


LA PRÁCTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz



 Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.

ISBN: 978-607-59391-3-1



LA PRÁCTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

Editorial

© Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Calle Emiliano Zapata, 15, Col. El Tanque.

C.P. 91156, Xalapa, Veracruz, México.

Tel. (228) 2014857

www.grepxa.mx

Sello editorial: Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Primera Edición

Ciudad de Edición: Xalapa, Veracruz, México.


Presentación en medio electrónico:

Libro digital descargable

Formato PDF 3.5 MB

ISBN: 978-607-59391-3-1

Fecha de aparición: 29/11/2022

 Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.

ISBN: 978-607-59391-3-1



Xalapa-Enríquez, Ver., a 29 noviembre 2022.

**A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE**

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA) hace constar que el libro:

“LA PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

Fue publicado por nuestro sello editorial con **Nº 978-607-59391** y registrado con el **ISBN 978-607-59391-3-1**, ambos otorgados por la Agencia Mexicana de ISBN, con fecha de aparición del **29 de noviembre de 2022**, cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

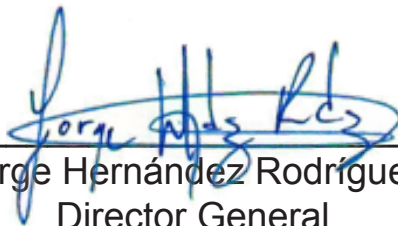
La obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; en el primero, se sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. En el segundo proceso de dictaminación fue evaluado por pares académicos externos, aprobado por nuestro Comité Científico y pre-dictaminado por el Comité Editorial de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en **Editorial Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página.

<https://grep.mx>

ATENTAMENTE



Jorge Hernández Rodríguez
Director General

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
LA ADMINISTRACIÓN DISCIPLINA CIENTÍFICA.....	8
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
PLANEACIÓN.....	19
PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.....	22
ESTRATEGIAS.....	23
FODA.....	23
ANÁLISIS PESTEL.....	25
PORTER.....	25
DIAGNOSTICO INTERNO.....	26
PLANES ESTRATÉGICOS CON EL MANDO DE CUADRO INTEGRAL.....	27
OTRAS HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN.....	29
RESUMEN EJECUTIVO.....	29
ORGANIZACIÓN.....	30
DISEÑOS ORGANIZACIONALES.....	33
TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	36
MANUALES DE ORGANIZACIÓN.....	36
DIAGRAMAS DE PROCESO O DE FLUJO.....	39
PEPSU.....	39
CARTAS DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO.....	40
ANÁLISIS DE PUESTO.....	40
RESUMEN EJECUTIVO.....	41
DIRECCIÓN.....	42
CONFLICTO.....	45
LIDERAZGO.....	46
MOTIVACIÓN.....	48
EQUIPOS DE TRABAJO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	51
COMUNICACIÓN.....	53
LOS GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN.....	57
LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS.....	59

CONTROL.....	63
MEDICIÓN.....	65
COMPARACIÓN.....	65
PASO DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS.....	66
INDICADORES.....	66
CONCEPTO Y ELEMENTOS DE UN INDICADOR.....	66
CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR.....	67
TIPOS DE INDICADORES.....	69
FORMAS.....	77
AUDITORIA.....	77
SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	79
DIFERENTES NIVELES DE LOS SISTEMAS.....	79
REFLEXIONES FINALES.....	82
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	92
ANEXO A.....	93
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	104
NOM-035-STPS-2018.....	108
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Corrientes administrativas.....	9
Tabla 2 Proceso administrativo desde la perspectiva de sus teóricos.....	16
Tabla 3 Proceso administrativo.....	17
Tabla 4 Proceso administrativo por niveles.....	18
Tabla 5 Componentes de la planeación.....	22
Tabla 6 Principios de planeación.....	22
Tabla 7 Tipos de estrategias a seguir.....	25
Tabla 8 Mapa General de Procesos (PEPSU).....	40
Tabla 9 Estructura del análisis de puestos.....	41
Tabla 10 Comparación de la metodología de los 8 pasos, basada en el ciclo de Shewhart, Deming.....	45
Tabla 11 Teorías de liderazgo.....	47
Tabla 12 Teorías de la motivación.....	49
Tabla 13 Cambios en el siglo XXI.....	59
Tabla 14 Clasificación de las competencias laborales genéricas.....	60
Tabla 15 Competencias generales según el puesto de trabajo.....	61
Tabla 16 Ejemplo de plantilla.....	68
Tabla 17 Key Performance Indicator.....	70
Tabla 18 Tabla de fórmulas liquidez.....	71
Tabla 19 Tabla de fórmulas financiamiento.....	72
Tabla 20 Tabla de fórmulas “ventas”.....	73
Tabla 21 Tabla de fórmulas “producción”.....	74
Tabla 22 Tabla de fórmulas “abastecimiento”.....	75

Tabla 23 Cuadro de Mando Integral (CMI) “aprendizaje y crecimiento”.....	76
Tabla 24 Tipos de auditorías.....	78
Tabla 25 Clasificación de sistemas de información.....	80
Tabla 26 Operacionalización de variables.....	93
Tabla 27 Estructura organizacional.....	94
Tabla 28 Tabla de evaluación del test psicológico de clima organizacional (IPCO).....	104
Tabla 29 Escala Likert.....	104
Tabla 30 Respuestas de la escala Likert.....	104
Tabla 31 Cuestionario “factores de riesgo”.....	108
Tabla 32 Cuestionario “actividades que realiza en su trabajo”.....	109
Tabla 33 Cuestionario “tiempo destinado al trabajo”.....	109
Tabla 34 Cuestionario “decisiones que puede tomar en su trabajo”.....	110
Tabla 35 Cuestionario “capacitación e información que recibe sobre su trabajo”.....	110
Tabla 36 Cuestionario “las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe”.....	111
Tabla 37 Cuestionario “atención a clientes y usuarios”.....	111
Tabla 38 Cuestionario.....	112
Tabla 39 Cuestionario “actitudes de los trabajadores “.....	112
Tabla 40 Valor de las opciones de respuesta.....	114
Tabla 41 Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría.....	114
Tabla 42 Resultado del cuestionario.....	115
Tabla 43 Calificación de la categoría.....	116
Tabla 44 Resultado del dominio.....	116
Tabla 45 Criterios para la toma de acciones.....	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resumen ejecutivo.....	29
Figura 2 Value Stream Mapping.....	39
Figura 3 Resumen ejecutivo de la etapa de Organización.....	41
Figura 4 Las 3 fases del modelo de Lewin.....	57
Figura 5 Resumen ejecutivo de etapa de Dirección.....	62
Figura 6 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	71
Figura 7 Cuadro de Mando Integral (CMI) Clientes.....	73
Figura 8 Cuadro de Mando Integral (CMI) “procesos internos”.....	74
Figura 9 Cuadro de Mando Integral (CMI) “aprendizaje y crecimiento”.....	75
Figura 10 Clasificación de sistemas de información.....	81

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La administración es una ciencia universal capaz de adaptarse a las condiciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas que las organizaciones actuales demandan, el siglo XX se caracterizó por la generación de múltiples corrientes o escuelas administrativas que deseaban aportar una perspectiva innovadora con respecto al planteamiento clásico de la administración, investigadores como Frederick Taylor, Peter Drucker, Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Abraham Maslow, entre otros, nutrieron a dicha ciencia, provocando una constante evolución y sentando las bases para estructurar, organizar y reformular teorías como calidad total, empowerment, indomarketing, lean, gobierno corporativo, franchising, downsizing, ouplacement, coaching, mentoring, etc., con llegada de la cuarta revolución industrial (I4.0), se crearon organizaciones flexibles, ágiles y eficientes, donde la alta gerencia incorporó innovadores esquemas de trabajo, fabricación aditiva, realidad virtual, aumentada y extendida, internet de las cosas, la nube, robotización, inteligencia artificial, análisis y gestión de datos, drones, blockchain, vehículos autónomos, ciberseguridad, etc., con la incorporación de los conceptos antes mencionados, las organizaciones vislumbra la quinta revolución industrial, que traerá la relación hombre-máquina como jamás se ha visto, los espacios inteligentes basados en inteligencia artificial generara que las actividades o tareas se ejecuten de forma similar a los que ejecuta el pensamiento humano, la economía circular, la preocupación por el cuidado del planeta traerá la consolidación de las organizaciones verdes, la responsabilidad social será un “debe” y el uso masivo de la tecnología será parte de nuestra vidas, todos estos cambios deberán ser acompañados por el surgimiento de planes formativos integrales, para lograr la adaptación a los procesos y tecnologías, además de reformas en materia legal, sin duda estamos en presencia de entornos VUCA, (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que deberá llevar al hombre a la concientización de la constante capacitación y preparación, no solo en el ámbito de su competencia sino en todas aquellas de competencias transversales que impacten de cierta forma su vida laboral.

LA ADMINISTRACIÓN
DISCIPLINA CIENTÍFICA



LA ADMINISTRACIÓN DISCIPLINA CIENTÍFICA

La administración se relaciona con distintas ciencias, dando lugar a su universalidad e interdisciplinariedad, por tal motivo se han generado corrientes o escuelas administrativas a lo largo del tiempo, hasta llegar a la administración moderna o contemporánea, cabe destacar que se sugiere profundizar a detalle en cada una de ellas si se desea especializarse en alguna corriente administrativa, a continuación, se presenta un breve resumen de las distintas corrientes solo como marco referencial.

Tabla 1 Corrientes administrativas

ESCUELA	TEORÍA
<p>Escuela empírica, Ernest Dale “Padre de la escuela empírica”, Peter F. Drucker, Lawrence Appley.</p>	<p>Esta escuela se caracteriza porque sus integrantes basan sus estudios en la experiencia y en la observación con la finalidad de encontrar qué es lo que está funcionando en las empresas, se toma decisiones con la experiencia sugerida por el pasado reciente, considera la administración más como un arte y que se aprende más de ella con la práctica, experiencia, costumbre o tradición más que con la teorías.</p>
<p>Teoría clásica de la administración, Henry Fayol considerado el “Padre de la Administración”</p>	<p>Determinó el acto de administrar como una secuencia de actividades fundamentadas en la planeación, organización, dirección, coordinación y control, dando origen al concepto proceso administrativo, y postuló la importancia de la habilidad del gerente en cual se acentúa en las relaciones con la cadena de mando, generó el perfil del administrador en cual lo considera como un ser profesional preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, además de identificar las áreas funcionales de una organización.</p> <p>Postuló 14 principios de la administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. 2. Autoridad-responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. 3. Disciplina: depende la obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos. 4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones sobre la operación a realizar de un solo superior. 5. Unidad de dirección: se establece un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo. 6. Subordinación del interés personal al interés general: el interés general debe tener prioridad sobre el interés particular. 7. Remuneración del personal: la remuneración debe ser justa. 8. Centralización: se concentra la autoridad en una jerarquía dentro de la organización. 9. Cadena escalar o jerarquía (línea de autoridad): la línea de autoridad va desde el gerente hasta el último de los empleados. 10. Orden: Las personas y los materiales deben de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. 11. Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad de los empleados. 12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación de personal, cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo mejor. 13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito. 14. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen las fortalezas de la organización. (Chiavenato, 2001, p. 108-109).

