

UNIDAD 3. APLICACIÓN DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA

Introducción

Todo proceso para alcanzar el éxito, como parte de su metodología, busca que todos sus pasos se realicen en los tiempos definidos. Así el proceso administrativo al llevarse a cabo debe tener una secuencia lógica y ordenada, es decir la planeación, organización, integración, dirección y control, se deberán realizar con eficacia y eficiencia en ese orden, para que las empresas, cumplan con sus propósitos como es el crecimiento y la diversificación.

En esta unidad se estudiará la integración de los recursos adecuados a la empresa, como son los humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

También se tratará el desarrollo para integrar los recursos.

Otro tema a desarrollar es la fase de dirección en la que se incluye la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, la cual incluye su proceso.

Asimismo se describirá lo referente a la coordinación con sus elementos.

Por último se explicará el control, sus tipos, funciones e instrumentos.

3.1.1 Integración.

Para que la empresa cuente con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos debe aplicar el proceso de integración que consiste en identificar las necesidades de todos los recursos mencionados para satisfacer a toda la organización y cumplir de esta forma sus expectativas.

Concepto de integración

La integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa, eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con el propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente.

Recursos

Para que el grupo social pueda alcanzar sus objetivos, es determinante que cuente con los recursos adecuados, reuniendo, eligiendo correctamente para que estos trabajen sinérgicamente y de esta forma alcanzar el propósito definido.

Concepto de recursos

A continuación se presentan algunas definiciones sobre el término recursos.

Samuel C. Certo los define: como todos los activos disponibles, para que un administrador genere productos.

El autor Gómez Ceja define a los recursos como: todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción.

Glans los define como: aquellos medios, a través de los cuales una organización puede cambiar insumos en productos.

Joaquín Rodríguez Valencia los define como: el conjunto de bienes que son necesarios proveer, para que un organismo social opere hacia objetivos predeterminados.

Para efecto de este libro los definiremos como: el conjunto de medios o elementos, que necesita el organismo social para cumplir en forma efectiva su proceso de administración.

Los recursos se clasifican en:

- **Recursos materiales.** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.

La administración de recursos materiales consiste, en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área orgánica de la empresa según se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas de incrementar la eficiencia y la eficacia en todas sus operaciones. Ejemplos son las instalaciones que las forman como son: los edificios, almacenes, oficinas, terrenos, plantas de fabricación, etc.; equipos: como son maquinaria, herramientas, equipo de transporte, equipo de producción, etc.; materiales que pueden ser materias primas, materiales directos o indirectos, productos en proceso, productos terminados, etc.

Los recursos materiales mencionados deben planearse correctamente, analizarse, supervisarse, almacenarse y aplicar un control de inventarios.

- **Recursos humanos o capital humano.** Los recursos humanos son los más importantes en la empresa dado que el actuar de estos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etc. que son bases que lo hacen diferente de los otros recursos.

La administración de recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.

El proceso de integración de recursos humanos se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Administración y desarrollo

El mencionado proceso deben de coordinarlo las personas que cumplan con el perfil para que obtengan los mejores resultados para el bien de la empresa.

- **Recursos financieros.** Los recursos financieros son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, necesarios para la administración de toda la empresa. La administración de recursos financieros incluye un control presupuestal y significa llevar a cabo, la función de tesorería, es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar controladas por el presupuesto. Las finanzas coordinan y se refieren a los aspectos monetarios de la empresa.

Consiste también en el uso óptimo de estos recursos en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como el empleo que de ellos se hacen. En el significado de finanzas, esta incluido el adecuado aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos.

En la planeación de los recursos financieros, se determinan la presupuestación de toda la empresa, iniciando con el presupuesto de ventas, y continuando después con los presupuestos de producción, compras, costos, distribución, etc.

- **Recursos tecnológicos.** Los recursos tecnológicos son aquellos modelos o herramientas en la coordinación de los otros recursos. Ejemplos de estos recursos son :
 - Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y de administración.
 - Fórmulas, métodos, modelos, patentes, innovaciones, etcétera
 - Técnicas analíticas: técnicas para la formulación de presupuestos, estimación de probabilidades, técnicas para programaciones cronológicas, técnicas para análisis de redes y logísticas, entre otras.

Manejo del Proceso Administrativo

Todos los recursos son importantes para el logro de los objetivos de la empresa. De acuerdo a la administración de los mismos y de sus resultados productivos dependerá el éxito de toda empresa, lo anterior se observa en la figura número 13.

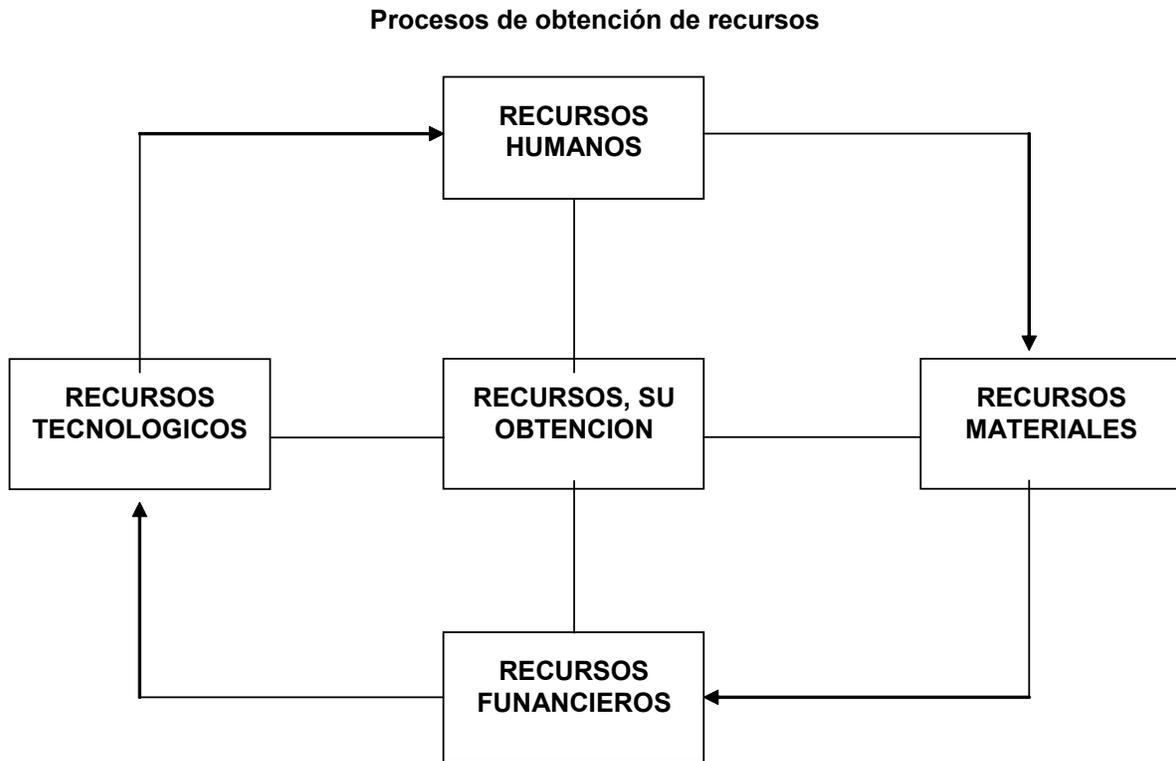


FIGURA No. 13 Procesos de obtención de recursos

RECUERDA QUE...

