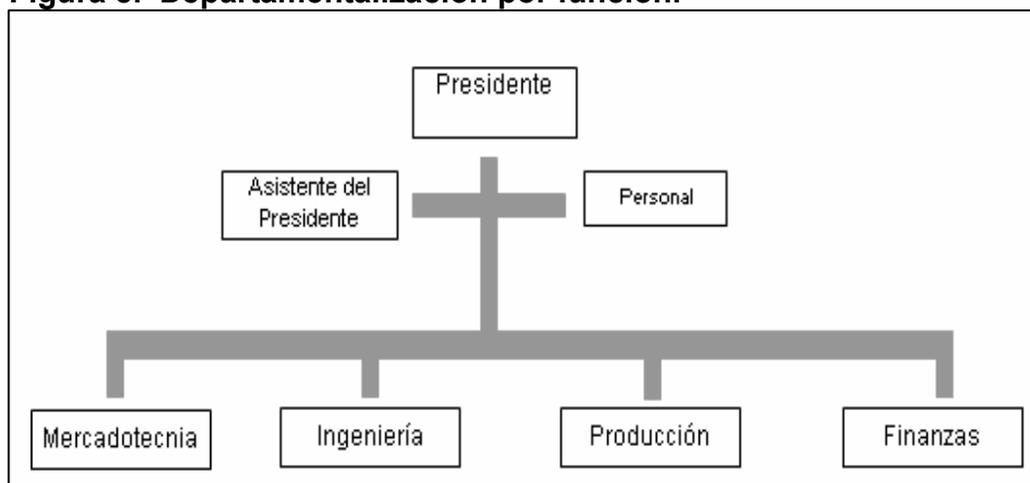
3.1.2.3.3. Por funciones

Es el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca todo lo que las empresas hacen normalmente siendo sus funciones básicas la producción, ventas y financiamiento. Fue lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas.

La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las ventajas:

- a. Es el reflejo lógico de las funciones.
- b. Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- c. Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- d. Simplifica la capacitación.
- e. Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.

Figura 8. Departamentalización por función.



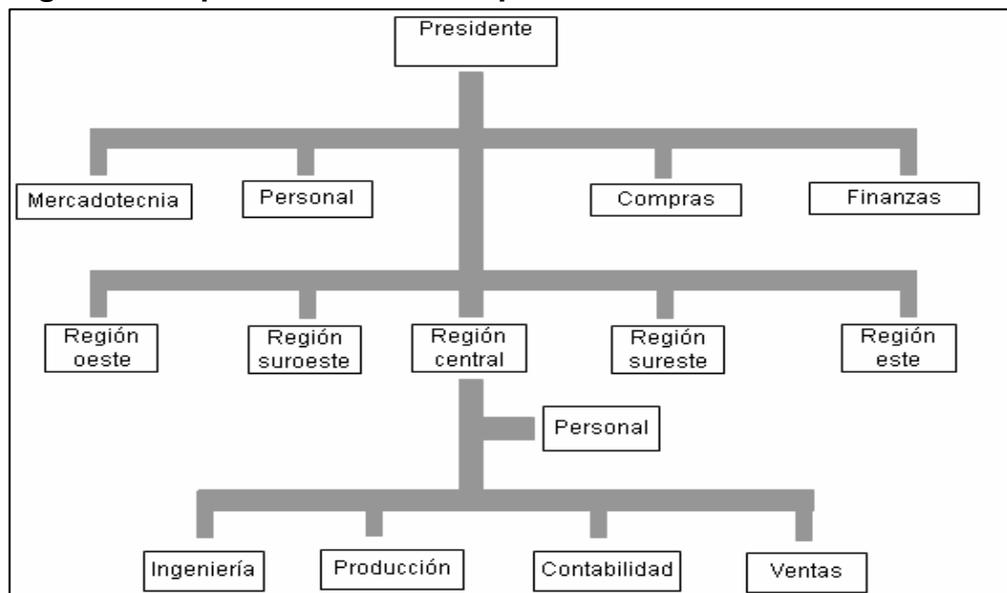
Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

3.1.2.3.4. Por territorio

La departamentalización por territorio organiza las actividades alrededor de la ubicación. El diseño geográfico permite a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva en una región particular de acuerdo con los clientes, competidores y otros factores de esa área. Permite a los gerentes especializarse en mercados particulares. Las ventajas:

- a. Permiten a una organización enfocarse en las necesidades del cliente dentro de un área geográfica relativamente pequeña y minimizar los costos asociados con la transportación de bienes o servicios.
- b. Ser capaz de desarrollar habilidades en la solución de problemas únicos para la localidad obteniendo una comprensión de los problemas y deseos de los clientes y acercando la producción a las materias primas y a los proveedores.

Figura 9. Departamentalización por territorio.



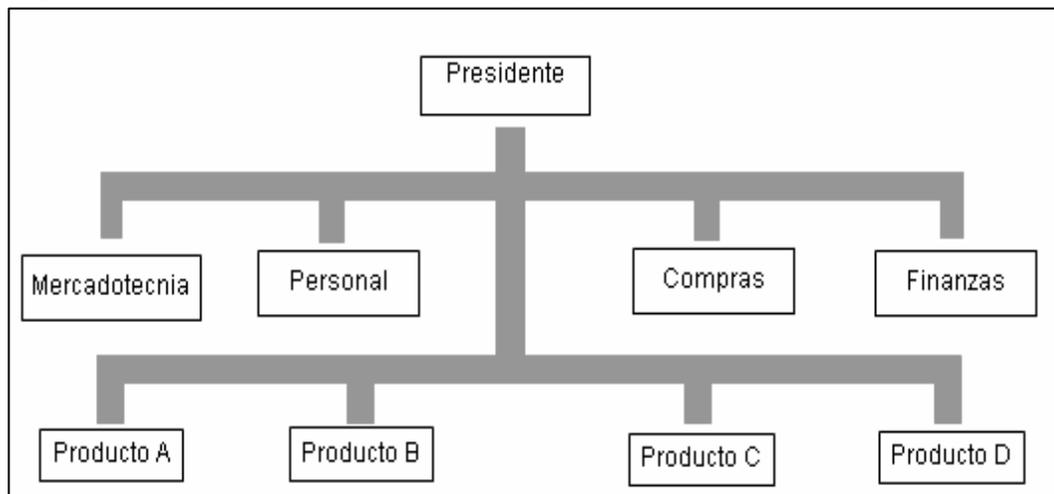
Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz)

3.1.2.3.5. Por producto

La departamentalización por producto significa que todas las funciones que contribuyen a un producto están organizadas bajo un gerente. Dividen a la organización en unidades autónomas que son responsables del desarrollo, producción y venta de sus propios productos y servicios a sus propios mercados. Las ventajas:

- a. Permite a los gerentes y empleados especializarse y convertirse en expertos en una línea particular de productos.
- b. Permite una mayor visibilidad de la línea de productos; Fomenta una preocupación por las demandas de los clientes.
- c. Define con claridad las responsabilidades para cada línea de productos y desarrolla a los gerentes para que puedan pensar a través de líneas funcionales.

Figura 10. Departamentalización por producto.



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

3.1.2.4. Autoridad y poder

Las personas en niveles superiores tienen la autoridad para tomar decisiones y decirles a las personas del nivel inferior que hacer. La autoridad en una organización es el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros. La autoridad de la organización emana el poder para ejercer la discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente proviene del poder del puesto o del poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en ambientes administrativos se refiere al poder de los puestos. Al mismo tiempo, en el liderazgo intervienen otros factores como son la personalidad y la forma de tratar a las personas.

Las relaciones de línea y “staff” son importantes como una forma de vida organizacional y las relaciones de autoridad de los miembros de una organización tiene que afectar por necesidad la operación de la empresa. Las funciones de línea son aquellas que repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa. Las funciones del staff son aquellas que ayudan al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para el logro de los objetivos.

La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial más alto en una empresa hasta todos los puestos subordinados, más clara será la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

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

3.1.2.5. Descentralización de la autoridad

La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En la medida en que la autoridad no este delgada será centralizada. La descentralización implica más que delegación. Requiere la selección cuidadosa de cuales decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuales mantener cerca de la más alta dirección, la creación de políticas específicas que guíen la toma de decisiones, la selección y capacitación apropiada del personal y controles adecuados.

3.1.2. Dirección

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes tomando en cuenta los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

3.1.3.1. La administración y el factor humano

Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa.

Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, influyendo de modo fundamental sobre la demanda.

3.1.3.2. Motivación

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En las organizaciones, los comportamientos de interés del empleado incluyen tanto comportamiento productivo como improductivos. Al entender la motivación del empleado, los gerentes pueden incrementar los comportamientos productivos, como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra. Una comprensión de la motivación también permite a los gerentes disminuir los comportamientos perjudiciales, como llegar tarde robar y haraganear.

3.1.3.3. Liderazgo

El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos. Los líderes previenen futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder, el segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas, el tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto, el cuarto ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla.

3.1.3.4. Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda. La función de la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. En una

organización es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas.

El propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa integrando las funciones administrativas.

3.1.4. Control

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. El control es la función de todo administrador

3.1.4.1. Sistema de control

El sistema de control son fundamentales, un proceso básico de control comprende tres pasos:

- 1) Establecer estándares: debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, se crean estándares que son simples criterios de desempeño. Entre los estándares se encuentran las metas u objetivos verificables.
- 2) Medir el desempeño con los estándares: la medición del desempeño con los estándares deberán hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de detectar las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

- 3) Corregir las variaciones de los estándares y los planes: es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas.

3.1.4.2. Técnicas de control

A través de los años se han usado diferentes herramientas y técnicas para poder cumplir con el propósito básico del control administrativo. Estas técnicas serán herramientas para la planeación, como tales demuestran la verdad fundamental de que la tarea de los controles consiste en hacer que los planes tengan éxito, para hacerlo los controles deben reflejar los planes y la planeación debe preceder al control. Las técnicas tradicionales usadas son:

- 1) La presupuestación: es la formulación de planes para un futuro periodo determinado, en términos numéricos. Son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos financieros (como en el caso de los presupuestos de ingresos y gastos y de capital) o en términos no financieros (como aquellos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción).
- 2) La presupuestación variable: estos se diseñan para que varíen normalmente conforme se transforma el volumen de las ventas o alguna otra medida de la producción y por lo tanto, están limitados en gran medida por los presupuestos de gastos. Se base en el análisis de las partidas de gastos para determinar como deben variar los costos individuales según el volumen de producción.

- 3) Presupuestacion Base cero: consiste en dividir los programas de la empresa en paquetes compuestos por metas, actividades y recursos necesarios, y después calcular costos de cada paquete a partir de cero. Al iniciar el presupuesto de cada paquete desde la base cero, los presupuestadores calculan nuevamente los costos de cada periodo del presupuesto; de esta forma evitan la común tendencia presupuestal de observar solo los cambios provenientes de un periodo anterior.

Las técnicas más nuevas de generación instrumentos de planeacion:

- 1) Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT): es un sistema de análisis de la red de tiempo y eventos en la que se identifican las diversas etapas de un programa o proyecto, adjudicándosele un tiempo a cada una de ellas. Estos acontecimientos o etapas se colocan en una red que muestra las relaciones de cada uno de ellos con los demás. PERT es una variación de la presupuestacion por puntos de referencia.
- 2) Presupuestación por programas: es básicamente un método sistemático para asignar los recursos de una empresa de la manera mas eficaz para cumplir sus metas. Al concentrarse en las metas y los programas según los recursos disponibles, hace hincapié en lo deseable que resulta evaluar los costos, comparándolos con los beneficios al seleccionar el mejor curso para el logro de una meta de programa.

3.1.4.3. Control del desempeño

Cada vez se considera la planeación y el control como un sistema interrelacionado. Para implementar un control del desempeño general se debe realizar en primer lugar, una planeación general a la empresa o de las metas importantes de la división, igualmente se deben aplicar controles generales. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad crea unidades semi independientes, las cuales deben quedar sujetas a controles generales para evitar la independencia total. En tercer lugar, los controles generales permiten medir el esfuerzo total del administrador de un área integrada, y no solo partes de la misma.

Es de importancia que los controles financieros sean creados ya que es un indicador objetivo importante del éxito de los planes, se deben adaptar a las necesidades específicas de la empresa o del puesto.

3.1.4.4. Control directo

Control directo es el procedimiento de investigar las causas de un resultado insatisfactorio hasta encontrar a las personas responsables del mismo obligándolas a corregir sus prácticas.

Se desarrolla cientos, o incluso miles de estándares para comparar la producción real de bienes o servicios (en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo) con los planes. Una desviación negativa señala (en términos del logro de la meta, costo, precio, personal, horas-trabajo u horas-máquina) que el desempeño está por debajo de lo aceptable, normal o estándar, y que los resultados no responden a los planes.

El control directo sostiene en sus resultados de suposición que:

- 1) El desempeño se puede medir
- 2) Existe responsabilidad personal
- 3) El empleo de tiempo esta garantizado
- 4) Los errores se pueden descubrir a tiempo
- 5) La persona responsable llevara a cabo medidas correctivas

3.2 Fundamentos metodológicos para formular una propuesta del desarrollo y diseño de los procesos administrativos

A continuación se dan a conocer técnicas que pueda colaborar con la implementación de los procesos en cada uno de sus pasos para poder tener un mejor sistema administrativo.