<p>Escuela de la administración científica, Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt.</p>	<p>Esta corriente se fundamenta en la racionalización de los métodos de ingeniería aplicada a la administración usando el método científico como pieza fundamental para comprobar sus teorías. Las aportaciones de dicha corriente administrativa se concentraron en los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Establecer el estudio de movimientos. 2.- Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física en el sitio de trabajo, rediseño de las herramientas y equipo de trabajo (ergonomía). 3.- Dividir el trabajo y especializarlo al obrero. 4.- Diseñar cargas de trabajo y tareas. 5.- Incentivos salarial y premios o reconocimientos por la producción. 6.- Homo- economicus, las personas están motivadas por el sistema de recompensas económicas, salarios y materiales. 7.- Generar condiciones óptimas de trabajo (seguridad y disminución de la fatiga). 8.- Racionalidad en el trabajo, estableciendo un sistema de salarios. 9.- Estandarización de métodos de trabajo. 10.- Supervisión funcional con relación a la división del trabajo (Chiavenato, 2001)
<p>Escuela humano relacionista o escuela del comportamiento humano, George Elton Mayo, Kurt Lewin y Ronald Lippitt.</p>	<p>Se basa en que los factores psicológicos y sociales (moral, satisfacción, interrelación, motivación, asesoría, dirección y comunicación), los cuales contribuyen a la productividad de la organización.</p>
<p>Escuela Nehumano relacionismo, on Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow y Herzberg y Rensis Likert.</p>	<p>Analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación y sus necesidades son un factor determinante en la organización, por supuesto es una consecuencia de la escuela humano relacionista con el enfoque de la psicología organizacional.</p>
<p>Escuela teoría de las decisiones, Herbert Simon, Von Newman</p>	<p>Se basa en la racionalización de la administración para tomar decisiones, que a su vez se basan en técnicas de modelos matemáticos y simulación.</p>
<p>Escuela matemática, cuantitativa o cuántica, A. Kauffman, Norbert Wiener.</p>	<p>La administración es una entidad lógica expresable a través de símbolos matemáticos. Las técnicas que ayudan a la solución de problemas son: programación lineal, teoría de juegos, PERT y CPM, etc., está ligada a la teoría anterior y el surgimiento de la investigación de operaciones dio lugar al análisis de teoría de juegos, teoría de colas o filas de espera, teoría de las decisiones, probabilidad y estadística y programación dinámica.</p>
<p>Escuela estructuralista o del sistema social, Max Weber, Flank Oliver Scheldon y Chirs Argris,</p>	<p>Pretenden equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.</p>
<p>Teoría neoclásica de la administración, Peter Ferdinan Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz</p>	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Énfasis en el estudio de la administración Reafirmación de postulados clásicos Énfasis en los principios generales de la administración Énfasis en los objetivos y resultados Y el eclecticismo (Chiavenato, 2001, p. 229)

Para finalizar el estudio de las corrientes administrativas es importante aclarar que constantemente surgen aportaciones, enfoques y teorías que motivan a la actualización de términos y procesos. A continuación se enlista una serie de conceptos que se suman al amplio repertorio del administrador del siglo XXI, las cuales surgen como tendencias actuales. Cabe destacar que es una aproximación al concepto, se recomienda el estudio profundo de cada uno de ellos.

Administración de la Calidad total

Surgió con los conceptos de W. Deming, Juran y Crosby, el cual consiste en el mejoramiento de la calidad del producto o servicio mediante el mejoramiento continuo de los procesos, al concepto de calidad total se le asocia con el ciclo de Deming o PDCA, el cual se define como planear, hacer, revisar y ajustar, y generó 8 principios de la calidad total:

- 1.- Orientación hacia los resultados
- 2.- Orientación la cliente
- 3.- Liderazgo y coherencia en los objetivos
- 4.- Gestión por procesos
- 5.- Desarrollo e implicaciones en las personas
- 6.- Aprendizaje, innovación y mejora continua
- 7.- Desarrollo de alianzas
- 8.- Responsabilidad social

Desarrollo organizacional

Surge como una respuesta a los cambios continuos de las organizaciones, ya que implica la reestructuración de la organización a nivel de procesos humanos, tecnoestructural, recursos humanos o intervención estratégica de la organización. Sus modelos más representativos son: modelo del cambio planeado, modelo de Lewin y modelo de French.

Benchmarking

Es una herramienta gerencial con su origen en los años 80, la cual se traduce en una comparación referencial de la organización con respecto a su competencia o líder en el segmento, con la finalidad de tener información que le permita mejorar los procesos y lograr competir.

Reingeniería de procesos y de las organizaciones

Consiste en rediseñar los procesos orientados al cliente, generando procesos más eficientes con indicadores a través del tiempo, análisis de takt time, servicio y calidad.

Endomarketing

Es un proceso de gestión, cíclico y continuo, dirigido a la organización del objeto, que se integra con sus otros procesos de gestión ética y las herramientas utilizadas para fomentar multidisciplinarios, con el objetivo de promover la motivación de las personas con su trabajo y garantizar su compromiso con los objetivos estratégicos, que contribuyan a la consecución de mejores resultados, económicos y humanos, de un rendimiento superior. (Beking, 2009)

Lean

Es una filosofía de gestión, la cual tiene como objetivo la eliminación de actividades que no aportan valor, comunmente lo relacionamos con lean manufacturing, sus herramientas son de índole oriental como son: Kanban, Hoshin Kanri, Heijunka, Gemba, Poka- Yoke entre otros. Y aunque de primer instancia podemos relacionarla con la industria de la transformación también tenemos lean office, lean health (servicios de salud), entre otros.

Gobierno corporativo

Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, generando equidad y transparencias entre la junta directiva, accionistas, clientes, empleados etc.

Franchising

Se basa en la transferencia de conocimiento (Know How), a otra empresa a cambio de un porcentaje, de regalías, logrando la aceleración de los negocios.

Downsizing

Es la reducción del tamaño de la organización, en su personal, sin perder competitividad.

Outplacement

Consiste en colocar o asistir a un colaborador (empleado) que se queda sin puesto de trabajo en otra organización.

Coaching

Proceso de entrenamiento y aprendizaje por parte de un experto en áreas profesionales, empresariales y personales.

Outsourcing

Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.

Outdoor training empresarial

Formación práctica al aire libre, para la mejora de gestión, liderazgo, trabajo en equipo, así como fomenta la competitividad y buen clima laboral.

Mentoring

Proceso en el cual se gestiona el conocimiento y las habilidades del personal de manera controlada y guiada, mejorando el crecimiento profesional y personal del mentorado.

Transformación digital

Es la aplicación de las capacidades digitales a procesos, productos, servicios, con la finalidad de mejorar la eficiencia y la percepción del cliente.

Administración por valor

Es un modelo gerencial, el cual propone una gestión que se realice bajo la práctica de valores éticos, que se reflejen en la sociedad y en el entorno.

Administración del conocimiento

Permite a la organizaciones identificar, desarrollar, compartir, utilizar, y retener, la información estratégica, con la finalidad de incrementar productividad, competitividad y rentabilidad a la organización.

E-administración o administración electrónica

Es el uso de los medios electrónicos para la mejora de los procedimientos, procesos, relaciones dentro y fuera de la organización.

Administración del cambio

Son las herramientas que se utilizan para generar cambios en las organizaciones integrando la estrategia y los procesos de la organización con la cultura y sus colaboradores.

Responsabilidad social empresarial

Es una nueva forma de gestión, donde las organizaciones se ocupan que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental.

Teoría Z

Esta relacionada con la filosofía oriental desarrollada por William Ouchi, sustenta la importancia de la relación entre la empresa y sus colaboradores, desarrollando una política y cultura organizacional centrada en el recurso humano, logrando con ello un ambiente laboral pleno e impactando en los objetivos y niveles de productividad.

Empresas familiares

Es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes. (Barroso, Sanguino, Bañegil, 2012)

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un proceso que trabaja con recursos intelectuales, físicos y tecnológicos, siempre en busca de ser eficiente, alcanzar las metas con el aprovechamiento óptimo de recursos tangibles como intangibles y con ello, emplear de mejor forma la triada más importante de los recursos: el dinero, los materiales y el tiempo, sin descuidar a las personas.

Desde luego que se puede afirmar que se trata de un proceso que incluye la planeación, organización, dirección y el control para alcanzar objetivos determinados, empleando recursos económicos, humanos, materiales y técnicos, apoyándose con herramientas y técnicas sistematizadas, las cuales se aplican en un proceso bien definido por la organización, tomando en cuenta que cada ente es diferente, sin embargo, el proceso es similar en toda administración ya que su fin es el mismo.

El proceso administrativo se puede dividir en una fase mecánicas y fase dinámica, la primera se concibe como la parte teórica, estableciendo el cómo y estableciendo el futuro, mientras que en las fases dinámicas se establecen los hechos del manejo del sistema social. Hay un sin fin de aportaciones por parte de los teóricos representados en la tabla 2, con el fin de establecer un marco referencial y lograr las bases conceptuales del proceso administrativo.

Tabla 2 Proceso administrativo desde la perspectiva de sus teóricos.

Nota: Adaptado de Fernández, A. J. A. (1965). El proceso administrativo.

AUTOR	ETAPAS
Henry Fayol	Previsión/Planeación -Organización-Dirección/Coordinación-Control
Harry Arthur Hopf	Planeación-Organización-Coordinación- Control
Lyndall Urwick	Previsión - Planificación- Organización- Comando-Coordinación- Control
William Newman	Planeación-Organización- Obtención De Resultados-Dirección-Control
R. C. Davis	Planeación-Organización-Control
James F. Stoner	Planeación -Organización- Dirección- Control
Koontz y O'Donnell	Planificación- Organización - Integración - Dirección- Control
Miner	Planificación- Organización- Dirección- Coordinación- Control.
Isaac Guzmán Valdivia	Planeación- Organización- Integración- Dirección-Ejecución- Control
John E. Mee	Planeación- Organización-Motivación-Control
George R. Terry	Planeación- Organización- Ejecución-Control

Stephen P. Robbins	Planeación- Organización- Dirección – Control
Agustín reyes Ponce	Previsión - Planificación- Organización- Integración- Dirección –Control
David R. Hampton	Planeación- Organización-Dirección – Control
José Antonio Fernández Arena	Planeación: Investigación, Bocetos, Innovación. Implementación: Decisión, Motivación, Comunicación. Control: Revisión De Resultados, Determinación De Diferencias, Análisis De Diferencias, Corrección.
Burt K. Scalan	Planeación- Organización- Dirección- Control
Francisco Laris Casillas	Planeación- Organización – Integración- Dirección – Control
Jorge Barajas Medina	Planeación- Organización- Integración- Dirección- Control

Para efectos de homologar las etapas del proceso administrativo, se tomará las etapas de planeación, organización, control y dirección, pero cabe aclarar que solo para efectos académicos, ya que como se puede percibir en la tabla 2, los modelos varían de autor a autor, sin embargo, existen coincidencias en las etapas antes establecidas, a manera de resumen podemos especificar que el proceso administrativo cumple lo siguiente:

Tabla 3 Proceso administrativo.