Para que la empresa realice correctamente su trabajo requieren de recursos humanos que reúnan una aptitud y actitud integral para poder conducir sus responsabilidades con efectividad, por otro lado se requiere también de los recursos financieros suficientes para poder realizar el proceso de producción con los materiales de calidad, los equipos y maquinarias de tecnología de punta y remunerar a su personal con salarios y sueldos por arriba de la competencia; por otro lado los recursos materiales con los que debe contar la empresa para realizar su trabajo deben estar en tiempo oportuno para que no se suspendan funciones o actividades en las áreas de la empresa. Los recursos tecnológicos son los modelos o sistemas estratégicos que requiere la empresa para aplicar la Administración con ventaja competitiva.

Los recursos mencionados hacen posible que se lleve a cabo las funciones de la empresa correctamente y de esta forma se dara el crecimiento de la organización.

Desarrollo para la integración

El desarrollo para la integración toma como base las necesidades de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos. Estos deben de ser en la cantidad, tiempo y calidad para que de esta forma se cumplan los objetivos.

- **Análisis de la información.** La empresa debe de definir, implementar, y evaluar un sistema de información; un sistema de información tiene como objetivo fundamental “suministrar a los niveles de decisión de la empresa los datos e informes que requieren para ratificar la validez de las estrategias que se están implantando o para introducir las medidas correctivas pertinentes. En otras palabras el sistema de información debe permitir a los administradores contestar, con toda claridad a la siguiente pregunta “si continuamos como vamos, y seguimos aplicando las mismas estrategias para la integración de los recursos y planes de acción ¿Alcanzaremos, al final los objetivos que nos habíamos fijado?”.

Para cumplir eficazmente ese objetivo, el sistema debe ser

- fácil de compilar y utilizar
- fácil de entender, analizar e interpretar
- fiable, es decir basado en datos e informaciones confiables
- preciso, es decir suministrar información carente de errores
- consistente, es decir contener datos elaborados con los mismos criterios de tal forma que puedan ser

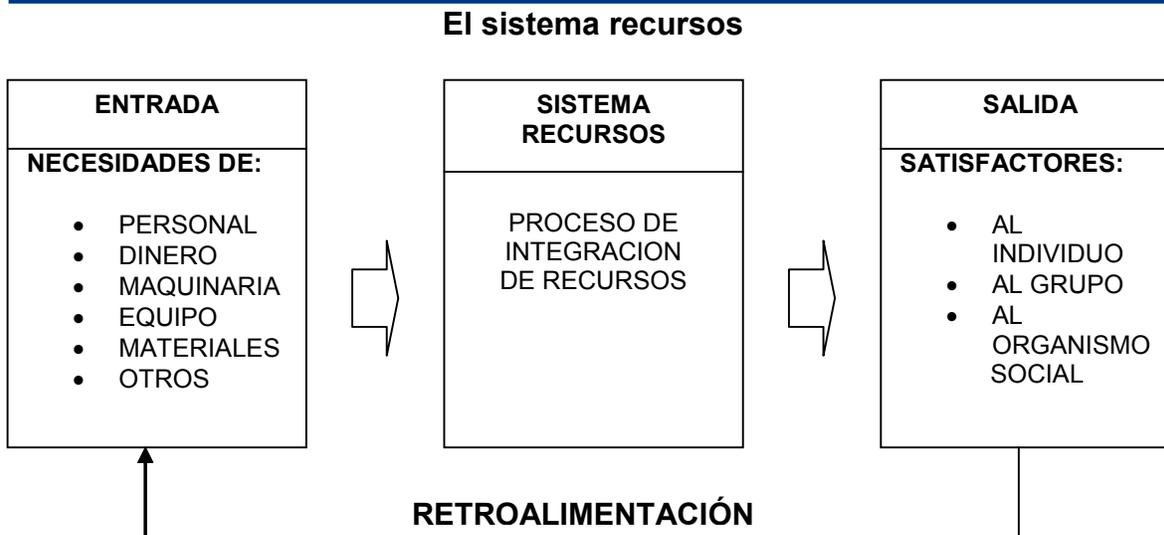
fácilmente integrados y comparados

diseñados para suministrar a tiempo la información requerida

centrados en las variables clave

El análisis de información para el desarrollo de de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos debe de cumplir con las características anotadas para que de esta forma redefinan los recursos necesarios en base a una planeación y organización.

En los pasos de este desarrollo de la integración y de su proceso debe de llevarse a cabo la retroalimentación de la misma, lo anterior se observa en la figura No. 14.



3.2.1 Dirección

Al dirigir se aplica realmente la administración. A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como **liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación.**

Se puede afirmar que la dirección es el corazón de la administración dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente.

Concepto

A continuación se tratarán diferentes conceptos, aportación hecha por estudiosos de la materia.

Munch/García

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, comunicación y la supervisión.

Leonard J. Kazmier

Dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Harold Koontz/Heinz Wehrich

Dirección es la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Para efectos de este libro la definiremos de la siguiente manera:

Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones, para alcanzar en forma efectiva lo planeado y organizado y de esta forma lograr los propósitos del organismo social.

Importancia de la dirección

La dirección es relevante por que:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo
- Se logra el movimiento en forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere ser en el futuro
- Es una de las bases para que se aplique el control

Principios de la dirección

Los principios sobre los que se basa la dirección son:

- **Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad, se basa en las necesidades del organismo social, para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida
- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores, buscan la eficiencia y la eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa

Manejo del Proceso Administrativo

- **De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar, los niveles jerárquicos, para que las ordenes fluyan correctamente en esos niveles establecidos y de esta forma evitar problemas que pueden repercutir en conflictos
- **De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores, durante el desarrollo de sus funciones
- **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema
- **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va lograr mas fortalezas

Funciones, proceso o etapas de la dirección

A las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, estas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos ya que se realizan indistintamente.

Supervisión

La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos.

Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial mas bajo en las empresas. Supervisan a los empleados en tanto que los gerentes de nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en un nivel inferior al de ellos. Esto da como resultado que los supervisores y no los gerentes son el punto de contacto directo con la mayoría de los trabajadores de la empresa.