3.2.1. Técnicas para desarrollar la administración por objetivos

Esta técnica esta enfocada para poder crear un procedimiento correcto para el cumplimiento de los objetivos y su desarrollo dentro de la operación.

3.2.1.1. El proceso de la APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeacion y el control administrativo se basa en el principio que para alcanzar resultados, la organización necesita definir en que negocio esta actuando y a donde pretende llegar. La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir en su propio desarrollo. Para establecer un objetivo se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- a. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b. El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c. Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d. Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e. Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- f. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- h. El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control.

Se presentan el siguiente modelo empresa, generalmente es el objetivo final:

A) Ciclo de la APO

La de George Odiorne compuesto por un ciclo de siete etapas:

1. Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.

2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

En la figura 11, se puede observar mejor al hacer un resumen de cómo funciona en la práctica una exitosa administración por objetivos por medio de una forma grafica.

3.2.2. Técnicas para desarrollo de la organización

A continuación se presentan las técnicas indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de la empresa.

3.2.2.1 Aplicación operacional del enfoque de las variables básicas

El enfoque sobre el tramo de administración se relaciona con la especificación del número ideal de subordinados para lograr un tramo eficaz. En los niveles superiores y en la alta dirección, el tramo es de tres a siete u ocho subordinados aunque va depender de la repercusión de ciertos factores subyacentes.

Como determinar cuantos subordinados puede administrar un gerente de forma eficaz se debe examinar que es lo que consume el tiempo de los administradores en su manejo de las relaciones superior-subordinado y encontrar dispositivos para reducir estas presiones de tiempo. Es un enfoque útil para determinar el mejor tramo administrativo en los casos individuales y es una herramienta poderosa para determinar que se puede hacer para ampliarlo sin afectar la eficiencia de la supervisión.

3.2.2.2 Organización matricial

La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o de productos de la departamentalización en la misma estructura organización.

Se puede mostrar en un departamento de ingeniería que existen gerentes funcionales a cargo de las funciones de ingeniería y un grupo de gerentes del proyecto del producto final.

En la administración de la fabricación de pinturas la alta dirección quizá deba asignar responsabilidades individuales por las utilidades de cada producto o marca determinada. La forma de obtener un grado de responsabilidad por las utilidades es asignar a un gerente de producto la responsabilidad por las utilidades de una marca o producto determinado.

3.2.3. Técnicas para el desarrollo de la Dirección

A continuación se presentan las técnicas que pueden ser de mucha utilidad para dirigir las operaciones dentro de cada área de la organización.

3.2.3.1 Teoría jerarquía de necesidades

Una de las técnicas más conocidas es la teoría de la jerarquía de necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Ordenando las necesidades humanas según un orden jerárquico, que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto. Conforme una persona satisface cada nivel de necesidades, la motivación cambia a la satisfacción del siguiente nivel superior de necesidades.

Las necesidades humanas básicas colocadas en un orden de importancia ascendente y que se muestran son las siguientes:

- 1) Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el

sueño. Las personas trabajan por salario para que les permitirán satisfacer primero sus necesidades fisiológicas.

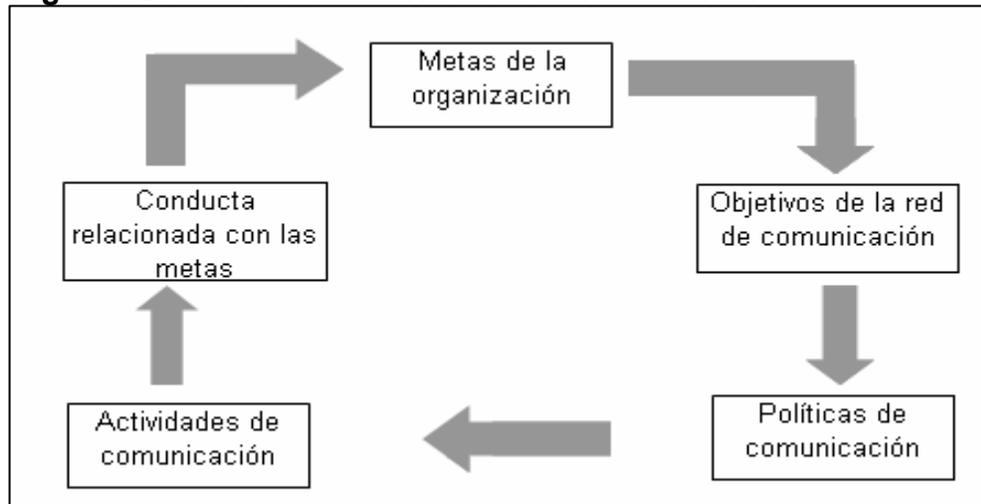
- 2) Necesidades de estabilidad, o seguridad: se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento. Algunos trabajadores expresan sus necesidades de seguridad como un deseo de un empleo estable con beneficios médicos, de desempleo y de jubilación adecuados.
- 3) Necesidades de afiliación o aceptación: son necesidades de amistad, amor y pertenencia. Cuando una organización no satisface las necesidades de afiliación, la insatisfacción de un empleado puede expresarse en función de un ausentismo frecuente, baja productividad, comportamientos relacionados con el estrés e incluso un colapso emocional.
- 4) Necesidades de estima: esta clase de necesidades produce el deseo de amor propio, una sensación de logro personal y reconocimiento de los demás. Cuando es dominante la necesidad de estima, los gerentes pueden promover la satisfacción en el trabajo y el desempeño de alta calidad al proporcionar oportunidades para un trabajo emocionante y desafiante, y reconocimientos para logro.
- 5) Necesidades de autorrealización: la necesidad del deseo de desarrollo personal, satisfacción propia y la realización del potencial pleno del individuo. Los gerentes que reconocen esta motivación en los empleados pueden ayudarles a descubrir las oportunidades de crecimiento disponible en sus puestos.

En estudio de jerarquía de necesidades se encuentra que, a medida que los administradores avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a disminuir en importancia al mismo tiempo que tienden a reforzarse las necesidades de afiliación, estima y autorrealización.

3.2.3.2. La auditoría de comunicación

La auditoría de la comunicación es una herramienta para analizarla en relación con muchas actividades administrativas fundamentales. Es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación. La comunicación organizacional se contempla como un grupo de factores relacionados con las metas organizacionales, tal como se muestra en la Fig. 12.

Figura 12. Modelo auditoría de la comunicación.



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

En este modelo no se considera la comunicación en si misma, sino más bien como un medio para lograr las metas organizacionales. El sistema de

comunicación tiene otra función, es decir, vincular a la empresa con su ambiente.

3.2.3.3. La teoría X y Y de McGregor

Según esta teoría, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: ¿Cómo se ven los administradores a si mismos en relación con los demás? Según McGregor el comportamiento de los líderes con frecuencia es influido por sus suposiciones y creencias acerca de los seguidores y lo que motiva a sus seguidores. Por la tanto las diferencias en los comportamientos en los líderes efectivos e ineficaces pueden entenderse observando las diferentes suposiciones que hacen. La teoría X y teoría Y son formas de contrastar dos conjuntos de suposiciones y creencias sostenidos por los lideres.

Teoría X: los gerentes de la teoría X ven la administración como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar los comportamientos de sus subordinados para que se adapten a las necesidades de la organización. Ven a los empleados básicamente como flojos y egocéntricos. Esta perspectiva asume que, sin la intervención de gerentes, la mayoría de los empleados serian pasivos, incluso resistentes, ante las necesidades de la organización. Por consiguiente los empleados deben ser persuadidos, recompensados, castigados y sus actividades controladas en forma rigurosa.

Teoría Y: de acuerdo con esta teoría, los empleados no son pasivos o resistentes por naturaleza a las necesidades de la organización. Los gerentes de la teoría Y depende del auto control y la auto dirección de sus subordinados. Es la responsabilidad de la administración hacer posible que las personas reconozcan y desarrollen las características de motivación, potencial para el

desarrollo, la capacidad para asumir la responsabilidad y la disposición para dirigir el comportamiento hacia las metas de la organización.

Las suposiciones de la teoría X y teoría Y son tan solo suposiciones no son prescripciones o sugerencias para elaborar estrategias administrativas. La teoría X y teoría Y no implican una administración “dura” o “suave”. El administrador eficaz para poder aplicar estas teorías reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados por lo cual adecua su comportamiento tal como lo requiera la situación.

3.2.4. Técnicas para el desarrollo del control

A continuación se dan a conocer las técnicas para el desarrollo del control y evaluación dentro del programa administrativo.

3.2.4.1. El presupuesto

Un instrumento muy utilizado para el control administrativo es el presupuesto. Ciertamente, en ocasiones se ha pensado que la presupuestación es el instrumento para lograr el control.

Para que los controles presupuestarios funcionen correctamente, los administradores deben recordar que los presupuestos se diseñan tan solo como herramientas, y no para remplazar a la administración; que tiene limitaciones y que es necesario que sean hechos a la medida para cada trabajo. Las únicas personas que pueden administrar los presupuestos, ya que se trata de planes, son los ejecutivos responsables de los programas presupuestados.

Ningún programa presupuestal exitoso puede ser verdaderamente dirigido o administrado por un director de presupuestos. Como parte del equipo, este funcionario puede ayudar en la preparación y aplicación de los presupuestos por parte de los administradores responsables, pero a menos que se le entregara la administración total de la compañía, no puede tomar decisiones que involucren compromisos o gastos previamente estimados.

3.2.4.2. Auditoría operacional y administración

La auditoria operacional es otra herramienta eficaz en el control administrativo. Es la evaluación periódica, independiente, por parte de un grupo de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y de otro tipo de una empresa. Aunque con frecuencia se limita a la auditoria de cuentas, en su forma mas útil, la auditoría operacional incluye la evaluación de las operaciones en general, ponderando los resultados reales con los planeados. De esta forma, los auditores operacionales realizan controles como:

- a. Asegurarse de que las cuentas reflejan apropiadamente los hechos.
- b. Evaluar las políticas y los procedimientos.
- c. Evalúan el uso de la autoridad.
- d. Evalúan calidad de la administración.
- e. Evalúan eficacia de los métodos.
- f. Evalúan problemas especiales y otras fases de las operaciones.

3.2.4.3. Programación lineal

La programación lineal es una técnica para determinar la combinación óptima de recursos limitados para obtener una meta deseada. Se basa en la suposición de que existe una relación lineal, o de línea recta, entre las variables

y que se pueden determinar los límites de las variaciones. Al solucionar las ecuaciones lineales se puede establecer el punto óptimo en términos de:

- a. Costos
- b. Tiempo
- c. Utilización de maquinaria
- d. Cumplimiento de objetivos.

Esta técnica es útil en los casos en que la información de entrada se puede cuantificar y los objetivos estén sujetos a mediciones definidas. Esta técnica se puede utilizar en problemas tales como determinar las tarifas y rutas de embarque, utilización de las instalaciones de producción, almacenamientos esto para obtener los menores costos globales, incluyendo los de transportación.

3.2.4.4. Círculos control de calidad (CC)

Los círculos de control calidad son grupos de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para solucionar problemas que experimentan en su trabajo. En esta técnica se capacita a los miembros para:

- a. Solucionar problemas.
- b. Aplicar el control de calidad estadístico
- c. Trabajar en equipo.
- d. Reducción costos.
- e. Mejoramiento de las instalaciones en los talleres
- f. Problemas de seguridad
- g. Moral del empleado
- h. Control de la contaminación
- i. Educación de los empleados

Por lo general en cada grupo que consta de seis a doce miembros, trabaja un facilitador. Los circuitos de calidad deben reunirse 4 horas al mes. Los miembros de los CC pueden ser objeto de reconocimiento publico, por lo general no reciben recompensas monetarias.

El equipo esta integrado principalmente por trabajadores de línea, en ocasiones también por supervisores. Lo común es que se excluyan de los equipos a los denominados expertos en eficiencia.

3.2.4.5. Rendimiento sobre la inversión (ROI)

Una de las técnicas de control usadas con mejores resultados es la de medir el éxito tanto absoluto como relativo de un compañía o de una unidad de esta mediante la razón entre las utilidades y la inversión de capital. El enfoque del rendimiento sobre la inversión, conocida con ROI (por sus siglas en inglés) ha sido la médula del sistema de control de varias compañías que lo han adoptado como su indicador clave del desempeño general.

Esta medida es la tasa de rendimiento que puede obtener una compañía, o una división, con respecto al capital que le ha sido asignado. Esta herramienta considera la utilidad no como algo absoluto sino como un rendimiento sobre el capital invertido en el negocio.

Por consiguiente, la meta del negocio no es necesariamente optimizar las utilidades sino los rendimientos sobre el capital dedicado a los fines del negocio. Este estándar se basa en el hecho fundamental que el capital es un factor critico en casi cualquier empresa y que, debido a su escasez, limita el progreso.