Nota: Fuente de Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, Proceso Administración

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	DIRIGIRSE A:
Definir objetivos, establecer estrategias, y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir y cualesquiera otras acciones involucradas con dirigir al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.	Alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

Para efectos de entender cómo se presenta el proceso administrativo en las organizaciones debemos establecer que comúnmente existen niveles jerárquicos (gerencial-intermedio-operacional), los cuales desempeñan procesos distintos dentro de la organización, para mayor comprensión haremos referencia al proceso establecido por Chiavenato (2001, p. 133).

Tabla 4 Proceso administrativo por niveles.

Nota: Adaptado de Administración: proceso administrativo, por Chiavenato, 2001.

NIVELES DE ACTUACIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Gerencial	Determinación de los objetivos derivados de una planeación estratégica	Diseño de la estructura organizacional	Generación de políticas, directrices, y conducción del personal	Generación de controles globales y evaluación del desempeño empresarial
Intermedio	Planeación táctica y asignación de recursos	Estructura de órganos y cargos, rutinas y procedimientos	Gerencia, aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Generación de controles departamentales y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Establecimientos de planes operacionales	Establecimientos de métodos y procesos de trabajo y de operación	Dirección supervisión y motivación del personal	Generación de controles y evaluaciones individuales

A continuación, se realiza una explicación de las partes que integran el proceso administrativo, enfatizando en la definición conceptual, operativa y rasgos particulares.

PLANEACIÓN



PLANEACIÓN

Es un proceso sistemático racional en el cual se definen las metas de la organización estableciendo las estrategias acordes y generando políticas, programas, presupuestos y procedimientos para la obtención de los objetivos de la organización.

Para Reyes (2007), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Para Terry (2012, p.202), es “la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.”

Esto nos lleva a plantear la siguiente secuencia del proceso en la planeación:

1. Detección de las oportunidades.

Aunque precede la planeación real y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación, para dicha pre-etapa se suele recurrir a un diagnóstico organizacional donde se sugiere analizar las áreas funcionales y generar por medio de la herramienta de planeación estratégica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), un punto de partida, para establecer metas y objetivos.

Para efectos prácticos se recomienda aplicar el instrumento localizado en el anexo A, el cual considera las áreas funcionales de la organización, acompañado con un análisis PESTEL y Porter para determinar las oportunidades y amenazas y realizar un FODA como inicio del proceso. También se recomienda aplicar el instrumento de Diagnóstico de clima organizacional o el instrumento de la NOM-035-STPS-2018, para efectos de realizar la primera fase de la planeación (diagnóstico).

2. Establecimiento de objetivos.

Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos pueden ser declaraciones externas (hacia los clientes o proveedores), internas (empleados, accionistas, propietarios, etc.), a corto, mediano y largo plazo, lo cual varía en relación al tipo de actividad económica o sector.

3. Desarrollo de premisas.

Establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Estás son suposiciones sobre el ambiente y que se plasmaran en el plan a ejecutar.

4. Determinación de curso alternativo de acción.

Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas, el presupuesto tiempo, rentabilidad, riesgo, aceptación, son algunas de las consideraciones a tomar en cuenta.

6. Selección de un curso de acción.

Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejable y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados.

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación. Ver tabla 5.

De esto podemos desprender que en toda organización social sin importar a que se dedique, siempre encontraremos:

Una Meta (un fin de largo plazo de la organización)

Un objetivo (un fin específico de corto plazo)

Un Plan (conjunto sistemático de acciones que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas y objetivos)

Procesos, es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Procedimientos, método que se implementa para llevar a cabo tareas o actividades para ejecutar determinadas acciones.

Tabla 5 Componentes de la planeación.

Nota: Adaptado de Fundamentos de la administración por Münch y García, 2009.

Planeación	Estrategia	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo	Mediano	Corto
Nivel	Alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo
Etapas	Misión Visión Objetivos o propósitos Objetivos generales Objetivos específicos Estrategias Políticas Presupuestos Pronósticos	Establecer por departamentos los: Objetivos Políticas presupuestos programas procedimientos	Establecer objetivos, políticas, presupuestos, programas, procedimientos y reglas operacionales.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Estos puntos deben tomarse en cuenta durante la ejecución de esta etapa del proceso administrativo, ya que son una guía de las características que presenta la información generada para crear indicaciones que simplifiquen las actividades:

Tabla 6 Principios de planeación.

Fuente: Adaptado de Münch (2010, p.50)

Factibilidad	Se refiere al alcance de los objetivos planteados, estos deben coincidir con la realidad de la organización.
Objetividad	Se debe sustentar con datos precisos, ya sea con datos históricos o generados por el uso de modelos matemáticos.
Flexibilidad	Se debe manejar un margen de error en las actividades generadas de la planificación, ya que existen factores externos que alteran p modifican el proceso.
Cuantificación	Se debe integrar un medible para monitorear si avance, (KPI).
Unidad	Se deben alinear a la visión y visión de la organización.
Cambios de estrategias	Se deben considerar siempre los escenarios pesimista, real y optimista, para generar alternativas de solución.

ESTRATEGIAS

Las estrategias se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.

La esencia de una buena estrategia está en que logre llevar a la organización a la necesidad de hacer numerosas elecciones que resulten congruentes; es decir, elecciones respecto a la producción, la calidad, el precio, diseño, servicio, etc. Ya que las empresas no pueden tomar decisiones al azar.

Los altos directivos deben estructurar estos cuatro componentes centrales antes de seleccionar una estrategia:

- Estructurar la misión y la visión: esta describe a que se va a dedicar la empresa y sus aspiraciones.
- Seleccionar los objetivos: son los resultados que se han comprometido a alcanzar en la organización y pueden ser representadas en forma cuantitativa o cualitativa
- Establecer acciones: que son todas aquellas actividades, estrategias o tácticas descritas para poder alcanzar los objetivos.
- Asignación de recursos: se refiere a la asignación de dinero, personal, instalaciones y otros recursos.

La aplicación de una buena estrategia presenta las siguientes características:

1. Se logra diagnosticar los entornos internos y externos de una organización
2. Se basa en la misión y la visión de la organización
3. Se logran estructurar las metas globales dentro de la organización
4. Se crean y seleccionan actividades y/o tácticas generales para su aplicación
5. Se prioriza la asignación de los recursos necesarios para alcanzar sus metas

Existen varias herramientas que al implementarlas y darles seguimiento logran impulsar el crecimiento de una organización. Algunas herramientas son:

FODA

Es una herramienta de gestión que actualmente es utilizada como parte del análisis de riesgos el cual nos permite identificar internamente nuestras debilidades de la organización y externamente las amenazas; así como los aspectos positivos mediante el análisis de las fortalezas y las oportunidades. Una vez realizado este análisis se podrán tomar decisiones. Es importante realizarlo aproximadamente cada seis meses para contar con la información actualizada.

Para realizar el análisis FODA el siguiente grupo de preguntas será de gran ayuda para no perder el enfoque:

Haz un análisis de los puntos fuertes

- ¿En qué áreas se desempeña excepcionalmente?
- ¿Qué licitaciones o propuestas importantes has ganado este año? ¿Por qué las ganó?
- ¿Qué mercados objetivo o grupos de clientes generan más ventas? ¿Qué ha generado más beneficios?
- ¿Qué ha hecho mejor este año? ¿Cuáles fueron los mayores triunfos?
- ¿Qué clientes o segmentos de mercado crecieron más? ¿A qué se debe este “éxito”?

Realiza un análisis de las debilidades

- ¿Qué licitaciones o propuestas importantes ha perdido este año? ¿Por qué las perdió?
 - ¿Qué mercados o grupos de clientes crearon menos ventas? ¿Cuáles han sido los que han generado menos beneficios?
 - ¿Cuáles fueron las mayores decepciones o fracasos de?
 - ¿Qué clientes o segmentos de mercado obtuvieron menos beneficios? ¿Cuál fue la causa de este “fracaso”?
- Puntos débiles con respecto a: Necesidades, deseos y tendencias de consumo del mercado objetivo

Análisis de oportunidades

- ¿Qué nuevos deseos de los clientes puede satisfacer?
- ¿Qué tendencias económicas le benefician? ¿Cómo puedes aprovecharte de ellas?
- ¿Qué factores tecnológicos te están creando oportunidades? ¿Cómo puedes beneficiarte de ellas?
- ¿Qué nichos y oportunidades han perdido tus competidores?
- ¿Qué alternativas tiene tu cliente ideal para comprar lo que ofreces?
- ¿Qué cambios importantes se están produciendo en el sector?
- ¿Qué cosas “nunca ocurrirían” en tu sector? ¿Cómo pueden convertirse en una oportunidad para ti?

Análisis de las amenazas

- ¿Existen factores tecnológicos que creen amenazas?
- ¿De qué manera te amenazan tus competidores?
- ¿Qué es lo que más te asusta del futuro de tu empresa?
- ¿Se están produciendo cambios importantes en el sector?
- ¿Está el gobierno aumentando la carga de alguna normativa anterior?

Una vez realizado nuestro análisis FODA podemos generar 4 tipos de estrategias a seguir:

Tabla 7 Tipos de estrategias a seguir.

TIPOS DE ESTRATEGÍA	
OFENSIVAS	DEFENSIVA
En este tipo de estrategia combinaremos las fortalezas con las oportunidades, para hacer una diferencia sustancial.	Estas nos preparan para las amenazas, usaremos nuestras fortalezas para minimizar la amenaza.
REORIENTACIÓN	SUPERVIVENCIA
En ellas debemos trabajar nuestras debilidades, aprovechando nuestro entorno para maximizar la oportunidad.	Estas son las últimas porque debemos reducir nuestras debilidades al máximo para evitar las amenazas.

ANÁLISIS PESTEL

Esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y de esta manera poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.

Dentro del macro entorno, los aspectos a analizar al emplear esta herramienta se observan los siguientes:

- Políticos
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

Cabe destacar que al elaborar un análisis PESTEL, se está incidiendo en dos cuadrantes del FODA (amenazas y oportunidad), lo cual ayuda a la confiabilidad del estudio.

PORTER

Facilita la comprensión del entorno, analiza las oportunidades y amenazas; según el Autor Michael Porter para diagnosticar estos factores externos hay que estudiar 5 fuerzas de la competencia dentro de la industria que una empresa afronta en un momento determinado estas son:

Competidores: algunas de las reacciones de las empresas ante los competidores son aumentos o disminuciones de precios, campañas de marketing, introducción de nuevos bienes o de bienes mejorados y cambios en el servicio al cliente. Tres de las variables que afectan la fuerza de la rivalidad entre los competidores son el número de empresas que incluye la industria, el índice de crecimiento de la industria y el nivel de los costos fijos.

Nuevos entrantes: La entrada de nuevos competidores a una industria suele ser una respuesta a las altas utilidades que ganan las empresas establecidas y/o el rápido crecimiento dentro de la misma.

Clientes: El poder de negociación de los clientes depende de su capacidad relativa para enfrentar a una empresa contra otra con el objeto de obligarlas a reducir los precios, obtener mejor calidad o comprar más bienes o servicios por el mismo precio.

Proveedores: El poder de negociación de los proveedores aumenta cuando pueden incrementar o proteger su participación de mercado, los precios o eliminar ciertas características de sus bienes o servicios sin temor a perder clientes. Las situaciones que tienden a provocar que los proveedores tengan más poder son similares a las que hacen que los clientes sean más poderosos.