Los supervisores deben ser líderes, lo mismo que los demás gerentes. Por esto las posiciones organizacionales únicas de los supervisores complican su trabajo de liderazgo y merecen un análisis mas profundo. Existen cinco puntos de vista diferentes sobre el papel de supervisor, los cuales se analizan a continuación:

- **Persona clave en la administración.** El punto de vista tradicional de la gerencia con respecto a los supervisores es que son personas clave en la Administración o toma de decisiones, controlan el trabajo, interpretan las políticas de la empresa y generalmente son personas clave en el proceso de realización del trabajo

- **Supervisión en posición intermedia.** De acuerdo a este punto de vista, los supervisores se encuentran entre las fuerzas sociales opuestas de la gerencia y de los trabajadores. La gerencia tiene un conjunto de expectativas con respecto a los supervisores. Por un lado desean que eviten el desperdicio, mantengan disciplinados a los trabajadores, controlen la producción y en general lleven a la práctica los fines establecidos. Por otra parte exige lealtad y máximo esfuerzo. Por el lado de los trabajadores, existen presiones que en su mayoría son de sentimientos, desean que su supervisor "sea un buen supervisor" que los mantenga alejados de problemas, que interprete sus temores y deseos ante sus superiores y que les sea leal
- **El supervisor marginal.** El supervisor marginal queda fuera o al margen de las principales actividades e influencias que afectan al departamento. Poco aceptado por sus superiores, ignorado por el personal de la oficina y sin ser uno de los trabajadores, el supervisor es en realidad quien camina solo
- **Otro trabajador.** Un cuarto punto de vista de los supervisores es que siguen siendo empleados en casi todo. Con frecuencia carecen de autoridad, por otra parte los supervisores sienten que no son parte del grupo, es decir son otro trabajador
- **Especialistas en el comportamiento.** Los jefes superiores del supervisor, ven a este primordialmente como un especialista en comportamiento.

Los supervisores son vistos como especialistas, de la misma manera que la mayor parte de los miembros del personal con quienes interactúan

En la siguiente figura observamos que el supervisor tiene gran importancia dado que es como una piedra angular que une la gerencia del nivel superior con los trabajadores.

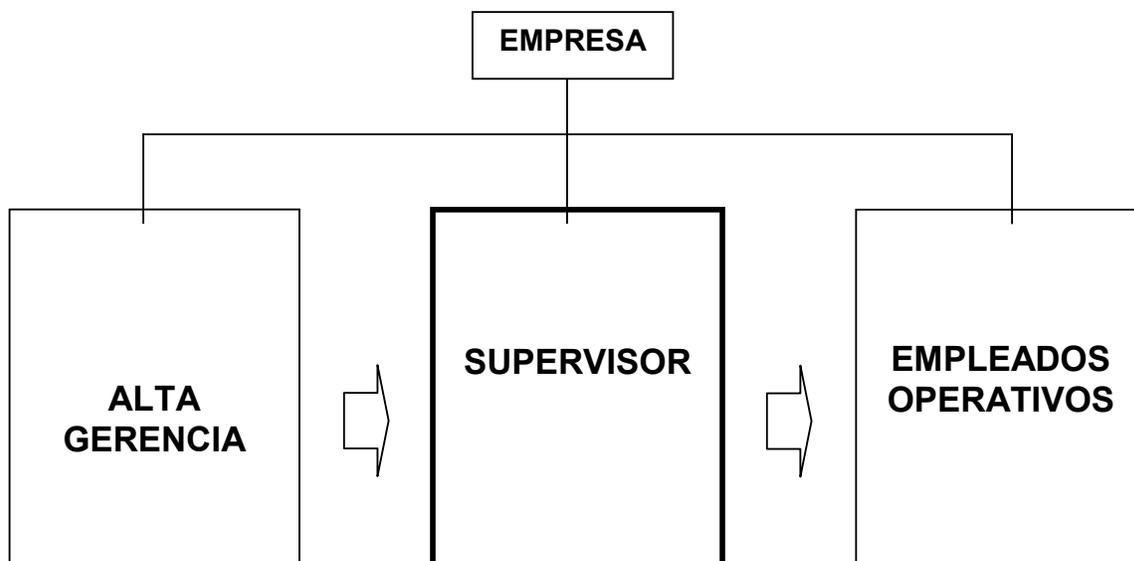


FIGURA 15

Comunicación

La comunicación es un elemento valioso del proceso de dirección, sin esta no sería posible la dirección de la empresa.

La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo descodifica.

Para decirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor, como se observa en la siguiente figura:

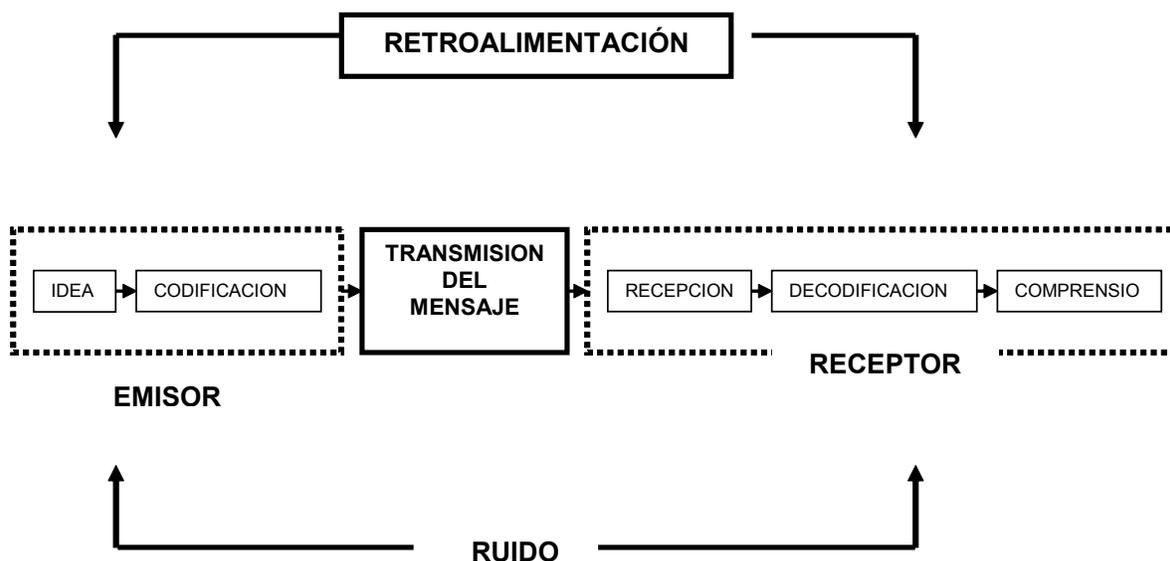


FIGURA 16

Requisitos para una buena comunicación

Para una buena comunicación, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- **Integridad.** La comunicación debe de llevarse a cabo en toda la empresa sinérgicamente, es decir servir como unión en toda la organización
- **Equilibrio.** Debe de definirse un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos
- **Claridad.** El lenguaje debe de ser adecuado a quien va a tomar el papel de receptor, es decir que no existan barreras
- **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es mas útil cuando la Administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal

- **Difusión.** La comunicación debe de efectuarse de preferencia por escrito y utilizar solo un canal estrictamente necesario, para evitar papeleo excesivo
- **Moderación.** La comunicación debe ser concisa para evitar ineficacia
- **Evaluación.** Los canales y los sistemas de comunicación deben perfeccionarse y revisarse en forma continua

Clasificación de la comunicación

A continuación se menciona la clasificación general de la comunicación:

- **Comunicación formal.** Esta comunicación tiene su base en la estructura formal de la empresa y se lleva a cabo a través de los canales de la misma. Algunos ejemplos: organigramas, manuales de organización y métodos, análisis de puestos, estados financieros básicos, instructivos, etc.-.
- **Comunicación informal.** Tiene su origen en los grupos informales de la empresa y no utiliza canales formales. Ejemplos: clubes deportivos, festejos entre los recursos humanos, comentarios, chismes, opiniones etc.-.

Este tipo de comunicación puede ayudar enormemente a la comunicación formal de la empresa, dado que por medio de esta los recursos humanos, integrantes de toda la empresa se identifican y de ahí el origen para realizar mejor su trabajo.

Los tipos de comunicación mencionados se dividen en:

- **Comunicación vertical.** Este tipo de comunicación es cuando tiene el sentido de un nivel superior hacia uno inferior que se le conoce como comunicación descendente o viceversa de un nivel inferior a un superior, se le identifica como comunicación ascendente
- **Comunicación horizontal.** Este tipo de comunicación se da en los niveles jerárquicos con la misma autoridad
- **Comunicación verbal.** Es aquella que se transmite en forma oral
- **Comunicación escrita.** Es aquella que utiliza material escrito o **RESPUESTAS UNIDAD 1**

1. Es el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados para lograr los propósitos fijados

2. El ámbito de la administración es universal es decir se aplica en todas partes del mundo

Manejo del Proceso Administrativo

3. Los objetivos de la administración se clasifican en:

- sociales
- económicos
- organizacionales

4. Universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica o amplitud de ejercicio, interdisciplinariedad, valor instrumental y flexibilidad

5. Autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena escalar (jerarquía), espíritu de cuerpo, división del trabajo, disciplina, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, orden, equidad, estabilidad de personal, iniciativa y unidad de dirección

6.

- Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt y los esposos Frank Gilbreth y Lilian Gilbreth
- Elton Mayo
- Amitai Etzioni, James D. Thompson, Peter M. Bieu, David R.
- Sills, Burton R, Clarke y Jean Biet, principalmente Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George
- Terry Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard Victor Lázaro, entre los más destacados
- Ludwig Von Bertalanffy, Norbert Wiener, March y Simón, Murdock, Joel Ross y Wes Churchman

7. Planeación, organización, integración, dirección y control

8. Propósito u objetivo, globalismo o totalidad, entropía y homeostasis

9. En cuanto a su constitución y en cuanto a su naturaleza

10. En cuanto a su constitución se clasifican en sistemas físicos o concretos y sistemas abstractos
En cuanto a su naturaleza se clasifican en sistemas cerrados y sistemas abiertos

11. Son aquellos sistemas que presentan relaciones de intercambio con el medio ambiente/ a través de entradas procesos y salidas

12. Se considera como un subsistema de la teoría general de sistemas, dado que atiende más la interacción de las partes de la estructura de las organizaciones

Glosario

Administradores: personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa

Coordinación: logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupos hacia el logro de los propósitos y objetivos del mismo

Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización

Departamento: área división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos

Eficacia: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo

Efectividad: es la suma de la eficacia más la eficiencia

Equipo: grupo de personas con actividades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables

Gráficas de Gantt: técnica de planeación y control desarrollada por Henry R. Gantt que muestra mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempos para las diversas tareas o acontecimientos de una producción o algún otro programa.

Liderazgo: influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo

Principio: verdad fundamental o que en un momento determinado se considera como tal, que explica, las relaciones entre dos o mas grupos de variables, por lo general una dependiente y otra independiente, propósito, animo o de intención de hacer o no una cosa

Responsabilidad: obligación que los colaboradores le deben a los superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que le fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados

Teoría: agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forma un marco para un conocimiento más significativo

grafico

Liderazgo

Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que nosotros queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Es también, las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia donde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir se requiere de este, para desarrollar al máximo estos recursos, y de esta forma la empresa logre lo que pretende.

Naturaleza de liderazgo

El liderazgo es una parte básica de la dirección y por consecuencia de la administración, pero no representa todo. Los dirigentes deben planear y organizar que es la base del proceso administrativo. Muchos tratadistas coinciden en que el líder debe poseer ciertas características las cuales observamos en la figura No 17.