Una de las principales ventajas de usar el rendimiento sobre la inversión para controlar el desempeño general es que, al igual que el control de pérdidas y ganancias, centra la atención administrativa sobre el objetivo fundamental del negocio; obtener la mejor utilidad posible sobre el capital disponible.

Mide la eficiencia de la compañía como un conjunto y de sus divisiones o departamentos importantes, sus productos y su planeación. Desvía la atención de simples aumentos del volumen de las ventas o del tamaño de los activos o incluso de los niveles de costos y la centra en la combinación de factores que fomenta una operación exitosa.

Otra ventaja del control mediante el rendimiento sobre la inversión es que es eficaz cuando la autoridad está descentralizada. No solo es una guía absoluta para la eficacia del capital sino que también ofrece la posibilidad de comparar la eficiencia en el uso del capital dentro de la compañía y en relación con otras empresas.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Implementación de los procesos administrativos

Para la implementación de los procesos administrativos en la estructura organizacional de la empresa de fabricación de pintura, se deben seguir los siguientes pasos:

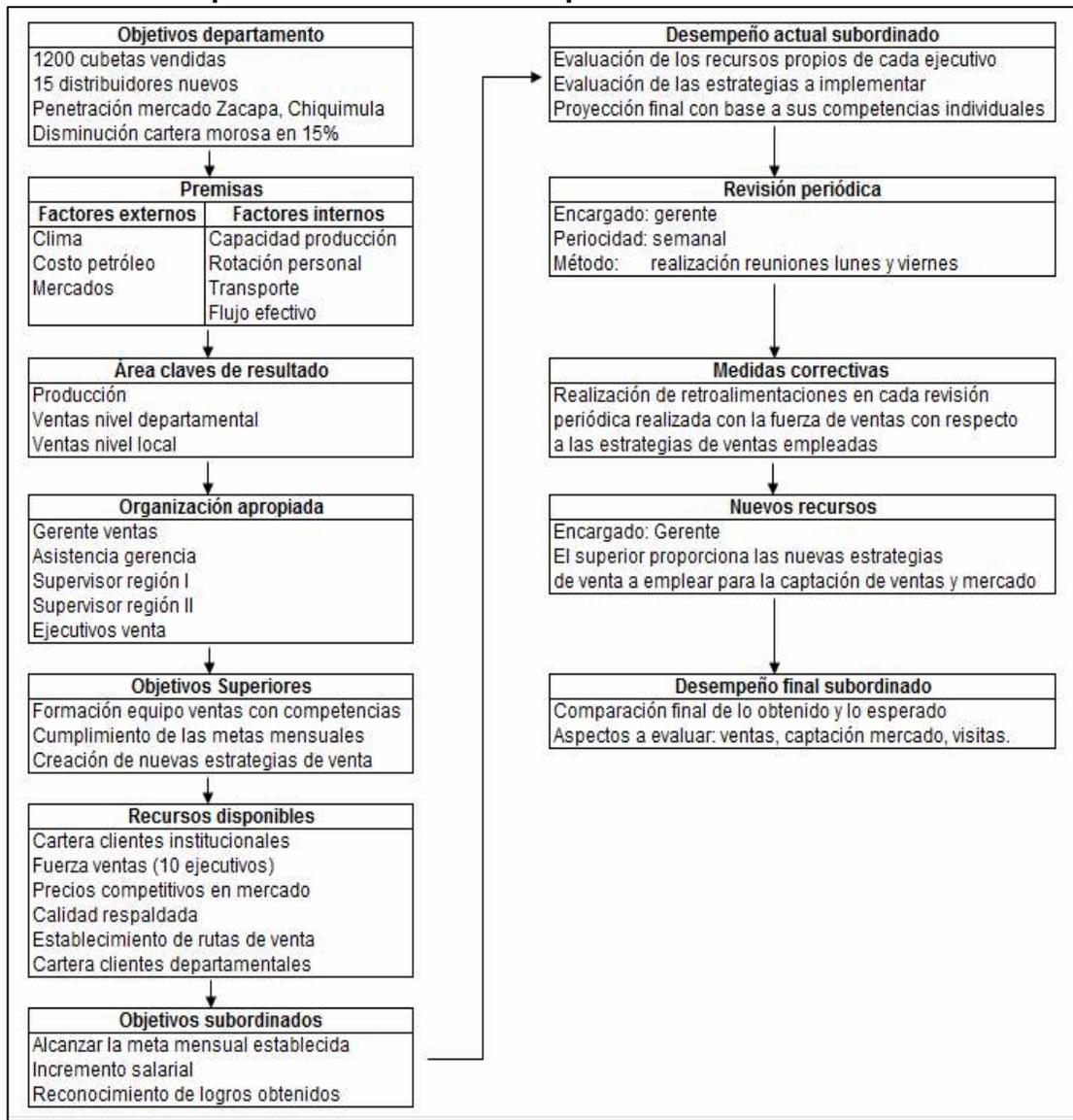
4.1.1. Planeación

- a. Reunión de las personas que integran la alta gerencia y los mandos medios involucrados en los procesos. En este caso sería el gerente de operaciones y el gerente financiero cada uno con los departamentos que le corresponda ver figura 14. Luego la reunión sería ya con la alta gerencia (gerente general, gerente financiero, gerente operaciones).
- b. Pronosticar los volúmenes de ventas que se pueden alcanzar en determinados periodos. Este dato se determina en la reunión que se realizaron entre departamentos para revisar costos y tiempos.
- c. Fijar los resultados finales deseados u objetivos. Los objetivos van proyectado al presupuesto y la capacidad que tiene la planta en producción.
- d. Realización de la planeacion mediante la técnica APO. Ver figura 13.
- e. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior. Este paso se tiene que realizar entre departamentos pero cada objetivo tiene que ir enfocado al objetivo general de la organización.

- f. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- g. Interrelación de los objetivos de los departamentos.
- h. Elaboración de planes estratégicos, tácticos y operacionales, con énfasis en la medición y el control. Los planes estratégicos a tomar para controlar la operación se puede aplicar las las técnicas para mejorar la operación presentadas en capítulo 3.
- i. Desarrollar estrategias que señalen como y cuando alcanzar las metas establecidas. Se debe realizar manuales para cada proceso en la operación. El responsable de crear los manuales de procedimientos en cada operación es el jefe del departamento.
- j. Formular presupuestos sobre los insumos necesarios a utilizar en cada departamento. Así como definir las plazas necesarias para poder lograr las metas.
- k. Determinar políticas que orienten a los gerentes en la toma de decisiones. Las políticas se definen por la alta gerencia sobre los niveles de autoridad de decisión de cada gerente de departamento.
- l. Revisión y reciclaje de los planes. Se realizan 2 revisiones. En caso del departamento de producción la primera revisión la realiza el gerente de operaciones, y la segunda revisión es por parte del gerente general para la autorización.
- m. Participación activa de la dirección.
- n. Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- o. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas de la ejecución de los planes.
- p. Evaluación y retroalimentación de lo implementado a ciertos tiempos del proceso de planeación. Se debe realizar por los 3 primeros meses una evaluación por semana. Luego el cuarto y quinto mes 2 evaluaciones por mes. Terminando con una evaluación mensual. Las evaluaciones pueden variar de acuerdo a necesidad de retroalimentación al personal.

En la implementación de la técnica APO se realiza un ejemplo en la figura 13 basado en el procedimiento de la figura 11 mostrada en el capítulo 3, como se debe realizar la planificación para el departamento de ventas de la empresa Color Total enfocada en la administración por objetivos.

Figura 13. Proceso de administración y evaluación por objetivo departamentos ventas empresa Color Total.



Fuente. Investigación visita empresa.

4.1.2 Organización

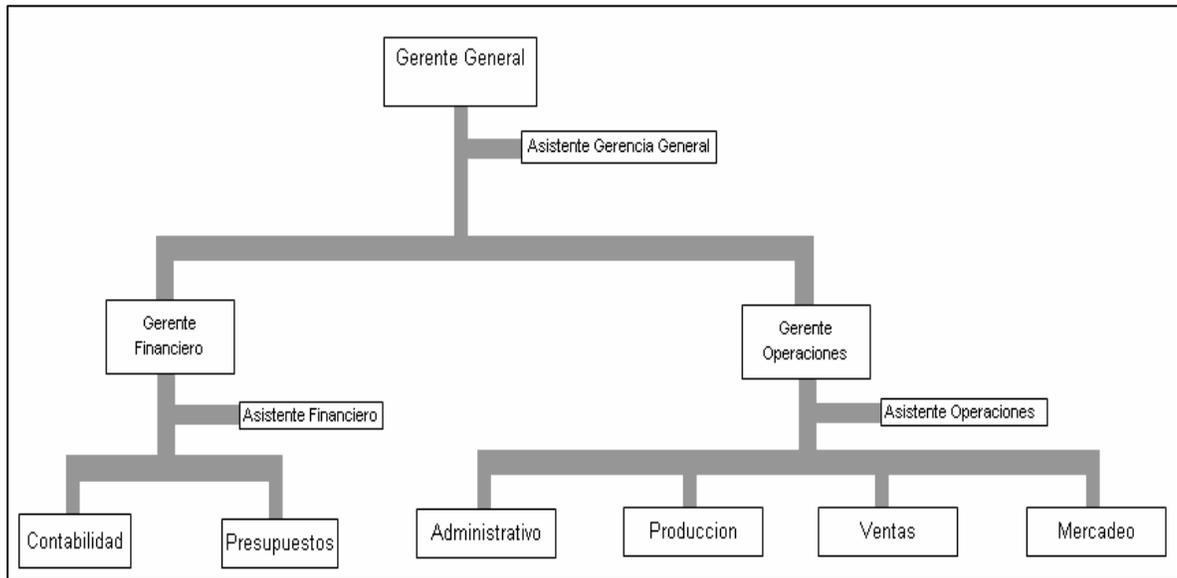
- a. Reunión de las personas involucradas en el proceso que integran la estructura organizacional en el proceso de la organización. (Gerentes de primer nivel e intermedios).
- b. Evaluación de la estructura organizacional y sus niveles administrativos existentes. Se compara las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo asignado a cada departamento.
- c. División del trabajo en tareas que puede ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda por personas o grupos.
- d. Determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa.
- e. Diseñar y creación de la estructura departamental de la empresa. Combinando las tareas de forma lógica y eficiente, en la agrupación de empleados y tareas.
- f. Discusión y definición sobre el tipo de departamentalización que se va asignar en responsabilidad a cada departamento. La departamentalización asignada para la empresa Color Total por sus funciones sería la departamentalización por producto o por funciones la cual se muestra en la figura 14.
- g. Definición de los niveles de la organización en base a la departamentalización creada.
- h. Definición de niveles de autoridad y los agrupamientos de las actividades.
- i. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente para vigilar la eficacia de la integración.
- j. Definición de manuales de puestos y funciones dentro de cada departamento. Se debe realizar el manual con la identificación puesto,

descripción del puesto, especificaciones del puesto. Se adjunta una descripción de empleo en el inciso A de este capítulo.

- k. Dar a conocer a los presentes en forma magistral los objetivos esperados y sobre las evaluaciones de desempeño en cada departamento a realizar.
- l. Discutir los objetivos asignados con preguntas de las personas y la resolución de las mismas.
- m. Dar a conocer a los empleados asignados en cada departamento en forma magistral los manuales de puestos y funciones en forma expositora y escrita.
- n. Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- o. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas de la ejecución de la organización.
- p. Evaluación y retroalimentación de lo implementado en ciertas etapas del proceso de Organización.

En la figura 14 se planteo un posible organigrama con departamentalización por funciones para que pueda tener un mejor orden en sus líneas de mando y poder lograr una comunicación entre organización más corta y simple.

Figura 14. Organigrama de empresa Color Total con la implementación de los procesos administrativos.



Fuente: Investigación visita empresa.

Se realizó una descripción de puestos para el gerente administrativo adoptado a las funciones que actualmente debería desempeñar con los procesos nuevos implementados. Esta estructura es aplicable a todos los puestos existentes en la organización.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Gerente administrativo
Departamento: Administración
Jefe inmediato: Gerente general
Nivel jerárquico: 3
Subordinados: encargado de compras, coordinador de logística, asistente de logística, asistente administrativa, asistente soporte y tecnología, encargada de mercadeo, secretaria recepcionista, encargado de

mantenimiento, encargadas de limpieza, mensajero y encargado de bodega.

B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción Sumaria:

Llevar a cabo las operaciones administrativas, mediante el desarrollo e implementación de un sistema documentado de gestión de calidad de la empresa, con orientación a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procedimientos.

Descripción específica

- a. Elaborar, revisar, actualizar, mantener, socializar y velar por el cumplimiento de todos los documentos del sistema de administración aplicar.
- b. Coordinar la implementación de sistemas de computación y la optimización de los mismos.
- c. Socializar las descripciones de Puestos de manera que cada empleado conozca sus responsabilidades y cómo lo deben hacer.
- d. Establecer y supervisar controles administrativos en los diferentes departamentos.
- e. Supervisar y coordinar las actividades y proyectos de las diferentes áreas del departamento administrativo, velando porque

las mismas presten un buen servicio, sean eficientes y optimicen sus recursos.