El poder de negociación de los proveedores quizá será mucho en las situaciones siguientes:

1. Un número pequeño de proveedores le vende a un gran número de clientes en una industria.
2. Los proveedores no se tienen que preocupar por los bienes o servicios sustitutos que sus clientes pueden comprar con facilidad.
3. Los bienes o servicios del proveedor se diferencian por su calidad, imagen y servicio entre otras cosas.

Bienes o servicios sustitutos: La amenaza de bienes o servicios sustitutos depende de la capacidad y disposición de los clientes a cambiar sus hábitos de compra. Los sustitutos limitan el precio que las empresas de una industria particular pueden fijar por sus productos sin arriesgarse a perder ventas.

DIAGNOSTICO INTERNO

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los administradores identificar las competencias centrales de la organización y determinar cuáles se deben mejorar.

Competencias centrales: Este diagnóstico incluye la participación de mercado de la organización, la capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de los recursos humanos, las capacidades tecnológicas, los recursos financieros, la profundidad de la administración y los valores y la formación de sus empleados clave.

PLANES ESTRATÉGICOS CON EL MANDO DE CUADRO INTEGRAL

Es muy común que la estrategia de una empresa no es comprendida con facilidad por todas las personas que integran la organización. Ante tal situación los mapas estratégicos constituyen una importante herramienta para comunicar de forma clara y efectiva la información sobre las acciones a corto, mediano y largo plazo a seguir en el modelo de negocio que se estructura para potencializar el crecimiento de la organización.

Un mapa estratégico no es más que la representación gráfica de la situación actual de la compañía y esta enlazada con los objetivos a través de la ejecución de ciertas actividades que son el camino a seguir, es decir, la estrategia.

Los mapas estratégicos de una empresa plantean de forma abstracta los objetivos a lograr; sin embargo, cuando estos objetivos se transforman en metas concretas y cuantificables se lleva a cabo la implementación de lo que llamamos el Cuadro de mando Integral (CMI).

Este sistema de administración fue diseñado por los ingenieros Kaplan y Norton; este fue dado a conocer en 1992 mediante un artículo publicado en la revista de Harvard, como resultado del estudio de un grupo de empresas en donde se identificó que las actividades estaban enfocadas bajo 4 perspectivas que se estudiarán más adelante. Esta herramienta también es conocida con el nombre de Balance Scorecard.

Esta metodología se estructura en cuatro perspectivas que abarcan de forma global los indicadores que deberían vigilarse dentro de la organización. Estas perspectivas son las siguientes:

Perspectiva financiera. Permite medir las consecuencias económicas, esta sección está enfocada al análisis de la información financiera. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas. Ejemplo: aumentar las ventas, aumentar las utilidades y reducir costos

Perspectiva de clientes. Expresa el posicionamiento de la empresa en el mercado. Ejemplo: Mejorar el conocimiento de la marca, mejorar el customer journey del cliente.

Perspectiva interna: recoge métricas sobre los procesos internos. Ejemplo: mejorar los productos y/o servicios, mejorar la gerencia de proyectos, aumentar adquisiciones

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: refleja todos los parámetros de mejora continua, mediante los cuales la compañía puede crear valor. Ejemplo: Optimizar capital humano, aumentar capacitación, optimizar tecnología.

Es importante mencionar como se vincula el plan estratégico con el CMI. El plan estratégico es un documento formal donde los altos mando plasman de forma cuantitativa tres puntos principales:

Objetivos: este se formula a través de la siguiente ecuación

Objetivo = Cantidad a alcanzar + plazo para ser conseguido

Para cada perspectiva del CMI se establecen un número reducido de objetivos estratégicos, a los que se asocian indicadores y metas; posteriormente se monitorean de manera regular la evolución de los mismos. Es importante mencionar que se debe realizar un análisis exhaustivo de aquellos medibles que son críticos o los más representativos en el mapa estratégico de la empresa, debido a que es recomendable que estos indicadores cumplan con 3 características: que sean pocos, sencillos y de fácil entendimiento para permitir tomar acciones oportunas.

- Políticas: Una política es una conducta que marca la compañía y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre “establecer”, tal y como se aprecia en el ejemplo siguiente: “Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días”.
- Acciones: Una acción es un hecho que depende directamente de la compañía y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción siempre tiene la semántica de “realizar”: “Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna”. Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así, se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o, simplemente, como acciones puntuales.

El paso siguiente consiste en la definición de una serie de indicadores sobre los objetivos estratégicos, que permitan evaluar el estado de consecución del objetivo a nivel anual, mensual e incluso diario. Lógicamente, la elección de estos indicadores incide de forma muy directa en el proceso de monitorización de la empresa, pudiendo marcar la diferencia entre detectar una desviación en un momento temprano (gestión proactiva) o detectarla cuando ya es demasiado tarde (gestión reactiva).

Cabe mencionar que el cuadro de mando integral ha evolucionado y autores como Bastidas, Feliu, Niven y el mismo Kaplan han generado modificaciones agregando perspectivas como son la comunidad, medio ambiente, misión de la organización, apoyo de autoridades, gobernabilidad, entre otros, pero queda claro que su funcionamiento es igual como el establecido por Kaplan y Norton.

OTRAS HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN

Dentro de las herramientas de la planeación tenemos las cuantitativas, de ingeniería económica y cualitativa.

Las herramientas cuantitativas se relacionan con la investigación de operaciones como son los árboles de decisión, teoría de colas, redes, PERT/ CPM, teoría de juegos, programación lineal, modelos de transporte y asignación, pronósticos, procesos de Markov, programación dinámica, etc.

Para las herramientas de ingeniería económica tenemos valor presente, periodo de recuperación, punto de equilibrio, tasa interna de retorno, etc.

Para las herramientas cualitativas se tiene los grupos de enfoque, grupos T, tormenta de ideas, teoría de juegos, puntos fuertes y débiles, estudio de casos y dramatización, etc.

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente esquema (figura 1), se ejemplifica el proceso de planeación bajo un diagrama de flujo donde observamos la secuencia lógica del proceso, además

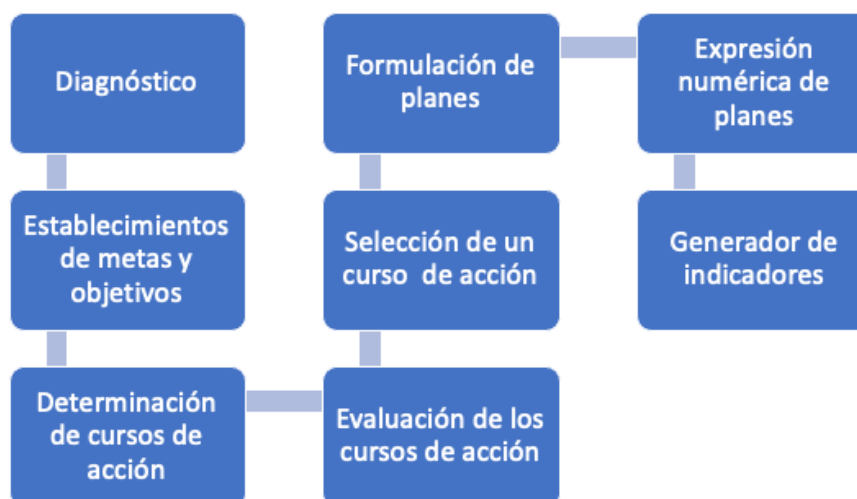


Figura 1 Resumen ejecutivo.

ORGANIZACIÓN



ORGANIZACIÓN

Como segunda etapa se tiene a la organización, cuyo objetivo es crear la estructura idónea que la organización requiere, estableciendo una estructura, formalizándola, asignando roles y responsabilidades. Para Guzmán, (2008) la organización es la coordinación de actividades de los individuos que integran la empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, para los fines de la organización.

Para Reyes (2007), la organización es la estructuración de relaciones de los materiales y humanos con el fin de lograr su máxima eficiencia de los objetivos y planes establecidos.

Díaz de Quijano (1993), define a la organización como: formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia.

Una definición operativa de la organización es el establecimiento de relaciones afectivas entre los miembros de la organización, de tal forma puedan cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos, metas, actividades y tareas bajo condiciones ambientales razonadas.

Principios generales de la organización

Para Münch (2009), se establecen nueve principios de la organización los cuales son:

- 1.- De Objetivo: toda actividad debe manejarse de forma integral y relacionarse con los objetivos de la empresa.
- 2.- Especialización: las funciones de los integrantes de la organización deben ser claros, precisos y puntuales.
- 3.- Jerarquía: debe existir líneas de autoridad claras y siempre fomentando la comunicación.
- 4.- Paridad de autoridad y responsabilidad: el grado de responsabilidad deben coincidir con el grado de autoridad.

- 5.- Unidad de mando: un solo jefe para un solo subordinado.
- 6.- Difusión: las funciones deben estar por escrito para que sean comunicadas
- 7.- Amplitud: se refiere al número de subordinados que debe reportar a un solo jefe
- 8.- Coordinación: debe existir una interacción entre las áreas pertinentes
- 9.- Continuidad: conforme la organización evoluciona, debe ajustarse las condiciones y la organización.

Para establecer dicha etapa se apoya de elementos como son; la organización formal e informal, jerarquización, división del trabajo, la departamentalización, descripción de funciones, entre otras, a continuación, describiremos cada una de ellas.

Estructura Organizacional: se considera la distribución del personal en las diferentes líneas o posiciones en la organización, en dicho aspecto está involucrado la división del trabajo, jerarquías, autoridad, reglas y normas.

Jerarquización: es la disposición de funciones de una organización por grado, rango o importancia y se determinan por grado de autoridad y responsabilidad de cada puesto, comúnmente se utiliza un organigrama para representar a la alta dirección o gerencia, directores o coordinadores, operativos y asistentes.

Línea de mando: la autoridad se ejerce en una sola persona, quien toma decisiones y responsabilidades de mando.

Autoridad funcional: es una parte pequeña de autoridad de un superior de línea, el cual se establece para controlar algún proceso, o departamento, como un jefe de departamento,

División del trabajo: separación y delimitación de actividades generando la especialización, precisión y eficiencia del trabajo.

Departamentalización: es el agrupamiento de actividades en unidades y se debe realizar mediante la división orgánica, especificando las relaciones de autoridad responsabilidad obligaciones entre funciones y puesto, líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

Responsabilidad: compromiso del subordinado en ejecutar tareas y actividades asignadas o delegadas por el jefe inmediato.

Delegación: es una concesión de autoridad y responsabilidad a un subordinado para ejecutar, coordinar o controlar un trabajo.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES

El diseño organizacional que se estructure dentro de una empresa, depende de las necesidades y prioridades, del estilo de gestión y la dinámica de la misma.