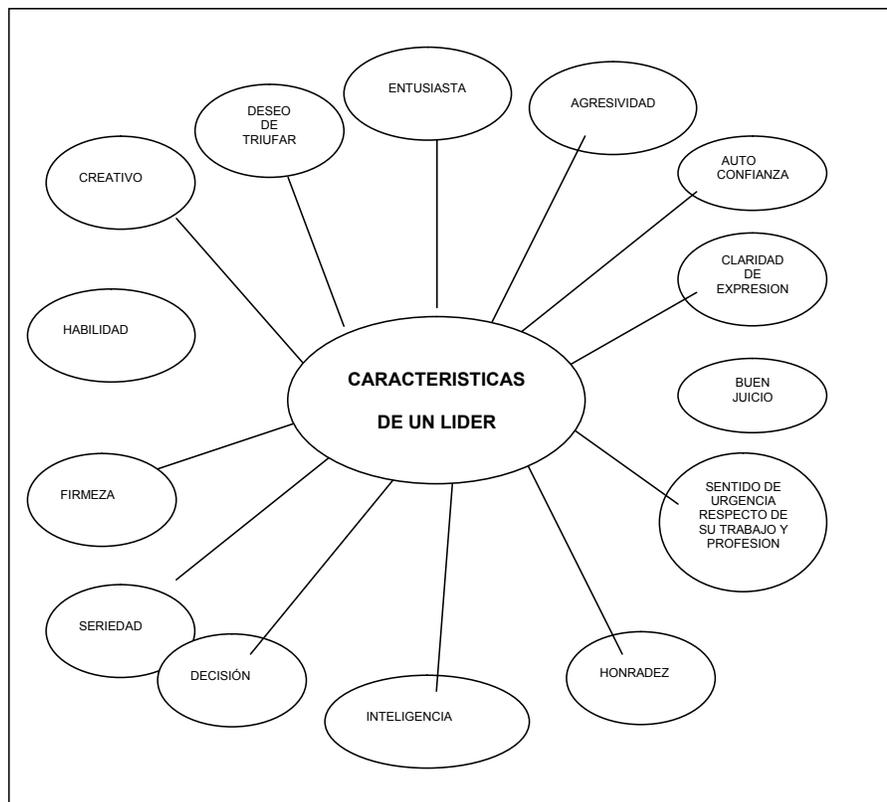
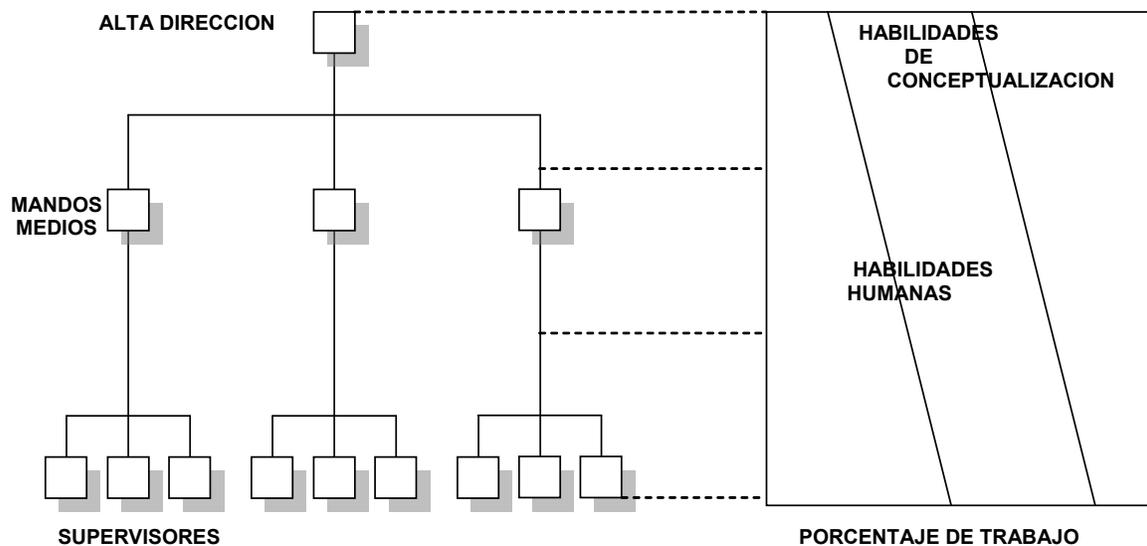


FIGURA No. 17 Características de un líder

Gran parte del énfasis reciente ha pasado de las características de personal, hacia la identificación de los comportamientos de los líderes.

Tomando este punto de vista como base, el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades y acciones apropiadas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes según Robert L. Katz son:

- **técnicas.** Es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo los contadores aplican técnicas específicas en sus labores
- **humanas.** Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones
- **conceptuales.** Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos. Lo anterior se observa en la figura No. 18



Las habilidades varían de importancia de acuerdo con los niveles administrativos

FIGURA No. 18 Tipos de habilidades

Tipos de estilo de liderazgo

Estilo es una manifestación categórica, coherente, consistente y sobre todo consiente de si misma, la imagen que se ofrece al mundo. Existen varias clasificaciones según estudiosos de la

Manejo del Proceso Administrativo

materia, en este libro mencionaremos los estilos tradicionales:

- **autocrático.** Es aquel que impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos
- **democrático o participativo.** Es aquel que consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consenso de sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados
- **liberal o de rienda suelta.** Es el estilo que hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, y que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en su trabajo. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados

En la práctica el estilo mas adecuado es el democrático, pero de acuerdo con contingencias pueden funcionar los otros estilos pero temporalmente y después continuar con el democrático.

Motivación

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo que los lleven a cumplir con la meta deseada. Motivar significa, **mover, conducir, impulsar a la acción.** La motivación es un elemento básico de la dirección, por que a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Existen muchas teorías en relación con la motivación, pero para este libro trataremos la teoría de la jerarquía de las necesidades y el enfoque de motivación, higiene.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación **es la teoría de la jerarquía de las necesidades** propuesta por el psicólogo **Abraham Maslow.** quién reconoció las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluye una vez satisfecha una serie de necesidades, estas dejan de funcionar como motivadores.

Jerarquía de las necesidades

Las necesidades humanas básicas de Maslow colocó en orden ascendente de importancia y que aparecen en la figura 19 son las siguientes:

- **fisiológicas.** Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos
- **de seguridad.** Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo
- **de asociación o aceptación.** En tanto que seres sociales, los individuos experimenten la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás
- **de estimación.** De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo
- **de autorrealización.** Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso



FIGURA No.19 Jerarquía de las necesidades

Maslow nunca quiso decir que toda necesidad se satisface por completo. Más bien, pensaba que se requiere un grado mínimo de satisfacción antes de que esa necesidad deje de preocupar al individuo y la excluya por necesidades superiores. Una vez alcanzado este punto, la persona se liberara de

Manejo del Proceso Administrativo

la tensión ocasionada por el siguiente nivel de jerarquía y por experimentar un nuevo conjunto de conductas producidas para satisfacer esa necesidad.

El enfoque de motivación- higiene

El enfoque de las necesidades del Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una **teoría de dos factores de la motivación**. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente **insatisfactores**, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg nombro a estos factores de **mantenimiento, higiene o contexto de trabajo**.

Herzberg incluyo en el segundo grupo ciertos **satisfactores** (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el **contenido del trabajo**. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción. Como se indica en la figura No. 20, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Mslow.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivaran a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determino que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción.