- f.** Responsable de las siguientes actividades de recursos humanos.
 - Elaborar y mantener actualizado los Perfiles de Puestos.
 - Elaborar y mantener actualizado las Descripciones de Puestos.
 - Realizar Evaluaciones de Desempeño al personal.
 - Llevar el Control de Vacaciones del personal.
 - Archivar la información curricular del personal.
 - Administrar los expedientes del personal.
 - Recabar y archivar información general del personal de la empresa.

- g.** Supervisar el control del inventario físico de bodega, así como del inventario de Activos Fijos de la empresa.

- h.** Responsable del mantenimiento de las instalaciones de la Empresa.

- i.** Elaborar las agendas y minutas de las reuniones gerenciales.

- j.** Otras que su jefe inmediato le indique.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

a. Grado académico:

Estudios universitarios avanzados a nivel de Ingeniería Industrial o Licenciatura de Administración de Empresas

b. Experiencia profesional:

2 años en puesto similar.

c. Habilidades

- Conocimientos básicos en sistemas de documentación de calidad y auditorias internas (cursos aprobados).
- Conocimientos de los procesos administrativos.
- Conocimiento en leyes laborales y similares de aplicación empresarial.
- Comunicación oral y escrita.
- Manejo de idioma ingles.
- Manejo de documentos de Administración de Empresas.
- Manejo de computación relacionadas al puesto, Word, Excel.

e. Aptitudes necesarias:

- Trabajar bajo presión
- Manejo de personal
- Liderazgo
- Juicio
- Diplomático

- Capacidad analítica
- Tenaz

f. Cualidades:

- Buenas relaciones humanas
- Responsable
- Ordenado

Requisitos físicos

a. Ejercitación

Buena salud física y mental.

b. Coordinación mental / visual

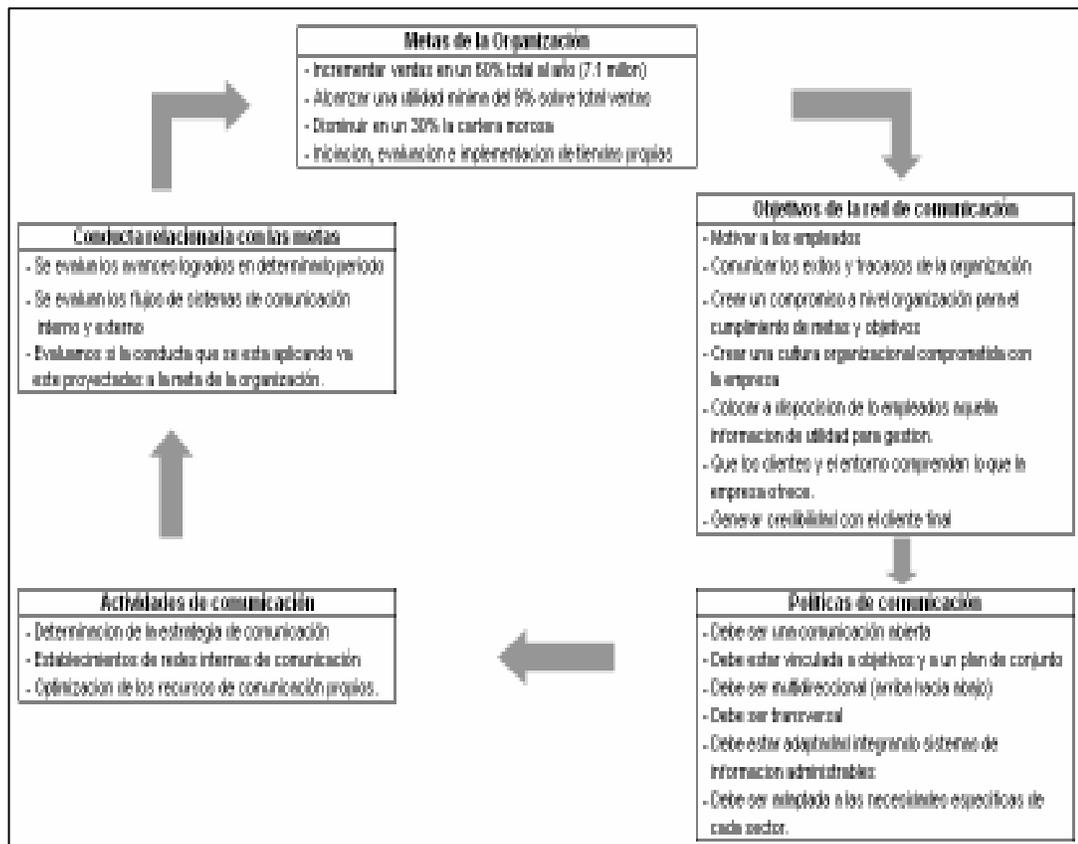
- Buena percepción del tiempo y espacio.
- Concentración notoria en actividades de coordinación.

4.1.3 Dirección

- a. Reunión de las personas involucradas en el proceso que integran la estructura organizacional en el proceso de la dirección (gerentes de primer nivel, gerentes intermedios).
- b. Creación y presentación del plan de trabajo de las personas encargada de cada departamento.
- c. Determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa.
- d. Discutir el plan de trabajo propuesto con preguntas de las personas y la resolución de las mismas.
- e. Planeación y creación de recursos humanos (perfiles puesto, procedimiento de contratación, capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y las compensaciones).
- f. Definición de la estrategia de comunicación en la organización para la transferencia e intercambio de información dentro de la empresa. Tomar en cuenta la técnica de auditoria de la comunicación aplicado en figura 15.
- g. Explicar el flujo de comunicación de la organización propuesto (ver figura 14).
- h. Identificar las barreras y las fallas de la comunicación propuesta y sugerir medios para mejorarla.
- i. Analizar las técnicas motivacionales especiales para cada departamento que se van asignar para el cumplimiento de la meta global. Se puede realizar un estudio de las necesidades que posee cada equipo de trabajo en base a las descritas en capítulo 3 (teoría de jerarquía de necesidades) y capítulo 5 (identificación de Patton).
- j. Formación de los comités para solución de problemas y generación de ideas para una mayor productividad.

- k. Implementación de las técnicas de comunicación, motivación en las áreas correspondientes.
- l. Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- m. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas de la ejecución de la organización.
- n. Evaluación y retroalimentación de lo implementado en ciertas etapas del proceso del desarrollo de la dirección. Se debe realizar reuniones establecidas en cada área de departamento los días lunes de cada semana. Para las reuniones de comité entre gerente general y gerente financiero y de operaciones se establecería para los días miércoles.

Figura 15. Modelo auditoría de la comunicación aplicado a la empresa Color Total con los procesos implementados.



Fuente: Investigación visita empresa

4.1.4 Control

- a. Reunión de las personas involucradas en el proceso que integran la estructura organizacional en el proceso del control.
- b. Propuestas y creación de los sistemas de control para cada departamento y para la empresa en general.
- c. Descripción de las etapas del proceso básico de control (estándares control, medición del desempeño de los estándares y corrección de las variaciones de los estándares y los planes).
- d. Señalización de los niveles medios de cumplimiento (niveles aceptables de producción de los empleados).
- e. Establecer los estándares para cada área los cuales se van a medir para la evaluación del desempeño de los departamentos.
- f. Determinar las técnicas de control y tecnología de información a implementar dentro de la empresa. (control preliminar, control coincidente, control por retroalimentación).
- g. Describir y analizar las técnicas administrativas de control que se ha determinado. (control preliminar, control coincidente, control por retroalimentación).
- h. Revisión y evaluación del presupuesto general de la empresa en comparación de las ventas y gastos establecidos en cada área de trabajo.
- i. Sugerir probables desarrollos futuros en la planeación y el control.
- j. Creación de los círculos de calidad por área o departamento.
- k. Implementación de los sistemas y técnicas de control y retroalimentación.
- l. Solucionar preguntas que surjan en el momento de la implementación.
- m. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas de la ejecución de la organización.

- n. Evaluación y retroalimentación de lo implementado a ciertos tiempos del proceso de control.

En la implementación del control es aplicable la técnica de presupuestación. En la Fig. 16 se muestra un presupuesto variable que resulta del análisis de los objetivos proyectados por la empresa Color Total para el período 2008. Teniendo como objetivo tener un volumen de ventas de Q7,1 millones en el año con un 9% de utilidad sobre el total de ventas antes del impuesto. En este presupuesto se basa en un rango de volumen de ventas mensuales de 400 000 a 842 000 quetzales con un incremento de 7% en ventas mensual, para lograr el 9% de utilidad total al final del período.

Es probable que si las ventas fueran inferiores a 400, 000 quetzales, la empresa tendría que reorganizar sus operaciones para soportar rentablemente este volumen mas pequeño. Por otra parte si las ventas mensuales superaran los 842 000 quetzales, la expansión de la planta y la organización de la compañía requeriría de un presupuesto variable completamente nuevo.

Aplicando la técnica de presupuestos se tiene un mejor control entre los ingresos, gastos y comportamiento de la utilidad durante el desarrollo de las operaciones, midiendo los objetivos y evaluando los procedimientos implementados.

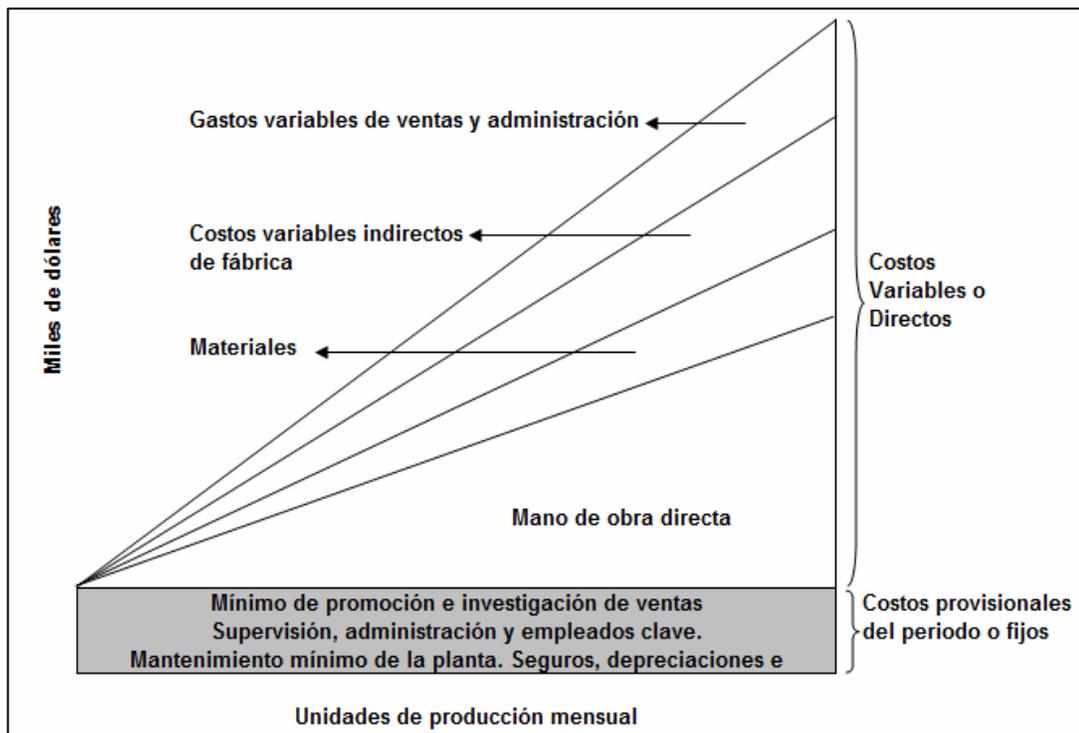
Figura 16. Presupuesto variable empresa Color Total proyectado año (2008).

PRESUPUESTO VARIABLE EMPRESA COLOR TOTAL PERIODO 2008 (Cantidad en miles de quetzales)												
Conceptos de gastos	Volumen mensual de ventas											
	Enero Q400	Febrero Q428	Marzo Q458	Abril Q490	Mayo Q524	Junio Q561	Julio Q600	Agosto Q642	Septiembre Q687	Octubre Q735	Noviembre Q787	Diciembre Q842
Materiales	Q124	Q132	Q141	Q150	Q159	Q169	Q179	Q190	Q202	Q213	Q226	Q238
Mano de obra directa	46	49	52	55	59	62	66	70	74	79	83	88
Gastos indirectos	100	106	113	120	128	136	144	153	162	172	181	192
Costos producción	Q270	Q287	Q306	Q325	Q346	Q367	Q390	Q413	Q438	Q464	Q490	Q518
Ingeniería	Q23	Q25	Q27	Q28	Q30	Q33	Q35	Q37	Q40	Q43	Q46	Q49
Investigación y desarrollo	7	7	8	9	9	10	10	11	12	13	14	15
Ventas y publicidad	44	47	50	54	58	62	66	71	76	81	87	93
Costos administración	42	45	48	51	55	59	63	67	72	77	82	88
Costos II	Q116	Q124	Q133	Q142	Q152	Q163	Q174	Q186	Q199	Q213	Q228	Q244
Costo total	Q380	Q405	Q431	Q458	Q487	Q517	Q549	Q582	Q617	Q653	Q691	Q729
Utilidad de operación	Q20	Q23	Q27	Q32	Q37	Q44	Q51	Q60	Q70	Q82	Q96	Q112
Porcentaje utilidad ventas	5.00%	5.47%	5.98%	6.54%	7.15%	7.82%	8.55%	9.35%	10.22%	11.17%	12.22%	13.36%

Fuente: Investigación visita empresa

En la gráfica 17, se aplica el modelo de la gráfica de presupuesto variable para controlar los costos del periodo para la planta, administrativos, organizacionales y de otros tipos que se encuentren variables dentro del periodo. Obligando con el presupuesto variable a que la empresa estudie los factores que convierten la carga de trabajo en necesidad de mano de obra o de gasto.