Respecto a la pregunta de ¿cuáles son los diseños de los modelos organizacionales de una empresa?, hay que dejar en claro que no hay un modelo ideal; no obstante, para decidir qué modelo aplicar se debe tener en cuenta varios factores como:

1. Las diferentes tareas a desempeñar
2. El tipo de procesos que engloba
3. Las relaciones jerárquicas y de autoridad
4. Los diferentes puestos de trabajo y departamentos
5. Los factores tecnológicos

Existen dos clasificaciones de modelos organizacionales uno es el modelo mecanicista que es una estructura rígida y muy controlada, se caracteriza por una gran especialización, formalidad, información limitada y poca participación de empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. En este tipo de estructuras imperan las normas, reglamentos, tareas estandarizadas y controles similares para alcanzar eficiencia.

Dentro de este modelo tradicional existen 6 diseños organizacionales que siguen estando vigentes:

- a) Vertical: Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Se considera el organigrama más clásico. Es el más utilizado ya que se basa en las jerarquías y subordinados. Su principal función es establecer las relaciones de los departamentos en forma escalonada.
- b) Horizontal: los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. Por lo que los niveles jerárquicos se despliegan hacia la derecha.
- c) Circular: donde los niveles jerárquicos quedan determinados del centro hacia la periferia. El eje de la estructura es la persona de mayor jerarquía.
- d) Mixto: combina por razones de espacio tanto horizontal como vertical. Este tipo de organigrama es común en organizaciones de gran tamaño, con elevado número de empleados y divisiones.
- e) Estructural: Solo aparecen los nombres de cada área o departamento sin más información.
- f) Funcional: Se describen las funciones de cada área esa es su prioridad.

El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Estas organizaciones pueden tener trabajos especializados, pero no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza en torno equipos de empleados. El personal está muy capacitado y está capacitado para manejar varias actividades y resolver problemas.

Dentro de este tipo de estructuras se encuentran:

a) Estructura por función: se considera la más sencilla ya que organiza la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales como: Marketing, finanzas, operaciones, contabilidad, etc.

Ventajas:

1. Es adecuada para empresas chicas y medianas con poca diversidad de productos
2. Facilita la especialización del conocimiento por función
3. Disminuye la duplicación de actividades o recursos
4. Favorece la coordinación entre las distintas áreas por función

Desventajas:

1. A menudo se generan problemas entre las distintas áreas
2. Restringe la perspectiva de las metas generales de la organización
3. Puede ocasionar que las respuestas de la organización sean más lentas ante los cambios del mercado

b) Estructura por producto: La empresa se organiza en torno a los productos o servicios que presta; por lo común cada grupo de productos comprende todos los departamentos de funciones tradicionales. A cada producto se le trata como un centro de utilidades; es decir que los gastos relacionados se les restan a los ingresos generados por la venta del producto o servicio.

Ventajas:

1. Los empleados de cada área por función, centran más su atención a sus productos y sus clientes.
2. En general el desempeño del producto es más fácil de evaluar (es decir utilidad y pérdida)
3. Usualmente el producto reacciona con mayor rapidez en el mercado
4. Impone una menor carga de decisiones operativas a los altos ejecutivos

Desventajas:

1. Se duplican actividades y no favorece la disminución de recursos en las áreas.
2. Se puede mostrar alguna dificultad el momento de que un cliente pretende comprar varios productos, pues hay que atenderlo por separado.
3. Aumenta la probabilidad de conflictos entre grupos de producto.

c) Estructura por división: es como una extensión de la estructura por producto. Esto es cuando un producto tiene diferentes presentaciones o un servicio varias diversificaciones que se consideran sub grupos.

Ventajas:

1. La organización de varias familias de productos ayuda a disminuir duplicación de funciones
2. Facilita la coordinación entre los equipos de los subproductos
3. Aumenta la atención al cliente en cada familia de productos, debido a que se pueden monitorear resultados de forma individual.

Desventajas:

1. Solo aplica para compañías grandes y muy diversificadas con bastantes familias de productos.
2. Dificultad para coordinar los objetivos de las familias con las de la organización.

d) Estructura por cliente: como su nombre lo indica la división se realiza en base a la clasificación de los tipos de clientes de la compañía. Por ejemplo, empresas pequeña, mediana y grande; local o internacional; ventas de mayoreo o ventas al menudeo, etc.

Ventajas:

1. Facilita el conocimiento profundo del cliente
2. Aumenta la capacidad e respuesta ante los cambios de las necesidades del cliente

Desventajas:

1. Por lo general se presenta la duplicidad de recursos en cada estructura o equipo de trabajo.
2. Puede fallar la estandarización de una unidad con el resto del corporativo.

e) Estructura por área geográfica o región: con este tipo de estructura los ejecutivos regionales son los responsables del desempeño de todas las funciones y productos por región.

Ventajas:

1. Se conoce en lo profundo al mercado de la región
2. Se fomenta un alto sentido de responsabilidad por el desempeño a los gerentes regionales
3. Fomenta la conducta competitiva entre regiones

Desventajas:

1. A menudo inhibe la comunicación y coordinación entre las empresas de distintas regiones
2. Por lo general lleva a la duplicación de recurso por región
3. Una de las características principales de estas estos tipos de estructura es que logran una alta especialización según su área o producto, pero a la hora de integrarlas a los objetivos generales del corporativo o la organización se tiene dificultades para la comunicación y la estandarización de actividades.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son herramientas necesarias para establecer una estructura acuerdo a las necesidades de cada empresa. Estas son algunas de las herramientas:

MANUALES DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

De acuerdo a su contenido de pueden clasificar en:

- De organización
- Generales
- Departamentales
- De bienvenida o inducción
- De políticas
- De procedimientos
- De puestos

Algunos tipos de manuales son:

o Manual Organizacional

En este documento tenemos descrito con una perspectiva global la forma en que se organiza una empresa . En dicho documento se definen las metas,objetivos , la estructura ,los cargos para determinar las líneas de responsabilidades ; la asignación, que es lo que se debe hacer, determinar tiempos, indicadores , estructura del proceso, documentación que maneja y su control , responsabilidades y demás aspectos informativos que ayuden a establecer el funcionamiento de un departamento,área o procesos dentro dela organización . La pieza clave para elaborar este documento es la forma en que se presentará la información ,es decir , bajo que formato y como se difundira la información en la organización .

o Manual de procedimientos

Este tipo de manual incluye la descripción detallada de cada uno de los pasos a seguir para ejecutar una actividad de forma correcta. La pieza clave para elaborar este documento es que sea redactado de forma clara y sencilla, de tal forma que el encargado tenga claro que es lo que va a realizar.

Ventajas de tener este tipo de manuales :

- o Estandarizas métodos de trabajo
- o Desarrollas actividades de manera eficiente
- o La información se maneja de formalmente; es decir, esta autorizada.
- o Delimita funciones
- o Es la base para iniciar una actividad de mejora continua
- o Establece controles administrativos
- o Es un importante apoyo para la toma de decisiones

o Manual de políticas

Tiene el objetivo central de regular de manera clara y concisa el comportamiento dentro de la organización. Sin ser formalmente regla se regula las acciones y se establece una guía para la aplicación de sanciones.

o Manuales específicos

Existen áreas que están identificadas dentro de la organización como de especialización, este tipo de actividades o áreas de trabajo, desarrollan sus propios manuales ya que se consideran áreas en constante actualización o monitoreo, las cuales deben llevar un registro estructurado de todos los cambios dentro de las mismas. Para lo cual estos manuales específicos, no aplican a ninguna otra área.

o Manuales de puestos

Determinan específicamente cuáles son las actividades, características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto de trabajo preciso.

o Manuales departamentales

Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.

o Manuales de técnicas

Son los manuales que sirven para asignar tareas específicas a cada uno de los miembros de una organización, con la finalidad de saber cómo se deben de implementar; es por esa razón que estarán muy detalladas las actividades a realizar. Quedan establecidas las técnicas y procedimientos para determinadas tareas. Todo esto desarrollado dentro de una sinergia organizacional.

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

o Recopilación de información: deberá recopilarse con ayuda del personal, específicamente de los responsables directos de cada área o departamento, para que la información tenga veracidad.

o Interpretación y diseño de la información: esta etapa no es más que darle forma y estructura a los datos recopilados, en esta etapa se debe verificar la información recopilada por cuestionarios o entrevistas, con la verificación directa en la estación de trabajo.

o Elaboración del manual: la pieza clave de este paso es que la información quede presentada de forma clara y sencilla, se deben evitar tecnicismos exagerados.

Aprobación y actualización del manual: en esta etapa se debe tener la aprobación del gerente general y especificar su fecha de elaboración para programar actualizaciones de dicho documento.

DIAGRAMAS DE PROCESO O DE FLUJO

Las organizaciones constituyen sistemas de procesos. Por ello, es indispensable identificar tanto los procesos como las relaciones que existen entre ellos para poder ser documentados y mejorados continuamente.

Para el análisis de los procesos, y su documentación, es necesario diagramar el flujo de actividades. Así, los diagramas de flujo son imprescindibles para comprender cómo actúa un proceso y determinar sus puntos de mejora. Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y sus actividades.

Un tipo de diagrama de proceso es el conocido como “Value Stream Mapping” o “Shikumi” es una herramienta muy útil para las mejoras sistémicas y se ha convertido en una herramienta muy productiva para las empresas que desean reducir sus costos y mejorar su servicio al cliente.

La característica principal del Shikumi es que se puede representar la relación y secuencia de los procesos; se le agrega la información de sus indicadores por área o estación de trabajo, y de esta forma se puede visualizar claramente el lead time de los productos y/o servicios que ofrece la organización. En general es una radiografía de la empresa.

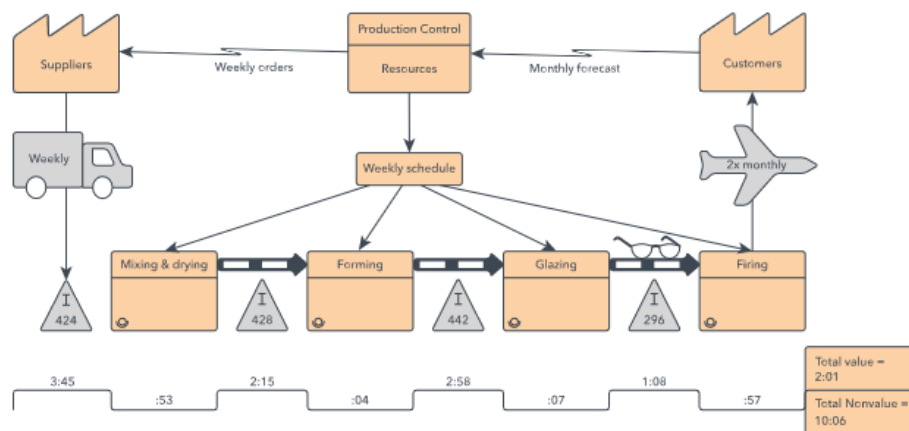


Figura 2 Value Stream Mapping.

PEPSU

Existen algunas herramientas que nos permiten trabajar por procesos, por ejemplo el Mapa General de Procesos (PEPSU) o diagrama de bloques, que es producto del diagnóstico y del análisis de la organización, en donde se identifica con claridad, el producto final de trabajo, el proceso respectivo como punto de partida para la integración del procedimiento correspondiente. Es una imagen sencilla de cómo opera el proceso de relación con sus proveedores (P); entradas, (E); proceso, (P); salidas, (S) y usuarios, (U), definidos más adelante.

Tabla 8 Mapa General de Procesos (PEPSU).

