

MÓDULO 7 — BIBLIOGRAFÍA 16

ADMINISTRACIÓN. GESTIÓN ORGANIZACIONAL,
ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO

Lourdes Münch

1ª Edición · Pearson Educación · México, 2010 · ISBN: 978-607-442-389-1

CAP.	TEMA	SUBTEMAS CUBIERTOS
4	Organización	Definición, importancia, proceso, división del trabajo (jerarquización, departamentalización, descripción de actividades), coordinación, modelos (lineal, lineo-funcional, staff, comités, multidivisional, holding, matricial, transnacionales), herramientas (organigramas, manuales, diagramas, cuadro de distribución), principios
6	Dirección y liderazgo	Definición, importancia, elementos (toma de decisiones, comunicación, motivación, liderazgo), etapas de la toma de decisiones, tipos de comunicación, estilos de liderazgo, autoridad, delegación, mando, principios de dirección
7	Evaluación y control	Definición, importancia, proceso de control, herramientas (tipos de control: preliminar, concurrente, retroalimentación), sistemas (reportes, sistemas de información, formas, auditoría), indicadores, principios de control

Texto extraído con fidelidad de la 1ª edición del libro (Pearson, 2010). Capítulos 4, 6 y 7.

CAPÍTULO 4 · ORGANIZACIÓN

«La organización es el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.»

4.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de funciones.

4.2 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Para realizar el proceso de organización es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando.

4.3 DIVISIÓN DEL TRABAJO

División del trabajo

La delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

La división del trabajo implica los siguientes pasos, que a su vez son sus elementos:

4.3.1 Jerarquización

Disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables; se debe definir con precisión y claridad, en cada nivel, el tipo de autoridad independientemente de que sea lineal, funcional o de staff.

4.3.2 Departamentación

La división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Pasos: definir los procesos → listar todas las funciones → clasificarlas de acuerdo con su similitud → ordenarlas en relación con su jerarquía → asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas → especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad → establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

4.3.3 Descripción de actividades

Determinar y clasificar todos los factores necesarios para llevar a cabo el trabajo. Definidos los niveles de autoridad y los departamentos de la empresa, se determinan y especifican de manera concreta los trabajos y actividades que se necesitan en cada una de las áreas o departamentos de la organización.

4.5 COORDINACIÓN

Coordinación

El proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

4.6 MODELOS DE ORGANIZACIÓN

MODELO	DESCRIPCIÓN
A. Lineal o militar	Aquella en la que la autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona; cada individuo tiene solo un jefe (unidad de mando). Solo un gerente toma las decisiones y las comunica al siguiente nivel.
B. Lineo-funcional	La más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Se mantienen la autoridad y comunicación de la organización lineal.
C. Staff	Especialistas asesores que, sin tener ninguna autoridad directa sobre los trabajadores, asesoran con base en sus conocimientos, habilidades y experiencias a los directivos para que tomen las mejores decisiones. El staff se representa con líneas punteadas.
D. Comités	Autoridad, funciones y responsabilidad compartidas por un grupo. Los más usuales son: Directivo (accionistas o alta dirección, asuntos estratégicos), Ejecutivo (ejecuta acuerdos del directivo), De vigilancia (supervisa labores de empleados), Consultivo (especialistas que emiten dictámenes).
E. Multidivisional	Empresa matriz con varias divisiones que operan en negocios separados con autonomía significativa, permitiéndoles actuar de forma independiente.
F. Holding	Sociedad constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas e identidad.
G. Matricial	Combina la departamentalización por proyecto con la de funciones. Existe un gerente funcional a cargo de las labores del departamento y un gerente de proyecto responsable de los resultados. Se abandona el principio de unidad de mando en favor del sistema de mando múltiple o 'dos jefes'.
H. Transnacionales /Globales	Estructuras complejas para empresas internacionalizadas: a) Divisiones internacionales (control centralizado con división internacional), b) Sucursales internacionales (independientes de la matriz, áreas funcionales estructuradas regionalmente), c) Integradas (la empresa se fracciona en divisiones desde una base internacional).

4.7 HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Organigramas	Representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
Manuales	Documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de la empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
Diagramas de proceso	Representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. Permiten: simplificar el trabajo, mejorar los procesos, eliminar demoras y tiempos ociosos.
Cuadro de distribución del trabajo o de actividades	Permite delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos, eliminar la duplicidad e ineficiencia, normalizar y estandarizar procedimientos, distribuir adecuadamente las cargas de trabajo y evitar fugas de responsabilidad.

4.8 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

#	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1	Del objetivo	Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2	Especialización	El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3	Jerarquía	Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4	Paridad de autoridad y responsabilidad	A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5	Unidad de mando	Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6	Difusión	Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7	Amplitud o tramo de control	Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8	Coordinación	Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa.

9	Continuidad	Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.
---	--------------------	--

CAPÍTULO 6 · DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

«La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.»

6.1 LA DIRECCIÓN Y SU IMPORTANCIA

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

6.2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo:

Toma de decisiones	Se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.
Comunicación	Se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades.
Motivación	Se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa.
Liderazgo	Se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

6.3 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad.

