

PROCESO ADMINISTRATIVO: ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

Gestión Organizacional y Enfoques (Lourdes Münch)

APUNTES_J_ADMINISTRACION_GESTION

INTRODUCCIÓN GENERAL AL PROCESO ADMINISTRATIVO

Objeto del Tema

Analizar las fases de ejecución y evaluación del proceso administrativo (Caps. 4, 6 y 7).

Importancia

Transforma la teoría y la planeación en estructuras funcionales, guía humana y aseguramiento de calidad.

Alcance Normativo

Fundamento puramente doctrinal (Lourdes Münch, 1ª Edición, 2010). No se aplican artículos legales, sino principios teóricos universales.

Relación Fundamental

- **Organización:** Da la estructura.
- **Dirección:** Ejecuta mediante personas.
- **Control:** Evalúa y corrige.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

Nota de Evaluación: El examen evaluará definiciones exactas, secuencias de procesos y la correspondencia entre teóricos/principios y sus conceptos.

ORGANIZACIÓN: DEFINICIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO

Definición

CONCEPTO:

Diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades tendientes a la simplificación del trabajo.

Ventajas Clave:

- Reduce costos.
- Incrementa productividad.
- Elimina duplicidad.

Proceso de División del Trabajo

1. Jerarquización

Disposición por rango. Niveles mínimos indispensables.

2. Departamentalización

Agrupamiento en unidades específicas.

3. Descripción de Actividades

Fase final de delimitación.

Definir procesos → Listar funciones → Clasificar → Ordenar → Asignar → Líneas de autoridad → Líneas de comunicación

PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN



- **Definición clave:** La división del trabajo busca simplificar procesos y trabajo.
- **Requisito:** La departamentalización exige agrupar funciones con base en su similitud.

MODELOS DE ORGANIZACIÓN (PARTE 1: TRADICIONALES)

MODELO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Lineal o Militar	Autoridad concentrada en una persona. Un individuo = un jefe. Decisiones centralizadas.
Lineo-funcional	La más práctica. Agrupa funciones por áreas funcionales manteniendo la autoridad de la organización lineal.
Staff	Especialistas asesores. Se representa con líneas punteadas. No tienen autoridad directa sobre los trabajadores.
Comités	Autoridad compartida por un grupo. Subtipos: Directivo, Ejecutivo, De vigilancia, Consultivo.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Concepto de examen:** El modelo Staff NO tiene autoridad directa, solo asesora.
- **Definición:** El principio de unidad de mando es exclusivo del modelo Lineal o Militar.

MODELOS COMPLEJOS Y HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Multidivisional	Holding	Matricial	Transnacionales
Empresa matriz con divisiones de negocios separados y autonomía.	Diversas empresas de giros diferentes, independientes, mantienen identidad propia.	Combina proyecto + funciones. Gerente funcional y Gerente de proyecto.	Estructuras complejas (Divisiones internacionales, Sucursales, Integradas).

Organigramas	Manuales	Diagramas	Cuadro de distribución
Representación gráfica de jerarquía.	Instrucciones documentadas.	Simplifican trabajo, eliminan tiempos ociosos.	Delimita actividades, evita fugas de responsabilidad.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Excepción clave:** El modelo Matricial abandona el principio de unidad de mando (sistema de dos jefes).
- **Definición cruzada:** Holding = Empresas de giros diferentes con identidad independiente.

LOS 9 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1

Del objetivo: Actividades relacionadas al propósito de la empresa.

2

Especialización: Limitar ejecución a una sola actividad.

3

Jerarquía: Línea clara e ininterrumpida de autoridad.

4

Paridad autoridad/responsabilidad: A cada grado de responsabilidad corresponde la autoridad necesaria.

5

Unidad de mando: Un solo jefe para cada centro de decisión.

6

Difusión: Poner por escrito obligaciones y autoridad.

7

Amplitud o tramo de control: Límite de subordinados a reportar a un ejecutivo.

8

Coordinación: Equilibrio entre unidades funcionales.

9

Continuidad: Mantener y ajustar la estructura al medio ambiente.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Definición exacta:** Paridad significa que no se puede exigir responsabilidad sin otorgar la autoridad correspondiente.
- **Definición exacta:** Tramo de control refiere al límite máximo de subordinados por jefe para operar eficientemente.

DIRECCIÓN: DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y PROCESO

CONCEPTO:

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del grupo social.

IMPORTANCIA:

Es la etapa donde se realiza todo lo planeado.
Frecuentemente se confunde con administrar.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Trampa de examen:** La etapa donde se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración y que a menudo se confunde con administrar es la Dirección.