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Son entidades que proporcionan materiales, información, energía, etc; a los procesos	Son todos los materiales tangibles o intangibles necesarios para operar los procesos	Son actividades, movimientos y acciones realizadas para convertir las entradas en salidas. En esta sección intervienen las 4 “m” , maquinaria, mano de obra, materiales y metodología	Son los resultados tangibles o empíricos de un proceso. Las salidas deben ser medibles	Son las personas para las cuales se crean las salidas.

CARTAS DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

A través de esta técnica se analizan los puestos de trabajo que integran un departamento o un proceso de producción, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas dentro de un proceso.

Este tipo de herramientas también son llamadas “cartas de trabajo estandarizadas” y consisten en realizar un estudio de tiempos y movimientos al operador de la estación de trabajo para describir sus movimientos u operaciones y el tiempo que se tarda en cada uno de estas, de tal forma que se pueden realizar mejoras a la estación de trabajo considerando no aumentar el tiempo de su procedimiento.

Ventajas:

- Define la naturaleza de los trabajos
- Elimina la duplicidad de actividades y la ineficiencia
- Normaliza y estandariza procedimientos
- Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo
- Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad
- Se conoce el lead time de la operación completa

ANÁLISIS DE PUESTO

El objetivo del análisis de puestos es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, su personal, procedimientos y productos o servicios que ofrece la empresa.

Tabla 9 Estructura del análisis de puestos.

REQUISITOS INTELLECTUALES:	REQUISITOS FÍSICOS:	RESPONSABILIDADES:
Instrucción básica Experiencia necesaria Adaptación al cargo Iniciativa necesaria Aptitudes necesarias	Esfuerzo físico necesario Concentración visual Destreza o habilidad Constitución física necesaria	Supervisión de personal Materiales y herramientas de equipo Dinero, títulos, valores o documentos Contactos internos y externos Información confidencial
Condiciones de trabajo: Condiciones de trabajo Riesgos	Métodos para reunir la información de los puestos: Observación directa Entrevistas Observación directa Bitácoras de empleados Comité de expertos	

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente esquema (figura 3), se simplifica el proceso de organización y las prioridades en su ejecución.

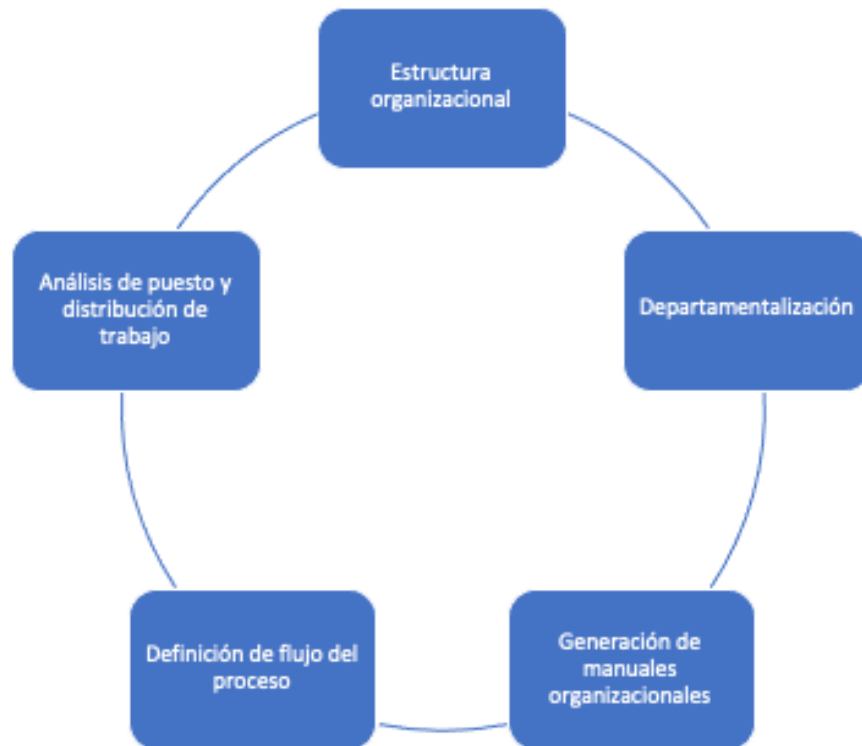


Figura 3 Resumen ejecutivo de la etapa de Organización.

DIRECCIÓN



DIRECCIÓN

Para la tercera fase del proceso administrativo llamada dirección, pertenece a la fase dinámica, la cual trata de influir en las personas, mediante elementos esenciales como la motivación, conducción, comunicación, supervisión, toma de decisiones e integración de personal, para Koontz O Donnell (1986), considera la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados, así mismo establece principios del proceso de dirección los cuales son los siguientes:

- Principio de armonía de objetivos.
- Principio de motivación.
- Principio de liderazgo.
- Principio de claridad en la comunicación.
- Principio de integridad en la comunicación.
- Principio de uso de complemento de la organización informal.

Para Münch (2007), es la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión. Por lo cual se desprenden elementos esenciales de la dirección como son:

1.-Supervisión: vigilar y guiar a los subordinados en sus actividades mediante los principios de autoridad.

2.-Comunicación: proceso en el cual se trasmite un mensaje a los miembros de la organización ya sea de forma oral o escrito.

3.-Motivación: es la persuasión e impulso de algún miembro de la organización hacia sus subordinados, el cual encamina al logro de los objetivos.

4.-Integración: es la manera de seleccionar el personal idóneo a la organización y para ello se cuenta son las siguientes etapas:

Reclutamiento: allegarse a los candidatos para ocupar algún puesto a través de fuentes primarias y secundarias.

Selección: con base al perfil requerido (conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia, competencias), se selecciona el candidato.

Inducción: es el primer acercamiento del empleado a la organización, con el fin de una rápida integración a sus labores.

Capacitación: programa que permite reforzar, aumentar el conocimiento, habilidades o competencias del empleado.

5.- Toma de decisiones: proceso en el cual se selecciona una alternativa de solución de un problema, para lo cual se define las siguientes fases: Definir el problema, analizar el problema, búsqueda de alternativas, evaluación y selección de las mismas. Para este rubro se aconseja usar metodologías probadas en la solución de problemas, a continuación, se propone la metodología de las 8 disciplinas, que puede auxiliar en dicho proceso.

Las 8 disciplinas: son principios que deben guiar la solución de un problema que requiere una solución inmediata a manera de contención y en seguida una solución a fondo, sus etapas son:

- Establecer un grupo para solución del problema: se debe formar un equipo multidisciplinario, cuyas habilidades, experiencia, conocimiento, puedan resolver e implementar soluciones.
- Descripción y delimitar el problema: se debe tener claro el problema y la delimitación para establecer los tiempos de entrega.
- Desarrollar una solución temporal a manera de contención: de debe generar una medida temporal, para evitar que las condiciones empeoren o los efectos negativos se maximicen, esto contribuirá a ganar tiempo al equipo.
- Análisis de causa raíz: se debe evitar llegar a resolver los síntomas, ya que, si no se logra determinar el problema raíz, en poco tiempo se manifestará otro problema igual o similar.
- Desarrollar soluciones permanentes: se debe seleccionar las soluciones permanentes asegurándose que no tengan efectos negativos en el proceso.
- Implementar y validar soluciones: al seleccionar la solución permanente se le debe dar seguimiento mediante el monitoreo de los resultados del proceso.
- Prevenir la recurrencia: se debe documentar para generar aprendizajes en la organización a nivel proceso, procedimiento, e instrucciones de trabajo.
- Cerrar el problema y reconocer contribuciones del equipo: se debe reconocer los logros obtenidos por cada uno de los elementos del equipo.

Tabla 10 Comparación de la metodología de los 8 pasos, basada en el ciclo de Shewhart, Deming.

ETAPA DEL CICLO DE PHVA	PASO NUMERO 8D	NOMBRE DEL PASO	TÉCNICA A USAR
PLANEAR	1	Definir El Problema	Pareto, Histogramas, Cartas De Control.
	2	Buscar Causa Raíz	Lluvia De Ideas, Ishikawa.
	3	Investigar La Causa Más Importante	Pareto, Diagrama Dispersión, Ishikawa
	4	Considerar Medidas Remedio	Porque, Qué Dónde, Cuanto, Cómo, Etc.
HACER	5	Poner En Practicas Las Medidas	Seguimiento Del Plan.
VERIFICAR	6	Revisar Los Resultados Posibles	Histogramas, Pareto, Cartas De Control.
ACTUAR	7	Prevenir La Recurrencia Del Problema	Estandarización, Inspección, Supervisión.
	8	Conclusión	Revisar y Documentar.

CONFLICTO

El Conflicto se debe priorizar ya que puede llegar a desequilibrar al grupo o la organización, para las etapas del conflicto se tiene identificado los siguientes aspectos:

Etapa I: Incompatibilidad u oposición de metas: El primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger, esas condiciones son: Comunicación, estructura y variables personales.

Etapa II: Cognición y personalización: Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y están conscientes del mismo.

- El hecho de que el conflicto es percibido no significa que está personalizado. Es a nivel del sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. En esta etapa los temas problemáticos tienden a definirse, es el momento en el proceso cuando las partes deciden que se trata el conflicto. Además, las emociones juegan un papel importante al moldear las percepciones.

Etapa III: Intenciones: Las intenciones influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada. Muchos de los conflictos se acentúan porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte, no siempre refleja el comportamiento con precisión las intenciones de una persona.

- Pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto: competencia (asertiva y no cooperativa), colaboración (asertiva, y cooperativa), evasión (ni asertiva ni cooperativa), complacencia (no asertiva y cooperativa) y compromiso (rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad).

Etapa IV: Comportamiento: En esta etapa los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Esas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.

Etapa V: Resultados: La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias que puede ser resultados funcionales y resultados disfuncionales.

LIDERAZGO

Es el proceso de influir en las personas para el logro de las metas de la organización, se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, es decir, proporcionada por una jerarquía administrativa. Sin embargo, esto no quiere decir que todos los líderes son gerentes, y no todos los gerentes son líderes. El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí.

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales del miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

Las organizaciones necesitan de un liderazgo firme para alcanzar sus objetivos. En la actualidad, se necesitan líderes que redefinan las ideas establecidas, que elaboren visiones del futuro que inspiren a los miembros de la organización. A continuación, se enuncian distintas teorías de liderazgo, con el fin de conceptualizar y generar una comprensión holística sobre dicho concepto.

Tabla 11 Teorías de liderazgo.