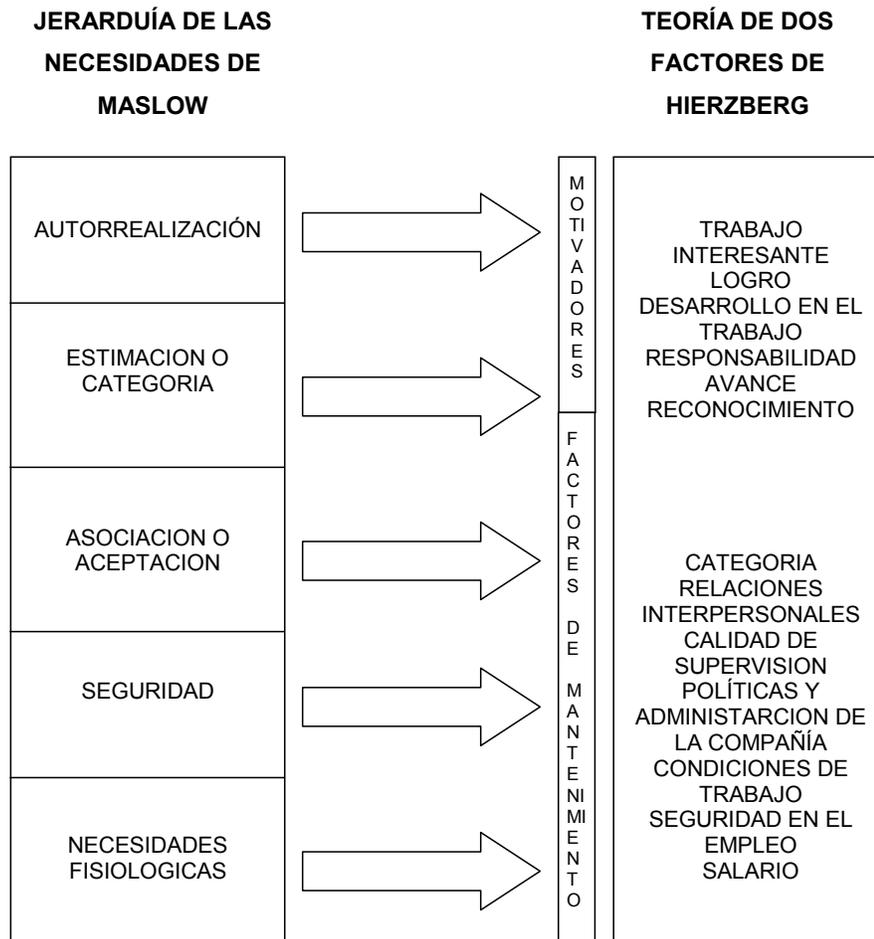


FIGURA No. 20

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones mas valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos.

Este tema se tratará con profundidad en el punto 3.2.2, proceso de toma de decisiones.

3.2.2 Proceso de toma de decisiones

En la realidad, el arte de tomar decisiones es básico. Tomar decisiones es **identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.**

Elementos del proceso de decisiones

El proceso de decisiones es el camino mental que el administrador utiliza para tomar la decisión.

Los principales elementos presentes en proceso de decisión son:

- **El estado de la naturaleza.** Las condiciones de incertidumbre, riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión
- **El tomador de la decisión.** El individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes
- **Los objetivos.** Los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión. Existe mucha variación en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición
- **Preferencias.** Los criterios que utiliza quien toma la decisión, para llevar a cabo su elección
- **La situación.** Los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección
- **Estrategia.** El curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que pueda utilizar o disponer
- **Resultado.** La consecuencia o la resultante de determinada estrategia

El proceso de decisiones ocurre en determinado ambiente que lo influye considerablemente. Toda persona que toma decisiones está inmersa en determinada situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias para obtener resultados.

Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones se observa en la figura No. 21

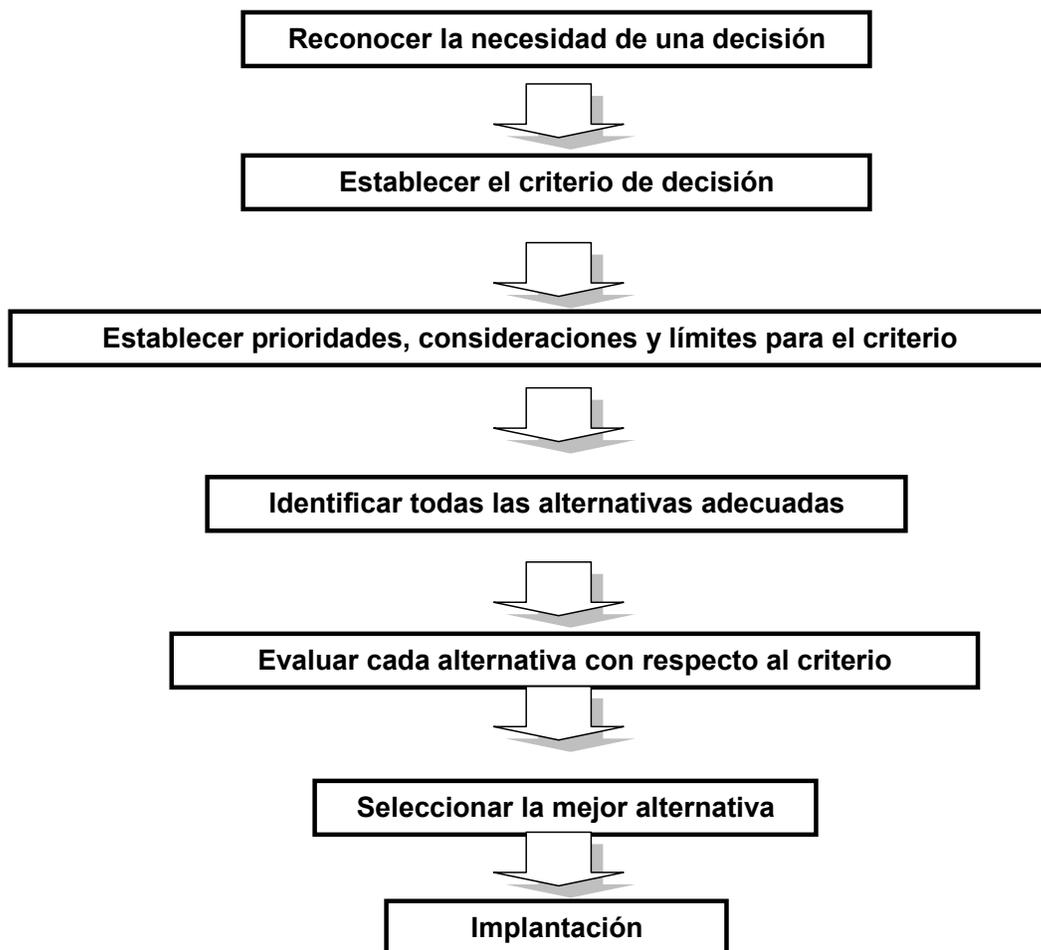


FIGURA No. 21 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones se debe tomar como una de las funciones más importantes de la fase de dirección y ésta a su vez de la administración. Pero el recurso humano que es el administrador debe poseer la aptitud y actitud para que esa responsabilidad la lleve a cabo con eficiencia y eficacia para que se alcancen los objetivos de la empresa.

Recuerda que...

- La motivación es el proceso de estimular a un individuo, para que actúe con lo cual cumplirá una meta deseada. Han existido muchas teorías de la motivación como, la teoría de necesidades y la teoría de los dos factores de la motivación.
- El liderazgo es un proceso de influir sobre las personas para que realicen lo que queremos y que esto se lleve a cabo desarrollando estilos, siendo el recomendado el estilo democrático o participativo
- El proceso de toma de decisiones es importante aplicando sus pasos correspondientes para lograr la mejor decisión
- El proceso de comunicación debe darse sin barreras por los directivos, los mandos medios y el personal operativo
- Que la supervisión debe llevarse a cabo y que esta forma parte de un liderazgo efectivo

3.2.3 La coordinación

Concepto

Coordinación es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Los elementos a desarrollar en este punto son:

- **Coordinación de intereses**
- **Impersonalidad del mando**
- **Jerarquía**
- **Resolución del conflicto**
- **Aprovechamiento del conflicto**

Estos contenidos pertenecen a la fase de dirección del proceso administrativo y fueron desarrollados en el tema **principios de la dirección** que es lo correcto según diferentes tratadistas.