Figura 17. Gráfica de presupuesto variable.



Fuente. Libro administración una perspectiva global (Heinz/Harold Koontz).

4.2. Elaboración de manuales para nuevos procesos

A continuación se presentan los manuales en cada paso de proceso administrativo para definir el proceso y procedimiento precisando cada actividad.

4.2.1 Planeacion

El presente manual fija las practicas operativas del proceso de planeacion dentro de la empresa y las actividades relativas a la planificación y determinación de objetivos por medio del método de la APO.

El proceso de planeacion contempla los pasos básicos para poder planificar y poder controlar los procesos que intervienen en la operación orientada a la satisfacción del usuario del producto.

Los paso básicos para la planeacion como se ve en la Figura 3 se detalla continuación la forma de operar:

1. Detección de la oportunidad: se deben determinar las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, realizando un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y claras. Este diagnostico requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos: los objetivos deben realizarse, tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos deben especificar los resultados esperados y señalar los puntos finales de los que se debe hacer y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. En el

proceso de la técnica APO que se muestra en la figura 11, se puede observar de una mejor forma el flujo de acción para determinar cada objetivo.

3. Desarrollo de premisas: en este tercer paso se debe establecer, difundir y obtener consensos para utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía.

En las premisas de la planeación se debe determinar: mercado, volumen ventas, precios, productos, avances técnicos, costos, niveles salariales, tasas y políticas tributarias, planes nuevos, políticas con la relación a los dividendos, el ambiente político o social, el financiamiento de la expansión, y tendencias a corto y largo plazo.

Para determinar y preparar el pronóstico los administradores se pueden apoyar de varias fuentes de información, la mayoría de los bancos publican boletines sobre las condiciones económicas actuales, con frecuencia lo realizan cada mes.

4. Determinación de cursos alternativos de acción: se deben buscar y examinar cursos alternativos de acción. Se debe reducir el número de alternativas para poder analizar la más prometedora.
5. Evaluación de cursos alternativos de acción: después de haber buscado los cursos alternativos y de haber examinado sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas. Para

cuestionarse sobre las posibles incertidumbres, problemas de escasez de capital y varios factores tangibles.

6. Selección de un curso de acción: en este punto se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. El administrador tiene el análisis y la evaluación para seguir el curso mejor o seguir varios cursos alternativos.
7. Formulación de planes derivados: en este paso se formulan planes derivados del seleccionado para respaldar el mismo en el proceso de la ejecución. Como por ejemplo, compra de equipo, compra de materiales, contratación trabajadores o desarrollo de un nuevo producto.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, como se vio en el estudio de los tipos de planes, se le da una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Representando la suma total de los ingresos y los gastos, con la utilidades o superávit resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Convirtiendo los presupuestos en un medio para sumar los diversos planes y fijación de estándares importantes contra los que se pueda medir en el avance de la planeación.

4.2.2 Organización

El cambio organizacional puede ser algo no planeado y un poco caótico o planeado y relativamente tranquilo. Por la misma naturaleza, el cambio caótico es difícil de manejar por lo cual en el presente manual se dará a conocer los métodos para estructurar la organización:

1. Cambio Tecnológico: en este cambio implica realizar ajustes progresivos o innovadores radicales en los flujos de trabajo, método de producción, materiales y sistemas de información. Este cambio va depender de la empresa continuar con sus mismas redes de computadoras, sistemas de telecomunicación y dispositivos que son controlados en forma remota. Las cuales tienen que tener la capacidad de formar vínculos entre proveedores, productores, distribuidores y clientes.
2. Rediseño de la organización: este cambio implica ajustes progresivos o innovadores radicales enfocadas en la planeación de departamentos, en el cambio de quien toma decisiones y en fusionar o reorganizar los departamentos que venden los productos de la organización. Se podría crear para la empresa una organización funcional a una departamentalización de los productos.
3. En la reestructuración de la empresa se debe reconfigurar la distribución de la autoridad, la responsabilidad y el control. Se debe examinar los procesos de producción internos para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos implementado el método de la Reingeniería si la empresa lo requiere. Los procesos a rediseñar sería la logística, manufactura y distribución.

4. Rediseño del empleo: en este cambio se debe modificar las responsabilidades y tareas del puesto específico del empleado. Al cambiar o modificar el puesto se debe cambiar el diseño de los puestos. Los dos métodos que se pueden usar dentro de la empresa se detallan a continuación:

a. Simplificación del puesto: se debe analizar las tareas realizadas por los empleados con el fin de descubrir procedimientos que produzcan la máxima cantidad de producto con el mínimo de insumos. Este análisis se realiza con la medición de tiempos y movimientos de las tareas realizadas en el puesto.

b. Enriquecimiento de puestos: en este método se debe cambiar las especificaciones del puesto para ampliarlo y agregarle desafíos a las tareas requeridas para el incremento de la productividad. El enriquecimiento de los puestos contiene 4 aspectos. Primero, cambiar las relaciones básicas entre los empleados y su trabajo. Segundo, cambiar en forma directa los comportamientos del empleado en una forma que conduzca de manera gradual a actitudes más positivas respecto a la organización y a una mejor auto imagen. Tercero, ofrecer numerosas oportunidades para iniciar otros tipos de cambio organizacional como lo son las competencias de trabajo en equipo y comunicación. Cuarto, creación del estímulo psicológico proveniente del desarrollo de nuevas competencias para lograr ser alentados para crecer e impulsarse a sí mismos.

5. Desarrollo de la Organización: para entender, modificar y desarrollar la fuerza laboral se propone dentro del desarrollo de la organización 3 métodos:

a. Grupos focales: se deberán reunir a varios empleados para tratar algún tema específico o asunto de interés dirigidos por un facilitador entrenado. El procedimiento a seguir en la reunión Primero, el facilitador explica el tema que se va a discutir (La función del escribiente y la forma en que la organización usara los resultados de la discusión del grupo focal). Segundo, los participantes deberán ir preparados para discutir un tema específico (Si la confidencialidad es una preocupación, los participantes se eligen de unidades diferentes de la organización, no del mismo grupo de trabajo). Tercero, el escribiente toma notas acerca de lo que se dice, pero no de quien lo dijo.

b. Retroalimentación por encuestas: el procedimiento es que los gerentes crean un cuestionario el cual se adapta para que los empleados puedan reportar sus pensamientos y sentimientos sobre la organización y sobre las acciones tomadas por los gerentes. Dicha información se vuelve la base para la discusión de grupo y el estímulo para el cambio. La retroalimentación se obtiene por medio del cuestionario elaborado y distribuido por medio de tabulación de las preguntas. Los cuestionarios están compuestos en preguntas que puedan explorar los sentimientos de compromiso y satisfacción de los empleados, el clima para la innovación,

grado de orientación de la organización hacia el cliente, las actitudes de supervisión y administración de la empresa.

- c. Formación de equipos: la formación de administración es una competencia administrativa. La función es desarrollar la capacidad de los miembros del equipo para la colaboración efectiva para la realización de las tareas asignadas. Las estrategias para realizar la formación de equipos son las aventuras al aire libre y juegos de enfoque popular para formación de equipos.

4.2.3. Dirección

La Dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr los objetivos por lo cual en el presente manual se dará a conocer un proceso para poder dirigir los procesos de las operaciones de la empresa. El proceso de cambio organizacional comprende los siguientes pasos:

- 1 Evaluar el medio ambiente: se debe evaluar los cuatro factores ambientales más responsables de estimular el cambio organizacional como lo son los clientes, la tecnología, los competidores y la fuerza de trabajo. Otro factor que puede presionar para cambiar sería la globalización, los cambios tecnológicos y las acciones de participantes importantes, como accionistas, reglamentaciones gubernamentales, sindicatos y grupos de acción política.

Las herramientas que se pueden aplicar para la evaluación del ambiente sería realizar encuestas de satisfacción del cliente y otras

formas de investigación de mercados para evaluar las preferencias cambiantes de los clientes, encuestas a los empleados para explorar el medio ambiente interno para evaluar las inquietudes de la fuerza laboral.

- 2 Determinar la brecha de desempeño: hablar de brecha de desempeño concluimos que es la diferencia entre lo que desea hacer la organización y lo que hace en realidad. Al determinar la brecha de desempeño, los gerentes de cada departamento deben proporcionar respuestas claras a la pregunta “Que esta mal”.
- 3 Diagnosticar problemas organizacionales: se debe identificar la naturaleza y extensión de los problemas antes de tomar acción con el fin de desarrollar una comprensión de las razones detrás de las brechas en el desempeño. La acción a tomar en este punto para la organización de actividades es acudir con los empleados para que ayuden a diagnosticar los problemas organizacionales, dándoles participación en los procesos.
- 4 Articular y comunicar una visión para el futuro: para comunicar la visión del líder, fuentes creíbles deben enviar mensajes en forma consistente y repetida a través de varios canales de la organización. Ya sea que se hagan frente a frente con los empleados para el entendimiento de la visión o ya sea por medio de herramientas y estrategias de comunicación.
- 5 Desarrollar y poner en práctica un plan de acción: se debe articular las metas para el cambio y describir las medidas específicas que se usaran para vigilar y evaluar el progreso hacia esas metas. Cada

departamento deberá elaborar un plan de acción mas enfocado basado en el plan general. En una organización estructurada por región se deberá elaborarse planes mas detallados para cada región. El plan de acción deberá ser adoptado solo después de considerar la gama completa de métodos alternativos para fomentar el cambio. Por último, el plan de acción proporcionara un programa para la puesta en práctica y la evaluación.

- 6 Anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla: para tratar con éxito la resistencia, los gerentes deben aprender a anticiparla y luego cortarle el paso. Los métodos aconsejados a usarse para tratar la resistencia al cambio son la educación, la participación y los incentivos. Las 4 razones por las cuales se resisten al cambio son miedo, intereses creados, malentendidos y escepticismo.

A continuación se indica como tratar cada uno de estos aspectos:

Miedo: antes que nada los gerentes no deben temerle a la resistencia, y luego deben ayudar a los empleados a no tener miedo al cambio o a sus consecuencias. El miedo se puede manejar autorizando a los empleados a tomar decisiones acerca de cómo cambiar su trabajo y realizar las funciones de una forma mas eficiente. Así como también, brindando incentivos financieros ayudaran a los empleados.

Intereses creados: convencer a las personas que es necesario el cambio por el bien de la organización e indicarles que el cambio les ofrece nuevas oportunidades para desarrollar sus propias capacidades conformen abordan los nuevos retos. Autorizar a los

trabajadores dándoles algún control sobre el proceso de cambio es una forma efectiva de reducir la tensión emocional que experimentan los empleados durante un esfuerzo de cambio.

Malentendidos: los gerentes de primer nivel deben estar presentes durante el proceso de cambio para explicar con todo detalle y claridad la nueva dirección para la organización y lo que significara para todos los que participan.

Escepticismo: una forma de reducir el escepticismo es hacer el cambio exitoso una parte normal de la vida diaria de la organización y haciendo participar a los empleados en todo el proceso de cambio.

- 7 Vigilar los cambios: los gerentes necesitaran vigilar las reacciones de los empleados de igual forma que los resultados. Se deberá dar seguimiento a medidas de tensión emocional de los empleados, satisfacción de los clientes, desarrollo de nuevos productos, participación en el mercado, rentabilidad y otros resultados para evaluar las consecuencias tanto a corto como a largo plazo.

Debido a que las vigilancias continuas son costosas y requiere de mucho tiempo, se deberán realizar evaluación en intervalos predeterminados. La primera evaluación deberá hacerse antes de que se haya puesto en práctica el cambio o cuando este en practica el cambio. Es recomendable realizar varias evaluaciones de seguimiento.

4.2.4. Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. En el presente manual se dará a conocer un modelo el cual puede ser aplicado para poder detectar y eliminar o reducir desviaciones de los estándares establecidos en la empresa.