TEORÍA	CONSIDERACIONES
Teorías de los rasgos	Consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, algunos ejemplos son: Inteligencia emocional, creativos, flexibles, empatía, Inteligencia, madurez, amplitud de visión, necesidad de logros, honestidad, dinamismo, confianza, conocimiento, extroversión, etc.
Teoría del liderazgo como conducta	Se enfoca al hacer de la persona, donde se denota un comportamiento de consideración del líder hacia sus subordinados, favoreciendo la amistad, cohesión, armonía, lo cual facilita la comunicación toma de decisiones y genera cercanía entre los miembros de la organización.
El modelo de liderazgo de Vroom-Jago	Se enfoca en siete factores situacionales (variables de contingencia), que el líder debe evaluar para determinar cuál es el estilo de liderazgo que debe utilizar: Significado de la decisión, importancia del compromiso, pericia del líder, probabilidad de compromiso, apoyo del equipo, pericia del equipo. y competencia del equipo. Los estilos de liderazgo son: decisión, consulta individual, consulta a su equipo, facilitador, delegación
Contingencias o de Fiedler	Fiedler propone tres factores que determinan cuán favorable es el ambiente de un líder o el carácter de la situación. Las relaciones líderes –miembro, se refieren al grado de confianza y respeto de los seguidores hacia su líder, haciendo alusión al grado de confianza, afecto y disponibilidad a seguir las ordenes e instrucciones. La estructura de la tarea, se refiere a la medida en que están estructuradas las tareas que llevan a cabo los seguidores, auxiliándose de una comunicación efectiva. El poder del puesto, se refiere al poder inherente al puesto o posición de liderazgo. En general, mayor autoridad equivale a mayor poder del puesto, se asume que el liderazgo es más fácil cuando resulta de una posición de poder.
Liderazgo situacional, Hersey-Blanchard	Los líderes deben ajustarse a la situación de su equipo y cambiar su forma de actuar de acuerdo a cómo se suceden las cosas, los incentivos, motivación, exigencias, toma de decisiones deben ser adaptadas al medio o la situación, se genera varias clasificaciones: Líder indicador: si los seguidores son incapaces o no están dispuestos a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas. Líder vendedor: si los seguidores son incapaces y están dispuestos, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder. Líder participativo: si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder debe utilizar un estilo participativo y de apoyo. Líder delegativo: seguidores son capaces y están dispuestos, el líder no requiere hacer nada.

Recurso cognoscitivo	El comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones. En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño; Las habilidades intelectuales de los líderes, se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.
liderazgo carismático	Es una extensión de la teoría de la atribución, los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos.
Teoría de relaciones o transformacionales	Lo importante no es únicamente el rendimiento del grupo, sino el máximo desarrollo del potencial de cada integrante. Un líder transformacional será aquel que consiga combinar el interés del grupo con el interés de cada individuo que lo integra. Para ello, busca ganarse la confianza de los mismos mediante una relación sólida de inspiración y cooperación mutua.
Teoría del Liderazgo transaccional	Se refiere a motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios. El líder transaccional tiende a enfocarse en la zanahoria (aunque a veces en el garrote), establece expectativas y metas de desempeño y retroalimenta a sus seguidores.
Teoría de los sustitutos del liderazgo	Kerr y Jermier (1978), definen a los “sustitutos del liderazgo “, como los factores que en muchas ocasiones hace incensario el liderazgo ya que la experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización, funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

MOTIVACIÓN

Definición conceptual: Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, o son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realizar una persona para alcanzar un objetivo. (Robbins, et al. 2009)

Definición operativa: la motivación es el resultado de un estado interno del individuo, que le impulsa y le dirige hacia una acción en un sentido determinado. Es decir, existe una influencia de los factores externos y de los factores internos que activan a la persona, y le dirigen hacia la consecución de algún objetivo o meta que le es gratificante. En este proceso interactivo son de suma relevancia los objetivos o metas, con sus características de incentivos, así como la expectativa o probabilidad de conseguir esos objetivos.

Las fuentes de la motivación han generado un sin fin de hipótesis concluyendo que existen fuerzas internas y externas (estímulos), que alteran el comportamiento de una persona, se puede reconocer que la historia personal, genética y variables psicológicas son dichas fuentes internas que promueven comportamientos positivos o negativos, para mayor entendimiento daremos una breve descripción de dichos elementos.

Historia genética; se refiere a la evolución de la especie humana generando instintos básicos como supervivencia, miedo, alegría etc.

La historia personal; es la experiencia del individuo desde su nacimiento, las cuales configuran su personalidad y conducta, haciendo juicios de valor ante las circunstancias de la vida.

En cuanto a las variables psicológicas son las manifestaciones en las cuales nos sentimos atraídos por ciertos estímulos, los cuales nos hacen únicos e irrepetibles.

En cuanto a los estímulos externos podemos enunciar los incentivos que ejercen el medio o contexto hacia el individuo, la combinación de los elementos internos y externos produce manifestaciones de una conducta motivada.

La motivación fue uno de los primeros conceptos que se enfrentaron los gerentes y administradores ya que se puede motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente del miembro de la organización.

Son los impulsos, deseos, manifestaciones, necesidades que tiene los miembros de la organización para la ejecución de alguna actividad.

Tabla 12 Teorías de la motivación.

TEORÍA	CONSIDERACIONES
Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham H. Maslow	Conforme se satisface una necesidad de manera gradual, emerge otra que ocupa su lugar. fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y realización.
Las teorías X y Y	Hay dos visiones diferentes de los seres humanos, una en esencia negativa, representada por la teoría X, y la otra positiva denominada teoría Y. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta el trabajo, por lo que necesitan ser dirigidos o incluso coaccionados a realizarlo, la teoría Y propone que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el entretenimiento, por lo que aceptarán e incluso buscarán la responsabilidad
Teoría de los dos factores (Motivación - Higiene)	Herzberg clasificó condiciones como el salario, las condiciones físicas de la empresa, las relaciones interpersonales y la seguridad laboral como factores de higiene, Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

<p>Teoría ERC (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer</p>	<p>Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades humanas obedecen a una jerarquía. Sin embargo y a diferencia de Maslow, Alderfer integra dichas necesidades en tres grupos:</p> <p>Existencia (existence needs). Engloba todas las necesidades que tiene el cuerpo humano, y que, en caso de ser satisfechas garantizan su correcto funcionamiento.</p> <p>Necesidades de relación (relatedness). Es considerada una necesidad universal. Las personas necesitan establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia.</p> <p>Necesidades de crecimiento (growth needs). Están relacionadas con el deseo de la persona de prosperar como individuo, mejorando su autoestima además de adquirir nuevas experiencias.</p>
<p>Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland</p>	<p>Las necesidades se aprenden de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder</p>
<p>Teoría de las expectativas de Victor Vroom</p>	<p>Sostiene que los individuos piensan y razonan, tienen creencias y esperanzas, con lo cual generan expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, lo cual motiva a sus elecciones.</p> <p>Dicha teoría está en función de tres factores:</p> <p>Expectativas: capacidad percibida de la persona para hacer frente a los obstáculos y lograr lo que se propone.</p> <p>Instrumentalidad (Resultado-recompensa): una acción particular puede ser determinante en el resultado esperado.</p> <p>Valor de la recompensa: el valor que le trabajador otorga al resultado obtenido por la tarea realizada</p>
<p>Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke</p>	<p>La meta es lo que nos motiva realizar un acto y nos impulsa a alcanzarla, a obtener un buen rendimiento, debe ser la meta específica, difícil y desafiante, pero posible de lograr, ya que se necesita el feedback para potenciar al máximo los logros. Para la Locke la “autoeficacia es la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar un actividad o tarea y por consecuencia alcanzar sus objetivos. Por tanto, existe una relación directamente proporcional entre la autoeficacia y la confianza que le permita lograr las metas deseadas.</p>
<p>Teoría de la equidad laboral de Stancey Adams</p>	<p>Las personas comparan su recompensa y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, cuando fuera injusto, se busca la equidad, si la persona está satisfecha se motiva, de lo contrario se desmotiva o aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.</p> <p>Los componentes del modelo son:</p> <p>Insumo: educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado</p> <p>Resultados: pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación</p> <p>Persona comparable: empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables.</p> <p>equidad-desigualdad: la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables.</p>

<p>La teoría de la motivación intrínseca de Thomas Kenneth</p>	<p>Los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, estas recompensas internas tienen alto contenido emocional y que hacer lo que se debe hacer provoca que la gente se sienta bien. Las cuatro recompensas intrínsecas son:</p> <p>La autonomía, elegir lo que debe hacer, es importante que cada persona sea capaz de elegir las actividades con las que tiene mayor afinidad, tomando en cuenta sus capacidades y destrezas.</p> <p>La competencia, el trabajador debe sentir que es medido continuamente, pero con el fin de recibir retroalimentación constante.</p> <p>El sentido o significado el trabajador debe sentir que el trabajo que realiza es importante y que contribuye fuertemente al desarrollo de la organización y a un propósito propio.</p> <p>Progreso la necesidad del ser humano por naturaleza será la de buscar evolución y crecimiento, es de igual manera una persona en una organización, necesita crecer.</p>
---	--

EQUIPOS DE TRABAJO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Partamos de la definición conceptual de grupos y equipos; el grupo se caracteriza por la integración de dos o elementos que interactúan para el logro de un objetivo o propósito en común, mientras que los equipos están conformados por grupos con cierto grado de madurez e independencia, que interactúan y se influyen entre sí, con el objetivo de lograr ciertos propósitos establecidos.

En las organizaciones, se pueden generar dos tipos de grupos; los formales e informales. Los grupos formales son creados por la gerencia con el propósito de encargarles tareas o actividades específicas cuya evolución pueden generar equipos. Los grupos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

Los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de 5 etapas las cuales son:

Formación: se caracteriza por mucha incertidumbre y confusión entre sus miembros, en esta etapa se establecen los objetivos, funciones y actividades.

Tormenta (adaptación): se caracteriza por la existencia de conflicto de los miembros, ya que existe una lucha de poder, egos, competencias, por lo cual es importante que el líder adquiera una figura de conciliación del conflicto, así como la reasignación de actividades o tareas de ser necesario.

Normatividad o regulación: Se presenta una relación estrecha y cohesión entre los elementos, la cooperación y colaboración se manifiesta con el establecimiento de normas, políticas o reglas.

Desempeño: El grupo es funcional, se caracteriza por la eficiencia, logro de objetivos particulares y la supervivencia está garantizada.

Desintegración o disolución: La etapa final en el desarrollo de grupos, que se caracteriza por el interés de concluir las actividades, cabe señalar que existen grupos que se conforman de manera permanente y otros se manejan por proyectos.

En el proceso de conformación de un grupo, existen elementos básicos que hacen que las etapas de conformación se den, dichos elementos son la conformación de un grupo con elementos heterogéneos u homogéneos dependiendo del tipo de proyecto o tarea para lo cual fueron conformados, debe existir una figura jerárquica que realice funciones de organización y dirección, determinando a cada uno de los elementos sus actividades o funciones dentro del grupo establecido, y respetando las normas establecidas por la organización o por el grupo. La figura del líder emerge como un elemento fundamental dentro del grupo de trabajo, el cual puede estar representado por la figura jerárquica o por cualquier otro miembro del grupo.

Para la creación de equipos de trabajo eficaces se recomienda seguir las siguientes pautas:

1. Tener los objetivos claros sobre sus actividades, esto ayudara a alinear las metas de la organización con las del equipo.
2. Competencias relevantes: en la unidad 1, se describieron una serie de competencias que deben formarse los colaboradores, por lo tanto, un equipo será eficiente entre más habilidades, conocimiento, pericia, etc., se tenga dentro del equipo de trabajo.
3. Confianza mutua: cuando los colaboradores confían en su similar, se genera una colaboración mutua, integración, y relaciones personales positivas.

Unidad de compromiso: al tener los objetivos claros y alineados podemos asumir que la lealtad y dedicación hacia las actividades o tareas encomendadas de realizarán en tiempo y forma.