LIDERAZGO, AUTORIDAD Y DELEGACIÓN

AUTORIDAD	DELEGACIÓN
Facultad de que está investida una persona para dar órdenes y exigir que sean cumplidas.	Concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Concede discreción al subordinado.
MANDO	IMPERSONALIDAD DE MANDO
Es el EJERCICIO de la autoridad. Supone relaciones jerárquicas activas.	La autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad personal o arbitrio del dirigente.

❗ PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Diferencia técnica fundamental:** Autoridad es la facultad otorgada; Mando es el ejercicio activo de dicha facultad.
- **Principio clave:** La Impersonalidad de mando prohíbe ejercer autoridad por capricho personal.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y TIPOS DE COMUNICACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO	
Autocrático:	Impone normas, concentra poder, no consulta.
Democrático:	Equilibrio autoridad/libertad, participación en decisiones.
Liberal (Laissez-faire):	Líder no ejerce su función, libertad total para el grupo.
Paternalista:	Asume responsabilidad como un padre, toma todas las decisiones sin contar con empleados.
Situacional:	Adopta distintos estilos en función de la madurez de los colaboradores.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN		
Por Origen:	Por Dirección:	Por Medio:
- Formal (canales oficiales) - Informal (chismes, grupos)	- Vertical (entre diferentes jerarquías) - Horizontal (mismo nivel jerárquico)	- Verbal - Escrita - No verbal (actitudes, gestos)



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- Clasificación estricta:** Identificar el liderazgo Liberal (Laissez-faire) como aquel donde el líder abdica su responsabilidad.
- Ejemplo práctico:** Memoranda y circulares entre gerentes del mismo nivel es comunicación Horizontal.

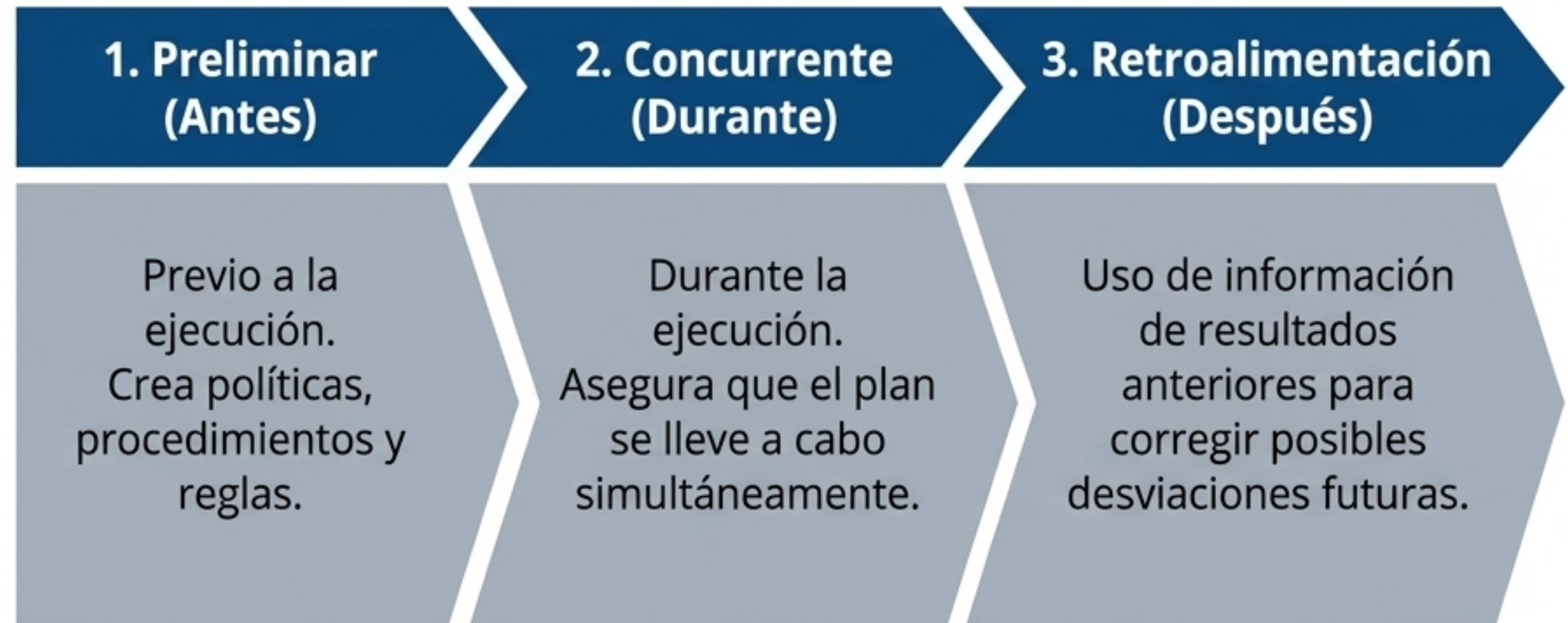
EVALUACIÓN Y CONTROL: DEFINICIÓN Y TIPOS

CONCEPTO

Fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente.