3.4.1 Control

El **control** es la última fase del proceso administrativo, la cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección, para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que aunque una empresa cuente con efectivos planes, una estructura

organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cual es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Concepto

Con el objeto de conocer la definición de este concepto, a continuación nombraremos definiciones de tratadistas relevantes:

George R. Terry

Control es el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado

Henry Fayol

Control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente

Robert C. Appleby

Control es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplen eficaz y económicamente

Munch/García

Control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias

Para efectos de este libro lo definiremos de la siguiente manera:

Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones, para alcanzar lo que pretende la empresa.

Importancia del control

El control es importante por que detecta los vacíos que se dan en la planeación. organización,

Manejo del Proceso Administrativo

integración y dirección, además:

- Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas
- Detecta las partes de la empresa en que se han originado los problemas
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones mas adecuadas
- Se desarrolla en las cosas, la persona, grupos y las actitudes y aptitudes
- Proporciona información precisa y oportuna acerca de la situación de la dirección de los planes sirviendo como base para que en el futuro se mejore el proceso de planeación
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores

Principios de control

Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es que los negocios operen dentro del marco de normas fijadas por el medio externo e interno.

A continuación se explican los principios de control:

- **Principio de declaración de objetivos.** La función del control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlos
- **Principio de eficiencia de los controles.** Las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas
- **Principio de responsabilidad del control.** La responsabilidad primaria del control recae en el gerente encargado de la ejecución de los planes
- **Principio del control directo.** A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados, menor necesidad de controles indirectos
- **De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempos, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control
- **Del equilibrio.** Todo grupo conferido le corresponde un grado de control correspondiente. Con referente a la autoridad que se delega y la autoridad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada este siendo debidamente ejercida

- **De la costeabilidad.** El control debe justificar el costo que este representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporta
- **De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que resulten en relación con los planes deben de aclararse para saber las causas que las originaron, para prever el futuro

Etapas o elementos de control

Los pasos necesarios para llevar a cabo una secuencia de control son:

- **Establecimiento de estándares.** Los estándares o unidades de medida representan el estado de ejecución correcto, de hecho son planes definidos de la empresa. Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, si no que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:
 - **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado
 - **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para definir la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de la función mercadológica
 - **Productividad.** Debe establecerse en toda la empresa, se determina con base en medidas, tales como horas maquina, horas hombre etc.-.
 - **Calidad del producto.** Se determina para establecer indicadores de calidad en relación con la competencia
 - **Desarrollo del personal.** Tiene como fin valorar los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad
 - **Evaluación de la actuación.** Determina las condiciones que deben darse para que el trabajo se lleve a cabo correctamente
- **Medición de resultados.** Trata la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben de ser determinadas de acuerdo con los estándares. Al establecer dichas unidades, este es uno de lo problemas mas complicados, sobre todo en áreas eminentemente cualitativas.

Para realizar su función, esta etapa se apoya básicamente de los sistemas de información; por lo tanto la efectividad del proceso de control depende directamente de la recepción de información, la cual debe de ser oportuna, confiable y valida.

Ya efectuada la medición y obtenida la información, es necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose de esta forma las desviaciones mismas que tienen que informarse con el reporte correspondiente

Manejo del Proceso Administrativo

- **Corrección.** Al tomar la decisión correctiva es función de los ejecutivos; antes de iniciarlas es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación mas estrecha entre la planeación y control
- **Retroalimentación.** La retroalimentación es básica en el proceso de control, dado que a través de esta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimiente el sistema

La metodología de las etapas de control se observan en la figura No. 22.

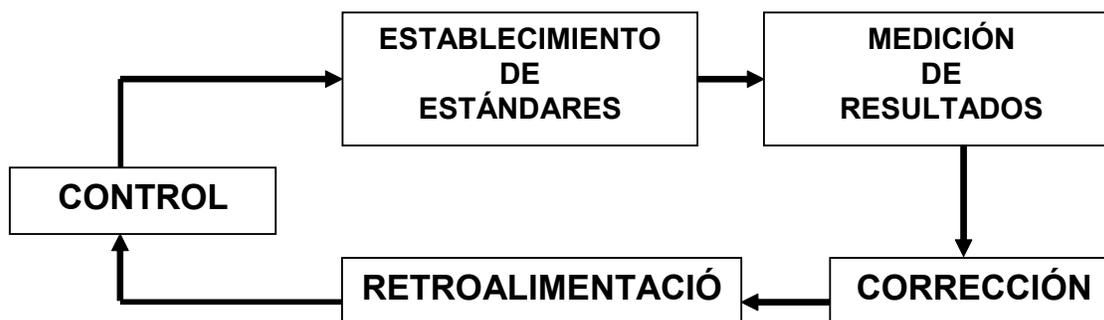


Figura No. 22 Etapas de control

Tipos de control

Davis y Donnelly han designado tres tipos de control preliminar, concurrente o coincidente y de retroalimentación.

Preliminar. Tiene lugar antes de que principien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad

Concurrente o coincidente. Tiene lugar durante la fase de la “acción” de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran

De retroalimentación. Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable. Estos tres tipos de control forman parte de las etapas del control

El control como sistema

El estudio de los sistemas dinámicos logra un estado de equilibrio o estabilidad aun con las condiciones cambiantes del medio ambiente, se denomina como cibernética.

Un **sistema de control** es aquel que sirve, para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia, que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo, se ajusten a un patrón o norma preestablecida.

Nos expone el autor Pozo Navarro, el sistema de control persigue un objetivo de eficacia para la empresa, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla, en condiciones de eficiencia. Esto abarca que el administrador se aboque a tres grandes aspectos.

- Lograr objetivos, dentro de plazos oportunos
- Lograrlos con la economía de medios, esto es logrando beneficios
- Mantener motivado al equipo humano implicado en su consecución

Por medio del control el administrador debe verificar que los recursos de la empresa, sean aplicados mediante una racionalización y una sistematización para así lograr la consecución de los objetivos del organismo.

- **Instrumentos de control**

La gráfica de Gantt, como técnica de planeación y control desarrollada por Henry L. Gantt muestra, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción o algún otro programa.