6.3.1 Etapas de la toma de decisiones:

- 1. Definición del problema
- 2. Determinación de alternativas
- 3. Selección y evaluación de alternativas
- 4. Implantación

- 5. Evaluación de resultados

6.4 LA MOTIVACIÓN

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

6.5 COMUNICACIÓN Y SUS TIPOS

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

TIPO	DESCRIPCIÓN
Formal	Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
Informal	Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
Vertical	Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
Horizontal	Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
Verbal	Se transmite oralmente.
Escrita	Se transmite mediante material escrito o gráfico.
No verbal	Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

6.6 LIDERAZGO

Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:

Conocimientos tecnológicos	Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir.
Conocimientos administrativos	La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. Incluye conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Competencias personales	Las cualidades más sobresalientes del líder son: visión, autocontrol, seguridad en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva.
--------------------------------	---

6.6.1 Estilos de liderazgo

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Autocrático	El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. El jefe concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones.
Democrático	El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.
Liberal (Laissez-faire)	El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. Existe libertad total para que el grupo tome sus decisiones.
Paternalista	El líder asume la responsabilidad de sus seguidores como un padre lo haría con sus hijos. El jefe es el que toma todas las decisiones sin contar con los empleados.
Situacional	El directivo adopta distintos estilos de liderazgo en función de la madurez de sus colaboradores y de la tarea a realizar.

6.6.2 Autoridad	Facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.
6.6.3 Delegación	La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. La autoridad se delega cuando un superior concede discreción a un subordinado para tomar decisiones.
6.6.4 Mando	El mando es el ejercicio de la autoridad. Supone la existencia de una autoridad y de relaciones jerárquicas.

6.8 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

#	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1	Impersonalidad de mando	La autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; no de la voluntad personal ni del arbitrio del dirigente.
2	De la supervisión directa	Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
3	De la vía jerárquica	Los niveles de comunicación y autoridad deben ser respetados. Al transmitir una orden es necesario que esta pase a través de los conductos previamente establecidos.

4	De la resolución del conflicto	Es indispensable que los conflictos que surjan durante la gestión administrativa, sean resueltos lo más pronto posible y de tal manera que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.
5	Aprovechamiento del conflicto	El conflicto es un síntoma de que algo está fallando en las comunicaciones o de que existen diferencias en cuanto a posiciones de poder. Los conflictos pueden aprovecharse para obligar al administrador a pensar en soluciones para los problemas.

CAPÍTULO 7 · EVALUACIÓN Y CONTROL

«El control es la 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 las operaciones.»

7.1 EL CONTROL Y SU IMPORTANCIA

El control es uno de los pasos más importantes dentro del proceso administrativo. En esta fase se observan todas las irregularidades que se presentaron en el proceso y facilita que se vuelvan a hacer de acuerdo con lo planeado.

La importancia del control reside en que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para reiniciar el proceso de planeación.

7.2 EL PROCESO DE CONTROL

El control o evaluación consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que éstas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Las fases del proceso de control son:

1. Establecimiento de estándares e indicadores	Se establecen los criterios de evaluación o comparación: de cantidad (volumen de producción), de calidad (especificaciones del producto), de tiempo (tiempo estándar) y de costos.
2. Medición y detección de desviaciones	Mide la ejecución y los resultados mediante unidades de medida, con el fin de detectar desviaciones del estándar.
3. Comparación de resultados con los estándares	Compara los resultados de la medición con los estándares establecidos para verificar si hay desvío, variación, error o falla con relación al desempeño esperado.
4. Corrección de desviaciones	Se toman las medidas necesarias para corregir el desempeño y adecuarlo al estándar esperado.
5. Retroalimentación	Se revisan las actividades realizadas para evaluar los resultados e implementar la toma de decisiones. Reinicia el proceso de control.

7.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL

7.3.1 Tipos de control

TIPO	DESCRIPCIÓN
Preliminar o preventivo	Realizado antes de que el proceso operacional comience. Incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
Concurrente	Se aplica durante la fase operacional. Incluye dirección, vigilancia y sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
Retroalimentación	Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar de desempeño.

7.4 SISTEMAS DE CONTROL

7.4.1 Reportes e informes	Implican que cuando el control se efectúa a través de la supervisión personal, la información obtenida se transmite y comunica mediante informes o reportes, con mayor o menor grado de tecnicismo, de acuerdo con el nivel jerárquico.
7.4.2 Sistemas de información	Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.
7.4.3 Formas	Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento; existe tal diversidad de formas que es imposible enumerarlas.
7.4.4 Auditoría	La auditoría es la revisión sistemática de las actividades realizadas en la organización con la finalidad de corregir y prevenir errores. Se clasifica en: Interna (realizada por el personal de la empresa) y Externa (realizada por un individuo ajeno a la organización, más recomendable por garantizar eficacia y veracidad). Las etapas de la auditoría son: recolección de información, análisis, diagnóstico e informe.

7.5 INDICADORES

Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

7.6 PRINCIPIOS DE CONTROL

#	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1	Equilibrio	Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.
2	Indicadores o estándares	Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
3	Oportunidad	El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito. Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
4	Desviaciones	Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas para detectar las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
5	Costeabilidad	Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados.
6	Excepción	El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo, con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.
7	Función controlada	El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que el control pierde efectividad.

NOTA: Este documento contiene el texto de los Capítulos 4 (Organización, pp. 59–82), 6 (Dirección y liderazgo, pp. 103–122) y 7 (Evaluación y control, pp. 123–136) del libro **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**, de Lourdes Münch, 1ª edición, Pearson Educación, México, 2010. ISBN: 978-607-442-389-1.