IMPORTANCIA

- Comprueba efectividad.
- Asegura calidad.
- Protege activos.
- Previene errores.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Propósito final:** El objetivo máximo del control es corregir y prevenir desviaciones.
- **Cronología:** Relacionar estrictamente Preliminar (antes), Concurrente (durante) y Retroalimentación (después).

EL PROCESO DE CONTROL PASO A PASO



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN



- **Secuencia obligatoria:** Memorizar el orden exacto de los 5 pasos.
- **Tipos de estándares:** Los 4 criterios medibles son cantidad, calidad, tiempo y costos.

SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL

Reportes e Informes	Sistemas de Info.	Formas Impresas	Auditoría
Transmisión de datos derivados de la supervisión personal. Varían en tecnicismo según jerarquía.	Medios por los cuales el administrador recolecta datos relativos al funcionamiento global.	Elementos indispensables para transmisión y registro estandarizado de datos por departamento.	Revisión sistemática para corregir/prevenir errores. • Interna: Por personal de la empresa. • Externa: Por individuo ajeno.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Factor de confiabilidad:** La Auditoría Externa es siempre más recomendable doctrinariamente por garantizar mayor eficacia y veracidad.

LOS 7 PRINCIPIOS DE CONTROL

- 1. Equilibrio:** A grado de delegación conferido, corresponde un grado de control equivalente.
- 2. Indicadores:** La efectividad del control depende de la precisión de los estándares o patrones.
- 3. Oportunidad:** Debe aplicarse antes de que ocurran los errores.
- 4. Desviaciones:** Toda variación debe analizarse para detectar sus causas.
- 5. Costeabilidad:** El sistema debe justificar su costo en tiempo/dinero vs ventajas.
- 6. Excepción:** Debe aplicarse preferentemente a actividades excepcionales y funciones estratégicas.
- 7. Función controlada:** El controlador no debe estar involucrado en la actividad a controlar.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Definición anti-intuitiva:** Principio de Excepción dicta que el control no vigila todo por igual, prioriza áreas estratégicas.
- **Conflicto de interés:** El principio de Función Controlada impide ser juez y parte simultáneamente.

CUADRO CONCENTRADO DE SÍNTESIS

ORGANIZACIÓN (Estructura)	DIRECCIÓN (Ejecución)	CONTROL (Evaluación)
• Objetivo: Simplificar y dividir trabajo. • Secuencia: Jerarquización -> Departamentalización -> Descripción. • Modelos Clave: Lineal (1 jefe), Matricial (2 jefes), Staff (asesoría).	• Objetivo: Guiar esfuerzos (Liderazgo, Motivación). • Diferencia Clave: Autoridad (Facultad) vs Mando (Ejercicio). • Líder Laissez-faire: Delega totalmente, no ejerce función directiva.	• Objetivo: Prevenir/corregir desviaciones. • Secuencia: Estándares -> Medición -> Comparación -> Corrección -> Retro. • Principio de Excepción: Control enfocado a funciones estratégicas.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

Utilice este cuadro como el mapa cognitivo de alto nivel para repasar horas antes del examen.

PREGUNTAS PROBABLES DE EXAMEN

Q: ¿Cuál es el requisito base para realizar la departamentalización según Münch?

R: La similitud de las funciones.

Q: ¿Qué estructura elimina la unidad de mando al usar el sistema de dos jefes?

R: El modelo Matricial.

Q: ¿Cuál es la diferencia doctrinal entre Autoridad y Mando?

R: Autoridad es la facultad investida; Mando es el ejercicio de dicha autoridad.

Q: ¿Qué estilo de liderazgo asume que el jefe toma todas las decisiones responsabilizándose como un padre?

R: Paternalista.

Q: ¿Qué principio establece que el responsable de vigilar no debe estar involucrado en la actividad supervisada?

R: Función controlada.



PUNTOS IMPORTANTES PARA EXAMEN

- **Táctica:** Analice las palabras clave en las preguntas (ej. 'dos jefes', 'similitud', 'ejercicio'). La terminología académica es exacta y no admite sinónimos coloquiales.