Aunque basada en un concepto simple, esta gráfica ha sido considerada como revolucionaria en la administrador. Lo que Gantt advirtió fue que la totalidad de las metas de un programa debe ser vista como una serie de planes de apoyo interrelacionados que los individuos puedan comprender y seguir. Los avances mas importantes en el campo de control se desprenden de este sencillo principio, así como de los principios básicos del control, como la selección de los elementos decisivos de un plan

Formatos para el control. Los formatos para el control que definen las empresas generalmente son los informes que pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Estos formatos contienen el membrete de la empresa, la fecha, el área responsable, el nombre del personal responsable, los objetivos que se persiguen en ese periodo, las metas cuantificadas

Manejo del Proceso Administrativo

a alcanzar, la calendarización para el control, la variación y la justificación de las variaciones. Estos formatos varían de acuerdo con los objetivos de las empresas en particular.

3.4.2 Clases de control

La mayor parte de los esfuerzos de control se orientan hacia las áreas que son: ventas, producción, financieras y contables, de administración, generales y de normas.

- **De producción.** El éxito organizacional depende, de su habilidad para producir bienes y servicios con eficiencia y eficacia. Los controles de producción abarcan, la vigilancia de las actividades de producción, para cerciorarse de que se efectúen según el programa, evaluar la habilidad de el departamento de compras para proveer la cantidad y calidad correcta de los suministros necesarios al costo mas bajo posible, vigilar la calidad de los bienes o servicios, para asegurarse de que satisfagan las normas que se establecieron y cerciorarse de que la maquinaria y el equipo reciban un adecuado mantenimiento.
- **Finanzas.** El objetivo económico de toda empresa es obtener utilidades. En busca de este objetivo los administradores deben implantar controles financieros. Por consiguiente la manera más simple es analizar los estados financieros en busca de gastos excesivos. También podría efectuar el estudio de razones financieras, para asegurarse de que se dispone de suficiente dinero en efectivo, para pagar los gastos diarios, que la deuda no crezca demasiado y se vuelva onerosa y que los activos se usen de manera productiva. Estos son ejemplos, de cómo se pueden utilizar los controles financieros para reducir costos y hacer el mejor de los recursos disponibles
- **De administración.** Los administradores logran objetivos, por que trabajan a través de otras personas. Para alcanzar objetivos departamentales, los administradores necesitan y dependen de los subordinados. Por consiguiente es importante que los administradores se cercioren, de que el personal se desempeña como se supone que deben hacerlo. La manera mas sencilla es, que los administradores lo lleven a cabo mediante la supervisión directa y con evaluaciones de desempeño
- **De ventas.** Los controles de ventas tienen como base el pronóstico de ventas. Para realizar un control de ventas se debe tomar en cuenta la fuerza de ventas, las zonas geográficas atendidas, los vendedores responsables de esas zonas, el levantamiento de los pedidos, el total de ventas por día, por semana, por quincena, por mes, trimestrales, semestrales y anuales. Es importante en este control ver la tendencia de nuestras ventas para que cuando observemos que sea a la baja tomar la decisión en forma oportuna
- **Generales.** Este tipo de control engloba a todas las demás áreas de la empresa como son: presupuestos de publicidad, de investigación de mercados, de logística, de auditoría, de reclutamiento, de cargos indirectos etcétera.

- **De normas.** En este tipo de control debemos contemplar todas las normas que van a medir el desempeño real o esperado de la empresa como son normas de servicio, normas políticas, normas de evaluación, normas de costos, normas físicas, normas de capital, normas de ingreso, normas de productividad, normas de publicidad, normas de información, normas de programas etc.-.

Recuerda que..

- Los estándares de desempeño son poderosas herramientas administrativas para el control de una empresa. Sirven como niveles del desempeño deseado contra el que puede medirse y evaluarse el desempeño actual. Los dirigentes deben decidir que desempeño medir, cuando medirlo y como medirlo. La medición del desempeño es costosa, por lo que siempre hay un balance entre el número de mediciones y la rentabilidad. El principio guía para decidir la frecuencia de la medición es lo que se requiere de acuerdo con la naturaleza de la actividad del negocio. Un negocio que existe en un ambiente que cambia con rapidez puede requerir mas medidas de desempeño, que uno en una situación estable
- El desempeño debe medirse en forma cuantitativa o cualitativa. La naturaleza de las metas fijadas determinan si las mediciones deben hacerse a largo plazo
- En la empresa hay clases de control en los que los administradores deben de llevarlos a cabo en forma continua. Existen controles de ventas, producción, financieros, de Administración, generales, de normas, de auditoria, de investigación de mercados, de personal etc.-.

Resumen

La integración, dirección y control forman la etapa dinámica del proceso administrativo. Estas fases tienen la misma importancia que la planeación y la organización, para que la empresa alcance los propósitos definidos.

Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, son base para que la empresa logre desarrollarse sin carencia de insumos y los administradores apliquen en forma efectiva el proceso administrativo.

Para que los recursos que requiere la empresa sean los correctos, se debe de llevar a cabo la fase de integración, aplicando la metodología según corresponda.

La fase de dirección debe de realizarse aplicando con eficiencia y eficacia el liderazgo, la supervisión, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. En estos elementos de la dirección todos los recursos humanos del grupo social deben de participar en forma sinérgica, es decir el individuo, los equipos y grupos deben de actuar con actitud y aptitud correcta, para lograr que la empresa ejecute estas fases y que lo planeado y organizado se cumpla en forma efectiva.

Manejo del Proceso Administrativo

La fase de control es básica porque consolida el proceso de administración, midiendo, corrigiendo y retroalimentando correctamente todas las desviaciones detectadas en la empresa, para que en el futuro se logre la planeación, organización, integración y dirección en situaciones favorables.

Evaluación

1. Explica el concepto de integración
2. Menciona los recursos de la empresa
3. Explica en que consisten los recursos humanos
4. Explica el proceso para integrar los recursos humanos
5. Menciona con tus palabras el concepto de dirección
6. Explica porqué es importante el liderazgo en la fase de dirección
7. Explica porqué es importante la motivación en la fase de dirección
8. Menciona el proceso de comunicación
9. Menciona el proceso de toma de decisiones
10. Explica que se entiende por supervisión
11. Define que es coordinación
12. Explica que es control
13. Explica los tipos de control
14. Explica en que consiste el control de producción
15. Explica porqué es importante que en la empresa exista un control de ventas
16. Menciona que se entiende por estilo de liderazgo

BIBLIOGRAFÍA

Harold Koontz, Heinz Weihrich *Administración*, Mc Graw Hill, México pp.6-120 1999.

Montana/Charnov *Administración*, CECSA, México 1-40 2003.

Munch. García *Fundamentos de Administración*, Trillas. México pp.17-42 2005.

Chiavenato Idaiberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, Mc Graw Hill, México pp 305-400, 2002

Gómez Ceja Guillermo, *Planeación y organización* Mc Graw Hill, México 1998.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración*, ECAFSA, México pp. 315-605, 2001

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/ls1.htm>