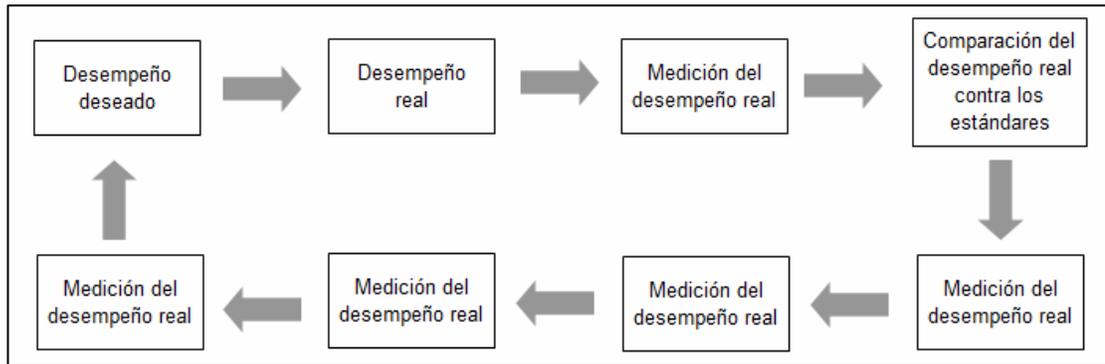
El modelo de control comprende los siguientes pasos:

1. Definir el sistema: los controles deben enfocarse en los insumos, los procesos de transformación o los productos. Se deben usar controles preventivos detallados incluyendo inspecciones y pruebas de laboratorio para garantizar las mezclas de los insumos cumplan con las normas predeterminadas para asegurar la cantidad y calidad correcta de los insumos en el proceso de producción.
2. Identificar características claves: deben identificar los tipos clave de información que se van a obtener acerca de una persona, equipo, departamento. Determinar las características que pueden medirse, los costos y los beneficios. Los gerentes deben medir tanto en el desempeño administrativo como en el de producción los aspectos importante a evaluar dentro de este control.
3. Establecer estándares: los estándares deben ser características cualitativas y cuantitativas. Los controles de desempeño con base a cinco áreas funcionales diferentes:

- a. Inventarios: el inventario mensual del producto terminado debería mantenerse en el nivel de ventas pronosticados para el siguiente periodo de tres meses.
- b. Cuentas por cobrar: las cuentas por cobrar medibles no deberían ser mayores que el valor en dólares de las ventas del mes anterior.
- c. Productividad en ventas: el valor en dólares de las ventas por vendedor debería ser mayor que el mes comparable para el año anterior y mayor al año. La cantidad que se va considerar que tiene que ser mayo va definirse por la empresa.
- d. Rotación de empleados: la rotación del personal de ventas de campo no debería ser mayor de 3 por cada 100 vendedores por mes y no mas de 30 por cada 100 vendedores al año.
- e. Desperdicio de producción: el desperdicio no debería ascender a mas de 100 dólares por mes por trabajador de producción de tiempo completo, o no mas de 1200 dólares al año por trabajador de producción de tiempo completo.
- f. Productividad en producción: esta deber ser establecida en base a tiempos y calidad de producto procesado. Lo determinara el gerente de producción.

4. Recopilar información: la información en cada uno de los estándares se pueden recopilar en forma manual o automática. Se debe proporcionar un incentivo o un castigo al cumplir o no cumplir los estándares establecidos en cada área.
5. Hacer comparaciones: las comparaciones son necesarias para determinar si lo que está sucediendo es lo que debería suceder. La información sobre los resultados reales debe compararse con los estándares del desempeño. Con las comparaciones realizadas permitirán a los gerentes y a los miembros del equipo concentrarse en las desviaciones o excepciones.
6. Diagnosticar y corregir problemas: en esta etapa el diagnóstico implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares. Luego se debe emprender una acción para eliminar esas desviaciones y corregir los problemas. Los sistemas de información para administración computarizado con frecuencia ayuda a superar lo inadecuado en los controles correctivos. Los controles correctivos y preventivos son esenciales para manejar bien las quejas y restaurar la satisfacción de los clientes al igual que las intenciones de recompra, la confianza y las relaciones a largo plazo.
7. Retroalimentación: luego de medir el desempeño real, comparar esta medición con los estándares e identificara las desviaciones y realizar las correcciones necesarias se debe desarrollar un sistema de retroalimentación. En el sistema de retroalimentación mostrada en la Figura 18 presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considerara solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Figura 18. Circuito de retroalimentación del control administrativo.



Fuente. Libro administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel/Jackson).

4.3. Beneficios de los nuevos procesos

Se da a conocer los beneficios al aplicara e implementar cada proceso administrativo dentro de la empresa con sus técnicas y procedimientos.

4.3.1 Planeacion

- a. Permitir que la empresa se oriente hacia un futuro.
- b. Facilitar la coordinación de decisiones.
- c. Resaltar y enmarca los objetivos organizacionales.
- d. Determinar el recurso que se va necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- e. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación y así evitar operaciones inútiles y lograr mejoras al sistema de trabajo.
- f. Facilitar el control en la operación que le permita a la empresa medir la eficiencia, propiciar el desarrollo, reducir los riesgos y maximizar los aprovechamientos de los recursos y tiempo.

- g. Ayuda a la empresa a realizar los objetivos en forma integral, eficaz y oportuna.
- h. La empresa obtiene un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades reduciendo las actividades dispersas, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- i. Dentro de la empresa a sus colaboradores le proporciona una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

4.3.2. Organización

- a. Establecimiento de una estructura organizativa.
- b. Identificar y clasificar las actividades requeridas.
- c. Agrupar las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- d. Ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.
- e. Asignar autoridad y responsabilidad de desempeño en forma sistemática a cada agrupamiento de actividades.
- f. Permite controlar la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- g. Eliminar duplicidad de trabajo.
- h. Establecer los canales de comunicación de acuerdo a necesidad.
- i. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.
- j. Aclara los requisitos del puesto.

4.3.3 Dirección

- a. Poder manejar el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente agradable para el buen desempeño de las funciones.
- b. Creación de una estrategia motivacional para los empleados creando una cultura organizacional agradable para ambas partes.
- c. Establecer una comunicación efectiva.
- d. Desarrollar el factor humano para que realicen todo su potencial.
- e. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- f. Revisar los esfuerzos de la dirección a la luz de los resultados del control.
- g. Implementar el principio de claridad e integración en la comunicación.
- h. Creación del liderazgo en forma gerencial de manera que pueda dirigir las actividades laborales de los miembros en un grupo y poder influir en ellas.
- i. Creación de políticas motivacionales, comunicación y de liderazgo que hagan hincapié en la calidad de vida del trabajo y el enriquecimiento de los puestos.
- j. Implementación de la integración del personal.

4.2.4. Control

- a. Poder medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa.
- b. Tener la comparación del desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.

- c. Poder analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- d. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- e. Poder desarrollar cursos de acción opcional para corregir cualesquier deficiencia y poder aprender de los éxitos.
- f. Realizar una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica. Así realizar una creación de un sistema de seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.
- g. Creación de sistemas de control con corrección anticipante que pueden hacer más eficaces los controles administrativos.

5 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA NUEVA PROPUESTA IMPLEMENTADA

5.1. Programas de desarrollo para el seguimiento y control de la propuesta implementada

Se dará a conocer los elementos fundamentales para realizar el seguimiento y mejora continua del proceso de implementación de la propuesta.

5.1.1. Seguimiento y control en la implementación de la planeación

A continuación se da a conocer las técnicas para controlar y evaluar el proceso de la planeación dentro del programa administrativo de la empresa.

5.1.1.1. Análisis de la administración comparada

Se necesita implementar una perspectiva global para poder dirigir los procesos implementados en la empresa, esto requiere comprender las prácticas administrativas de diversos países. El modelo propuesto de administración comparativa ayuda a identificar los factores que contribuyen a la excelencia administrativa y organizacional.

La administración comparativa consiste en el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y las razones por las cuales las empresas muestran resultados diferentes en distintas naciones. La administración constituye un elemento crítico para lograr el crecimiento

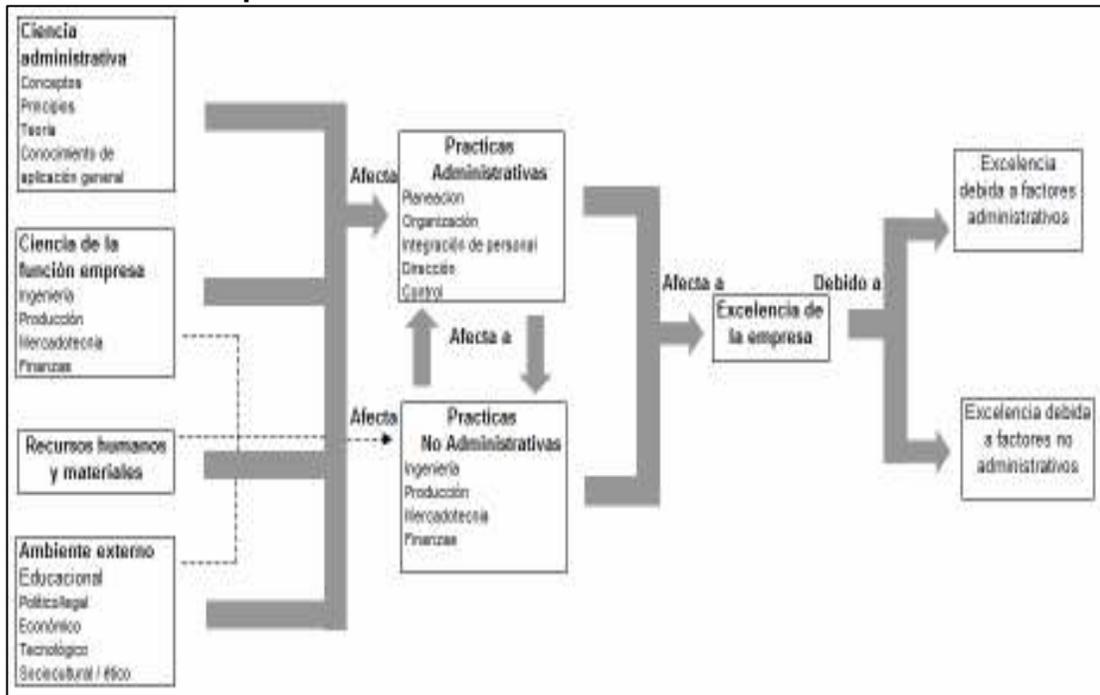
económico. Las bases fundamentales de la administración (conceptos, teoría y principios) son bastantes universales. La aplicación de las bases fundamentales difiere mucho en diversos países; lo que varia es el conocimiento practico que se utiliza para aplicar los conocimientos.

En este modelo se describen los factores ambientales que tienen una repercusión importante sobre el proceso administrativo y la excelencia administrativa: Estos factores se clasifican:

- a. Variables educacionales
- b. Variables socioculturales y éticas
- c. Variables legales y políticas
- d. Variables económicas

Las actividades de la empresa caen dentro de dos amplias categorías. administrativas y no administrativas. Ambas pueden convertirse en factores causales de la excelencia de la empresa. El conocimiento administrativo de ninguna manera abarca todo el conocimiento que se utiliza en una empresa. Las actividades no administrativas como lo es la ingeniería, la producción, la mercadotecnia y las finanzas resultan esenciales para la operación de la empresa. La excelencia en la administración será la diferencia entre el éxito continuado y la declinación.

Figura 19. Modelo de Koontz para análisis de la administración comparada.



Fuente. Libro administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel/Jackson).

5.1.1.2. Infraestructura tecnológica

La adecuada renovación de la infraestructura tecnológica permitirá obtener un máximo rendimiento de sus recursos, siendo esta una manera de apoyo en la reducción de riesgos de operación y soporte en la optimización de los procesos. Algunos sistemas de software recomendados para el control del desempeño de la organización:

- Servicios Works pace Management Services: ayuda al cimiento de la organización funcione convenientemente, sea efectivo en costos y que las personas que utilizan la tecnología estén siempre soportadas. Apoya

a la administración vigilando y armonizando el desempeño de sus sistemas tecnológicos de información y comunicación.

- Virtual Sigma Ltda.: ofrece el servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo bajo cualquier sistema operativo con el fin de proteger y alargar la vida útil de los equipos.

Es necesario para la organización implementar y administrar infraestructuras tecnológicas de hardware y software que provean plataformas de operación estandarizadas para el funcionamiento eficaz de sistemas y servicios informáticos.

5.1.1.3 Seguimiento del proceso APO

Inicialmente se dio a conocer que es la administración por objetivos y como funciona. Específicamente, se dio a conocer el proceso de la administración por objetivos. Posteriormente este proceso se evalúa en el desempeño contra los objetivos actuales, tarea que desarrollan en primer lugar los subordinados. En este enfoque, que estimula la auto evaluación y el auto desarrollo, el centro de atención se encuentra donde debería; en el desempeño mas que en la personalidad. El gerente, actuando como entrenador, provoca la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que favorece en el compromiso y crea un ambiente propicio para la motivación.

En los programas de APO que recalcan la evaluación del desempeño y la motivación, el centro de atención tiende a desplazarse hacia los objetivos a corto plazo. Se debe tomar un punto muy importante en la operación:

- A. En un esfuerzo por mostrar un buen rendimiento sobre la inversión en un año determinado, se puede descuidar el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes.

Existen otros subsistemas que se pueden integrar al proceso de la APO

1. Diseño de estructuras organizacionales.
2. Administración de portafolio de inversiones
3. El desarrollo de la administración
4. Desarrollo de carrera
5. Los programas de indemnizaciones
6. Elaboración de presupuestos

El proceso de la APO se inicia en la cima de la organización y tiene el respaldo activo del director general que es quien dirige la organización. Sin embargo, no es esencial que el establecimiento de objetivos comience en la alta dirección. Puede iniciarse a nivel de división, del gerente de mercadotecnia o incluso más abajo. Una de las necesidades críticas en la APO es el desarrollo y la difusión de premisas de planeación coherentes. No se puede fijar metas o establecer presupuestos sin normas.

Una vez que se cuenta con las premisas apropiadas a la plantación, el primer paso consiste que el director general determine el propósito o la misión y las metas importantes de la empresa para un futuro determinado (periodos de cualquier extensión; un trimestre, un año, cinco años lo que resulte apropiado). Los objetivos deben ir fijados en forma que coincidan con el presupuesto anual o la terminación de un proyecto.

Ciertas metas deben programar para alcanzarse en un periodo mas corto y otras en un lapso mucho mas largo. A medida que se desciende por la jerarquía organizacional tiende a cortarse. Por ejemplo el supervisor de línea deben de establecer metas anuales puesto que su alcance, en la mayor parte de los asuntos operacionales, es corto, como es el caso de la reducción de los costos o el desperdicio, la reubicación de instalaciones o la implantación de programas especiales de personal (la mayor parte de estas metas pueden lograrse en semanas o meses).

Para lograr las metas en el periodo determinado se debe tomar en cuenta las fuerzas y debilidades de la compañía de acuerdo con las oportunidades y amenazas existentes. Es necesario considerar estas metas como tentativas y susceptibles de modificación, mientras los subordinados desarrollan toda la cadena de objetivos verificables. Al establecer las metas el administrador también debe establecer sistemas para medir el logro de las metas. Si se desarrollan objetivos verificables se debe incorporar las mediciones a los objetivos en lo que seria importes de venta, utilidades, porcentajes, niveles de costos o ejecución de programas.

La responsabilidad de cada meta o sub meta debe ser asignada a una persona en particular. Sin embargo, con frecuencia el análisis de la estructura de una organización revela que la responsabilidad es indefinida y que se necesita su clarificación o reorganización. Por ejemplo, el establecer las metas para el lanzamiento de un nuevo producto, los gerentes de investigación, mercadotecnia producción deben coordinar cuidadosamente sus actividades. Se podría centralizar sus funciones individuales, al ponerlos bajo la autoridad de un gerente de producto.

5.1.2. Seguimiento y control en la implementación de la organización.

A continuación se da a conocer las técnicas para controlar y evaluar el proceso de la organización dentro del programa administrativo de la empresa.

5.1.2.1. Evaluación de factores que determinan un área efectiva

El número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia depende de la repercusión de los factores subyacentes y de las capacidades personales. Estas capacidades varían según el administrador y su trabajo, pero diversos factores influyen en forma notable sobre el número y la frecuencia de esos contactos y sobre el tramo de la administración.

- a. Capacitación de los subordinados: mientras mejor sea la capacitación de los subordinados, menor será el número de contactos superior-subordinado necesario. Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo de sus jefes sino también menos contacto con ellos.
- b. Claridad de la delegación de autoridad: la causa principal de la pesada carga de tiempo en las relaciones superior-subordinado se encuentra en una organización confusa y mal diseñada. El administrador debe delegar claramente la autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado puede hacerla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior. Pero si la tarea del subordinado es imposible de realizar, si no está definida con claridad o si el subordinado no tiene la autoridad para llevarla a cabo con eficacia, la tarea no se realizará o el administrador tendrá que dedicar una cantidad

desproporcionada de tiempo a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado.

- c. Claridad en los planes: se debe de establecer políticas claras para guiar las decisiones y que sean congruentes con las operaciones y las metas del departamento para que el subordinado la comprenda se necesitara el menos tiempo del superior con el subordinado.
- d. Uso de estándares objetivos: el administrador debe determinar, bien sea mediante la observación personal o a través del empleo de estándares objetivos, si los subordinados cumplen con los planes.
- e. Rapidez del cambio: la empresa debe estar preparada organizacionalmente para la rapidez al cambio para formular políticas y mantener la estabilidad de las mismas.
- f. Técnicas de comunicación: la habilidad para comunicar planes e instrucciones en forma clara y consistente tiende a aumentar la amplitud del tramo del administrador por lo que se debe de aplicar las técnicas de comunicación en una revisión constante si los subordinados están comprendiendo lo que el administrador les esta comunicando.
- g. Contacto personal necesario: se necesitan reuniones personales, ya que no muchas situaciones se pueden manejar por completo con informes por escrito, memoranda, declaraciones de políticas, documentos de planeacion u otras formas de comunicación. Es necesario reunirse y analizar los problemas en conferencias abiertas entre el administrador los subordinados.

Para tener una organización más óptima en tiempo y en recurso se deben controlar y mejorar mediante una mejor capacitación, una formulación y una planeación más adecuadas de políticas, una delegación más clara, un trabajo más minucioso del staff, mejores sistemas de control y estándares objetivos y en general una mejor aplicación de principios acertados de administración.

5.1.2.2. Método DO (Desarrollo de la organización)

El DO propone porque haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

El punto de partida del DO es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios creíble para sus clientes internos y externos. Una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El DO se entiende en la organización como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing donde todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

El marketing como sistema tiene dimensiones en el DO.

- a. Ideología: tiene que ver con la filosofía del negocio, la filosofía es el marco estratégico del negocio, la visión estratégica y la cultura organizacional.

- b. Pensamiento: es detectar las posibilidades de negocio, definimos en que segmento del mercado es el que vamos a dirigir, detectar áreas potenciales del mercado para el negocio, evaluar puntualmente al cliente. Es pensar antes de vender.

- c. Acción: se corresponde con el marketing operativo. Es la publicidad, puntos de ventas, empaque, precio, publicidad y promoción.

Se deben controlar 14 principios para la competitividad:

1. Capacidad de anticipación: la competencia, expectativas cliente.
2. Capacidad de adaptación: adaptabilidad externa.
3. Flexibilidad interna: adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
4. Gestión integral: liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
5. Gestión de cambio.
6. Tecnología al día
7. Know How (integral) total del negocio.
8. Claridad en la estrategia: segmentación del mercado.
9. Eficiencia y productividad
10. Eficacia
11. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
12. Cultura organizacional de valores.
13. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
14. Talento humano cualificado y calificado.

La organización tiene su mundo interno (back office) y su mundo externo (front office). En la dinámica que se genera al operar en estos dos mundos la

organización esta llamada a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor margen de la empresa

Qué no ve el cliente (Back office):

- a. Gestión de aprovisionamiento
- b. Gestión de fabricación (procesos)
- c. Gestión de tecnología
- d. Gestión humana
- e. Gestión de costes y financiera
- f. Gestión gerencial y administrativa

Qué ve el cliente (Front office)

- a. Productos y marcas
- b. Precios
- c. Comercializadores / vendedores
- d. Comunicación
- e. Servicios (postventas)

En el DO del cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En toda caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

5.1.3. Seguimiento y control en la implementación de la Dirección

A continuación se da a conocer las técnicas para controlar y evaluar el proceso de la dirección dentro del programa administrativo de la empresa.

5.1.3.1. Identificación de Patton

El problema de la motivación es complicado por el hecho que lo que motiva a las personas varía con los individuos y las situaciones. Patton identifica los motivadores que se consideran de especial importancia.

- a. Los retos que se encuentran en el trabajo: para que esto pueda ser llevado al máximo, las personas tienen que conocer el propósito y el alcance de sus responsabilidades de trabajo. Saber cuál es su autoridad y que se espera de ellos, así como creer en el valor de los que están haciendo.
- b. Posición (status): los atributos de la posición comprenden títulos, una oficina impresionante, una secretaria ejecutiva, un automóvil de la empresa y membresía de clubes.
- c. La urgencia por lograr el liderazgo: es difícil distinguir el deseo de poder, pero es el deseo que llega a convertirse en líder entre los conocidos.
- d. El impulso de la competencia: es el factor que se encuentra en los aspectos de la vida. Por ser el mejor en la actividad realizada.

- e. Temor: temor de los errores, a perder el trabajo, a recibir una compensación menor.
- f. Dinero: su posición en la parte superior de la lista, no significa que sea el motivador menos eficaz. Es el reflejo de las otras motivaciones

La compensación salarial tiene por objetivo crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los empleados. Patton afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada: la compensación no debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicilto.
2. Equitativa: a cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. Balanceada: salarios, beneficios y otras recompensas debe proporcionar un paquete total razonable de recompensas.
4. Eficacia en cuanto a costos: los salarios no pueden ser excesivos y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. Segura: los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

7. Aceptable para los empleados: los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.

5.1.3.2. Enfoque de camino y meta para la efectividad liderazgo

La teoría del camino-meta indica que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos. En el transcurso de la implementación de la dirección se deben estudiar los siguientes factores:

1. Las características de los subordinados (sus necesidades, seguridad en si mismos y capacidades).
2. El ambiente de trabajo (tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañero de trabajo).

La teoría camino-meta indica cuatro aspectos importantes a tomar en cuenta por parte del líder cuando se esta realizando la dirección de los objetivos:

1. Se debe considerar las necesidades de los seguidores, mostrar preocupación por su bienestar y la creación de un clima organización agradable.
2. Permitir a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.

3. Brindar un asesoramiento a los seguidores de forma específica y clara, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. Establecer metas que representen desafíos, incrementar el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcancen metas elevadas.

Los aspectos apropiados a emplear dependen de la situación por ejemplo:

Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizás se requiera un estilo más orientado hacia la tarea. Cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles que tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas. Para trabajos rutinarios, como los que se encuentran en una línea de montaje, una estructura adicional puede considerarse superflua, los empleados pueden considerar estos esfuerzos como un exceso de control, lo cual a su vez, puede ser motivo de descontento. En otras palabras los empleados quieren que el líder no interfiera en sus asuntos porque la ruta ya es suficientemente clara.

El líder debe influir en la ruta entre la conducta y las metas, mediante:

- a. La definición de puestos y funciones para realizar las tareas.
- b. Eliminación de los obstáculos para el desempeño.
- c. Obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas.
- d. Estimulo de la cohesión del esfuerzo del grupo.
- e. Impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo.
- f. Reducción de las tensiones y los controles externos.

- g. Clarificación de las perspectivas y realización de muchas actividades que satisfagan las expectativas del personal.

5.1.3.3. Auditoría de la comunicación

Este tipo de auditoria es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación. La comunicación en la organización se contempla como un grupo de factores relacionados con las metas organizacionales, tal como se muestra en la figura 12.

En este modelo no se considera la comunicación en si misma, sino mas bien como un medio para lograr las metas organizacionales. Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

1. La red reguladora, o relacionada con la tarea, que se relaciona con políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre el superior y el subordinado.
2. La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio.
3. La red integradora, que consiste en los elogios, las recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales.
4. La red informática-instructiva, que incluye las publicaciones de la compañía, las pizarras de anuncios y los rumores.

La auditoría de la comunicación es una herramienta para analizarla en relación con muchas actividades administrativas fundamentales. Se usa no solo para hacer frente a los problemas cuando se presenten sino, en primer lugar, para evitar que ocurran.

5.1.4. Seguimiento y control en la implementación del control

A continuación se da a conocer las técnicas para controlar y evaluar el proceso del control dentro del programa administrativo de la empresa.

5.1.4.1. Control con corrección anticipante

Este sistema es un control eficaz para los administradores para que le diga, a tiempo para llevar a cabo la acción correctiva, que problemas ocurrirán si no hacen algo en relación con ellos en ese mismo momento.

La forma de aplicar este sistema es en el uso cuidadoso y repetido de pronósticos basados en la última información disponible: al comprar lo que se espera con las proyecciones, se puede modificar los programas para que este sean más prometedores.

Una de las técnicas actuales de control es la técnica PERT. Permite a los administradores anticipar que tendrán problemas en áreas como los costos o las entregas a tiempo, a menos que lleven a cabo acciones de inmediato.

Los sistemas de corrección anticipante supervisan los insumos de un proceso para asegurar que estos sean los que se habían planeado; si no es así se cambian los insumos o el proceso, con el fin de obtener los resultados deseados.

Los pasos para aplicar un sistema de corrección anticipante y poderlo controlar son los siguientes:

1. Hacer un análisis profundo y cuidadoso del sistema de planeación y control.
2. Desarrollar un modelo del sistema.
3. Mantener actualizado el modelo; se le debe revisar periódicamente para ver si las variables de entrada identificadas y sus interrelaciones continúan representando la realidad.
4. Recopilar periódicamente información sobre las variables de entrada e incorporarla al sistema.
5. Evaluar periódicamente las variaciones de la información de entradas real con la planeada y evaluar la repercusión sobre el resultado final esperado.
6. Llevar a cabo acciones. Al igual que cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que hace el sistema es señalar problemas. Las acciones para solucionarlas la debe de llevar a cabo las personas.

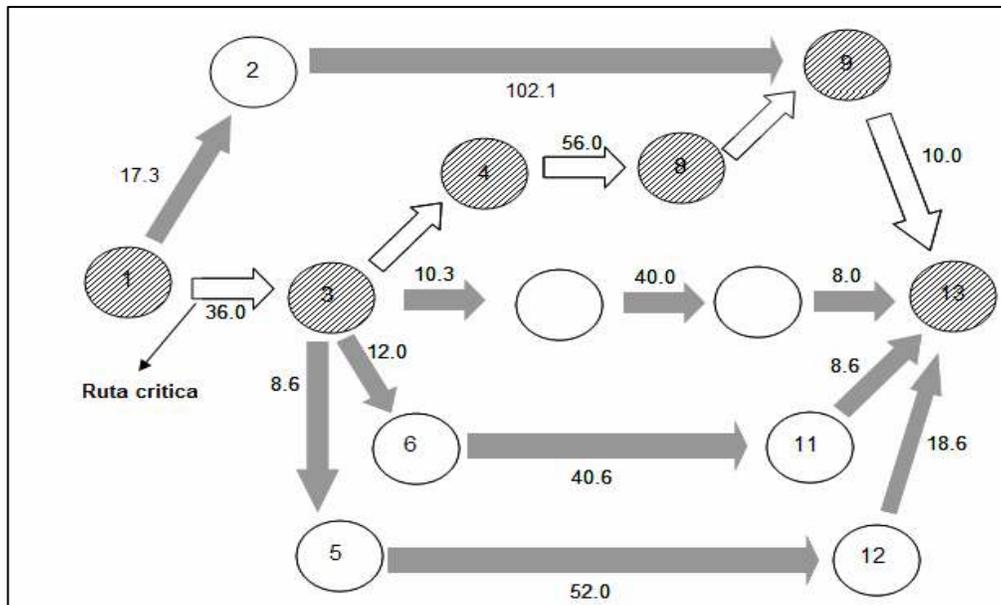
5.1.4.2. Análisis de redes de tiempo y evento

El análisis de la red de tiempo-eventos, a la que se denomina PERT (Program Evaluation and Review Technique/ técnica de evaluación y revisión de programas) es una técnica de planeación y control, en ella se identifica las diversas etapas de un programa o proyecto, adjudicándosele un tiempo a cada una de ellas. Estos acontecimientos o etapas se colocan en una red que muestra las relaciones de cada uno de ellos con los demás, siendo una variación de la presupuestación por puntos de referencia.

En la técnica PERT existen 3 tiempos: Optimista (del tiempo necesario si todo funcionara excepcionalmente bien; Probable (el tiempo en que el ingeniero del proyecto realmente piensa que realizara el trabajo) y el pesimista (basada

en la suposición de que se presentara alguna situación, lógicamente concebible, de mala suerte).

Figura 20. Diagrama de flujo de Pert (Tiempo en semanas).



Fuente. Libro administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel/Jackson).

En la figura 20 se muestra una gráfica de flujos PERT donde cada círculo significa un evento, los círculos se enumeran en el orden en que ocurren los eventos, cada flecha representa una actividad, el tiempo de actividad representado por los números junto a las flechas, es el tiempo transcurrido para completar un evento.

También se muestra una ruta crítica, que no es más que la sucesión de acontecimientos que necesitan el mayor tiempo y que tiene un tiempo de inactividad de cero. En la Figura 16 la ruta crítica comprende 1-3-4-8-9-13 a lo largo de esta ruta, el tiempo de actividad para la serie de acontecimientos es de 131.6 semanas.

Se toman 5 etapas importantes:

1. Planificar para poder hacer una análisis de tiempo-evento.
2. Planear de forma descendente por toda la cadena de autoridad.
3. Concentrarla atención en elementos críticos que necesiten corrección.
4. Realizar cierto control a futuro para poder compensar el tiempo reduciendo el periodo asignado a alguna otra tarea debido a una demora.
5. Creación del sistema de red para poder dirigir los informes y la presión para obtener acción en el lugar y nivel preciso en la estructura de la organización.

5.1.4.3. El control directo e indirecto

Para determinar el control directo que se debe efectuar dentro de la empresa se debe aplicar en los siguientes puntos:

1. Calidad
2. Tiempos y costos con los planes
3. Logros en la meta.
4. Costos
5. Con el personal
6. Horas-trabajo
7. Horas-hombre
8. Horas máquina

Las suposiciones en que se basa el control directo son:

- a. El desempeño se puede medir: el desempeño se puede medir bajo estándares establecidos como el logro de las metas, tiempo, peso, tolerancias, promedios, marines, importes e índices. Las etapas críticas a revisar en la fábrica serían: La inspección a la recepción, la inspección para cada proceso de montaje, el despacho y la facturación. Estas etapas son críticas porque un control efectivo sobre ellas minimizará los costos.
- b. El empleo de tiempo: si ocurren grandes cantidades de desperdicios requieren reuniones a las que asistan personas que representen al control de calidad, planeación de producción, ingeniería, compras y manufactura.

5.1.4.4. La auditoría de las empresas

La auditoría interna de la empresa evalúa la posición de la compañía para determinar donde se encuentra, hacia donde se dirige con los programas actuales, cuales deben ser sus objetivos y si se necesita modificar los planes para lograrlos.

El procedimiento a realizar la auditoría de la empresa que se puede realizar anualmente o cada tres ó cinco años se detalla a continuación:

1. El primer paso es estudiar el panorama de la industria de la empresa. ¿Cuáles son las actuales tendencias y perspectivas? ¿Cuál es la perspectiva del producto? ¿Dónde están los mercados? ¿Qué desarrollos técnicos afecta la industria? ¿De qué manera se podría

cambiar la demanda? ¿Qué factores políticos o sociales pueden afectar a la empresa?

2. El segundo paso en la auditoría interna es evaluar la posición de la empresa en la industria, tanto la actual como las perspectivas futuras ¿Ha mantenido la compañía su posición? ¿Ha ampliado su influencia y mercados? ¿O la competencia ha perjudicado su posición? ¿Cuál es su panorama competitivo? Para contestar estas preguntas la compañía puede realizar estudios sobre la situación de un competidor, el desarrollo de la competencia, las reacciones de los clientes y otros factores que afectan su posición dentro de la industria.
3. Con los anteriores estudios el paso lógico para la compañía es reexaminar sus objetivos básicos y políticas importantes para decidir donde desea encontrarse en tres, cinco o diez años. Después de este análisis la compañía puede auditar su organización, políticas, procedimientos, programas, instalaciones, posición financiera, personal y administración. Este examen debe identificar cualquier desviación de los objetivos y facilitar la revisión de muchos planes importantes y secundarios.

CONCLUSIONES

1. Con la implementación de los procesos administrativos se mejoraría el control de toda la operación, siendo posible la medición y evaluación del desempeño en cada área de la organización.
2. La creación de manuales en cada proceso implementado ayuda a desarrollar de forma efectiva los procesos administrativos, teniendo como meta aumentar la eficiencia de las operaciones logrando los objetivos generales de la empresa.
3. Con la implementación de los procesos, con el fin de organizar la Planeación, Organización, Dirección y Control, se dieron pasos sólidos en la creación de pasos y formatos que ayuden a integrar y conjugar para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales que establezcan condiciones de funcionamiento corporativo y empresarial dentro de la empresa.
4. El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten
5. Al incorporar los modelos establecidos en cada proceso administrativo el líder de la organización ya podrá tener información de la organización, las condiciones de su entorno, para poder llegar alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos.

RECOMENDACIONES

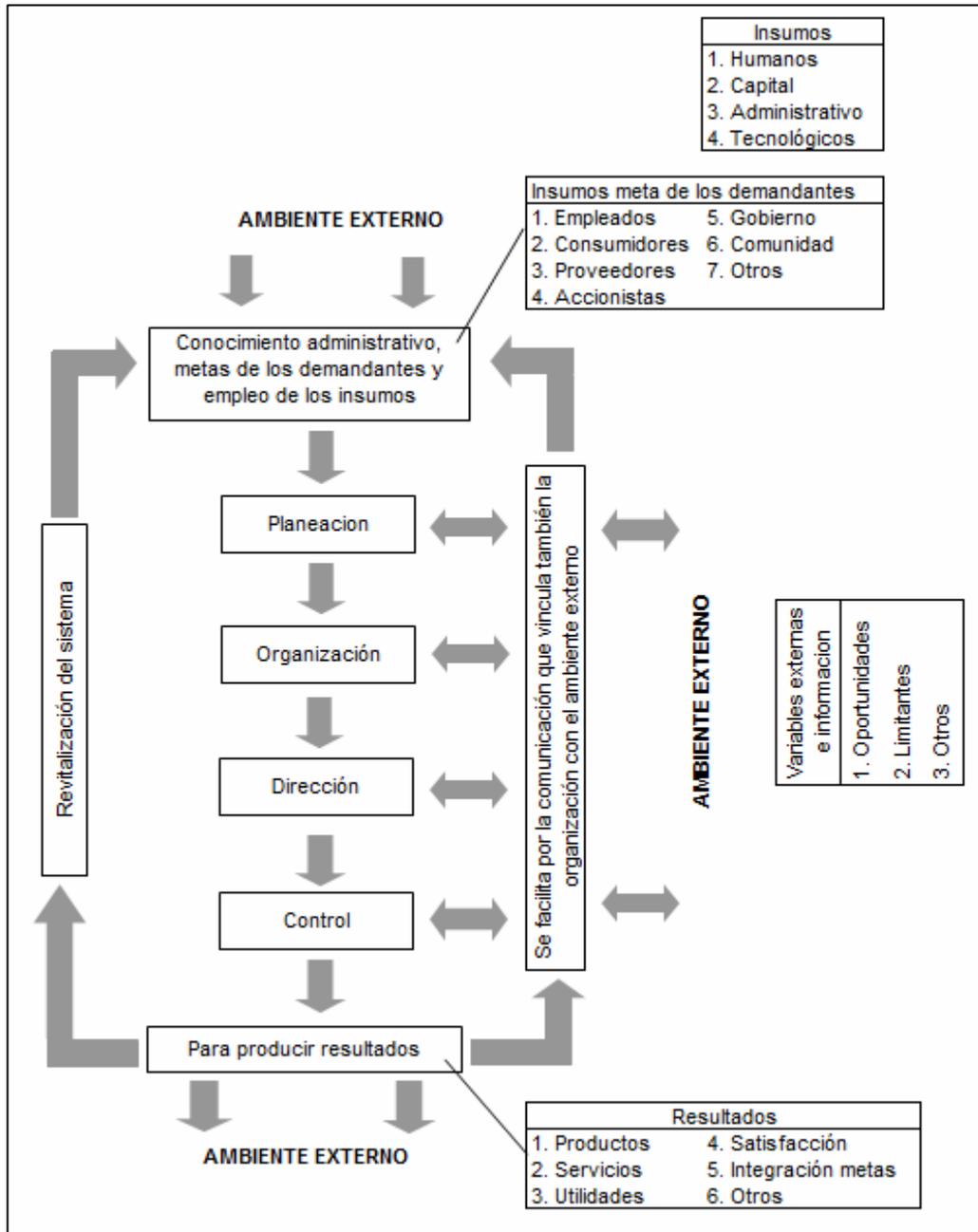
1. Implementar evaluaciones del desempeño en cada área de la organización y compararlo con lo planificado en la implementación de los procesos para evaluar y retroalimentar algunos puntos tratables en los programas de capacitación, que las personas encargadas de cada área deberán realizar.
2. Con la aplicación de los procesos los empleados deberán orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación. Esto dependerá mucho de los encargados de cada área poder transmitir de forma clara y sencilla los objetivos.
3. Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de productos como su objetivo en tanto que el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo. Ayudando a lograr la unidad de esfuerzos.
4. Para seleccionar una estructura organizacional adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y se debe adoptar la estructura que se acople y responda a la planeación, reflejando la situación de la organización. Por ejemplo, edad, tamaño, tipo de sistema, entorno.
5. Al implementar programas motivacionales para los empleados es importante poder crear un equilibrio entre los logros obtenidos y las recompensas recibidas. Para ser efectivos los programas los gerentes deben entender los muchos factores que en combinación, pueden aumentar o sofocar la motivación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum. **Administración un enfoque basado en competencias.** (10^a. Ed. Mexico: Thomson).
2. Harold Koontz, Heinz Weihrich. **Administración una perspectiva global.** (12^a. Ed. Mexico: Mc Graw-Hill).
3. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. **Administración.** (6^a. Ed. Ediciones Pearson Educación).
4. Sthephen P. Robbins. **Comportamiento organizacional.** (8^a. Ed. Editorial Prentice Hall).

APÉNDICES

Figura 21. Enfoque de los procesos administrativos.



Fuente. Libro administración una perspectiva Global (Heinz/HaroldKoontz).