Habilidades de negociación: dentro de las etapas de conformación de un grupo se tiene fricciones las cuales deben ser mitigadas con la negociación, además que a lo largo del proyecto habrá ajustes y es necesario conciliar las diferencias.

Apoyo interno y externo: el equipo debe tener el respaldo total de la organización en relación a infraestructura, recursos económicos, incentivos, etc.

No podemos olvidar que la comunicación y liderazgo juega un papel importante en la conformación del equipo de trabajo, cuyas características ya han sido analizadas.

COMUNICACIÓN

La comunicación es el fluido vital de una organización, la palabra se deriva del latín “comunis” cuyo significado es “común”, la comunicación es la transmisión de información entre personas mediante símbolos verbales o no verbales, dentro de las funciones básicas de la comunicación encontramos la motivación, control, expresión emocional e información y el proceso está constituido por los siguientes elementos, (Modelo de Shannon y Weaver y Schramm):

Fuente de comunicación o emisor: Persona que transmite ideas, pensamientos, intenciones e información.

Codificación: Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural

Mensaje: Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc

Canal o medio: Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje, como lo son juntas, comunicados, teléfono, mensaje electrónico, etc.

Decodificación: Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.

Receptor: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.

Retroalimentación: Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

Ruido: es la distorsión del mensaje, provocado por múltiples factores como lo son marcos de referencia, la escucha selectiva, juicios de valor, sobrecarga de información, entre otros. La sugerencia radica en efectuar solicitar retroalimentación, seguimiento, empatía, confianza y simplificación del lenguaje.

Dentro de las organizaciones la comunicación se manifiesta en todas las direcciones (vertical, horizontal y diagonal), esto se traduce de la siguiente manera:

Comunicación descendente: el mensaje se genera desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización, mediante instrucciones, declaraciones, procedimientos, normas, manuales, etc.

Comunicación ascendente: el emisor ahora ocupa niveles inferiores que el receptor y el canal de comunicación son buzón de sugerencias, juntas o mediante una comunicación informal.

Comunicación horizontal: es la comunicación que se da entre departamentos o personas del mismo nivel jerárquico, en muchas ocasiones es moderada o regulada por los directores o gerentes en juntas o reuniones directivas.

Comunicación diagonal: se utiliza para acortar los tiempos del canal o del receptor, a veces provoca conflictos o disgustos por no seguir una comunicación típica (vertical u horizontal), pero todo depende del diseño organizacional.

Comunicación con el entorno: es esencial para la proyección de la marca, posicionamiento en el mercado de los productos o servicios, imagen ante la sociedad, etc.

Comunicación verbal: la comunicación oral representa el medio más efectivo de comunicación por su inmediatez y la rápida retroalimentación, más sin embargo la distorsión del mensaje puede llegar a generar conflictos cuando el mensaje debe pasar de individuo en individuo, ya que surge la interpretación provocando distorsión en el mensaje.

Comunicación escrita: es una comunicación tangible y verificable ya que existe un registro en forma de carta, memorandos, boletines, mensajería electrónica, etc. tienen la desventaja que consumen tiempo y la retroalimentación puede ser lenta o la interpretación también puede estar sujeta al receptor.

Comunicación no verbal: los gestos, guiños, postura corporal, expresiones faciales, etc. son manifestaciones de este tipo de comunicación, generando mensajes de agrado entre emisor y receptor y de posición jerárquica entre ambos.

La comunicación informal o rumor, es una comunicación que se genera entre colegas “radio pasillo” que se manifiestan por la ambigüedad y la ansiedad de la organización ante determinados eventos. Para eventualmente reducirlos se debe proporcionar constantemente información sobre el estado de la organización, y mantener dichos canales de comunicación abiertos.

Dentro de las barreras de la comunicación efectiva se encuentran:

Planeación de parte del emisor: se emite un mensaje ya sea escrito u oral sin pensar en variables como las instrucciones claras, canal de comunicación adecuado, la intención, el momento, etc. provocando confusión en el proceso.

Distorsiones semánticas: el significado, uso y sentido de las palabras, se causa confusión dentro de la organización.

Expresiones deficientes: algunas ocasiones el mensaje presenta errores de palabras, sinónimos, sintaxis, tecnicismo, etc., lo que hace que el mensaje sea mal interpretado.

La cultura y la diversidad cultural en la organización

La definición de cultura tiene varios enfoques, (psicológico, antropológico, filosófico y social), vamos a centrar la definición desde la perspectiva psicológica y social la cual es definida como;

“la configuración de la conducta aprendida, y de los resultados de la conducta cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una organización o sociedad.” (Linton, 1945, p.45)

Desde el enfoque social la cultura es “todo lo que incluye el conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, hábitos y capacidades adquiridas por el hombre en sociedad o en una organización.” (Tylor, 1975, p. 29)

Para Duverger (1983, p. 106), la cultura es “un conjunto coordinado de maneras de actuar y de sentir, constituyen los roles que definen los comportamientos esperados de una colectividad de personas “. Por su parte los sociólogos Broom y Selznick, (1980, p.91) definen el termino cultura como, “las formas compartidas de pensar, crear, percibir, y evaluar , la cultura es el reino de las ideas, valores y símbolos”.

La cultura organizacional son los símbolos, manifestaciones, rituales, lenguaje, que son compartidos por los miembros de la organización, existiendo subculturas que son manifestaciones dentro de los departamentos que conforman la organización, la función de la cultura es la diferenciación entre organizaciones, crea identidad en los miembros de la organización, coadyuva al compromiso y aumenta la estabilidad social, además de proporcionar una guía y control a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Es evidente que dentro de una organización se gesta además de la cultura una subcultura y contracultura las cuales se definen como:

Subcultura: es la cultura propia de un grupo o sector, los cuales ostentan los valores básicos del grupo dominante, pero añaden valores y normas secundarias que las diferencian.

Contracultura: parte de la sociedad o grupo que rechaza y enfrenta los valores y normas dominantes y los sustituyen por los propios y exclusivos.

En un mundo globalizado donde las fronteras no existen es importante analizar la diversidad cultural que puede generarse en una organización, esta pluralidad cultural conlleva a definir otros términos como son:

Aculturación: es la adopción de rasgos de un grupo o individuo de los patrones de otra cultura al estar en contacto con ella, esto suele suceder en los intercambios de trabajo o académicos.

Desculturación: es la pérdida de una cultura de elementos, símbolos, formas de vida, etc. Se le conoce también como atenuación cultural.

La comunicación de la cultura de la organización es fundamental para que los empleados puedan adoptarla, los primeros meses después de su contratación es esencial ya que se está dispuesto a adaptarse y familiarizarse en su nuevo ambiente, dicho proceso se conoce como socialización el cual consiste en transmitir constantemente los elementos fundamentales de la cultura de la organización (cursos de inducción y capacitación).

La cultura muchas veces es el obstáculo del cambio organizacional, cuando las estrategias se contraponen a la cultura, los empleados se sienten amenazados e inmediatamente se opondrán a dichos cambios.

Según el modelo de Rock, D. (2008), las personas tratan de evitar las amenazas y buscan las recompensas en cinco dominios: status, certidumbre, autonomía, relaciones y equidad, por lo tanto se debe buscar generar recompensas en dichos dominios para promover los cambios.

La resistencia al cambio es el comportamiento un individuo o grupo, para desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en sus actividades, ya que constituyen una amenaza sobre su necesidad de seguridad, interacción social, estatus o autoestima, las manifestaciones por parte de personal se derivan en ausentismo, desinterés, quejas, morosidad, resistencia, sabotaje, etc.

Típicamente existen tres tipos de resistencia, lógica, psicológica y sociológica. La lógica se refiere al pensamiento racional del individuo, el psicológico está relacionado con las emociones, sentimientos y actitudes y el sociológico con el interés y valores del grupo.

Para la implantación exitosa del cambio se sugiere recurrir al proceso de intervención descrito en el desarrollo organizacional, el cual se define como, técnica que se utiliza para mejorar la eficacia de las personas, las relaciones entre dos o más personas, la forma de funcionar de los grupos y la relación entre los mismos con la eficacia de la organización mediante la utilización de herramientas de recolección de datos y diagnósticos organizacionales. (Chiavenato, 2006). Se puede decir entonces que una forma de intervención es la consultoría de empresas, que es un servicio que presta un asesor profesional independiente, que ayuda a la alta dirección y a la organización en sí, a alcanzar objetivos y metas, mediante la puesta en práctica de un cambio que ayuda a solucionar los problemas existentes y a mejorar en las áreas propuestas y evaluadas. (Kubr, 1997).

Para Guízar (2013), el modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación o cambio entre las fuerzas que hacen que el comportamiento de una organización sea estable, dicho comportamiento se debe a dos tipos de fuerzas: las impulsoras y las restrictivas. Cuando ambas fuerzas se encuentran equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen, para propiciar el cambio se debe de romper ese equilibrio. El modelo de Lewin conlleva 3 fases: descongelamiento, cambio o recongelamiento.

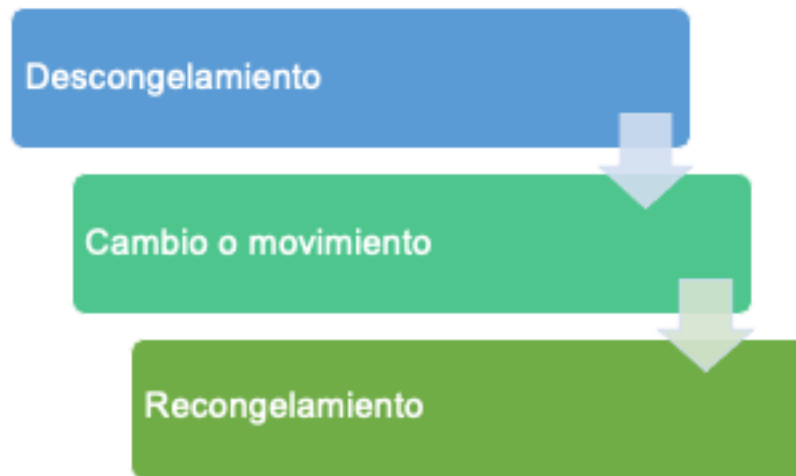


Figura 4 Las 3 fases del modelo de Lewin.

Para poder llevar a cabo estas 3 fases se necesita:

1. Determinar el problema
2. Identificar su situación actual.
3. Identificar la meta por alcanzar.
4. Identificar las fuerzas que inciden.
5. Desarrollar la estrategia de cambio.

Para ampliar la información sobre el cambio en las organizaciones se recomienda estudiar los siguientes modelos: cambio planeado de Lippit, Watson y Wesley, modelo de investigación-acción, modelo del cambio planeado de Faría Mello, y como parte de metodologías de consultoría recomendando normas de competencia laboral EC0249, EC0359, su estudio y acreditación.

LOS GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN

Los gerentes deben ser aquellos líderes responsables de las actividades de las personas que tienen bajo su cargo, ellos a diferencia de los trabajadores tienen la responsabilidad de supervisar, guiar y administrar las actividades de las personas que tienen a su cargo, es necesario apartar el estereotipo de llamar “el encargado” pues no son encargados de nada por el contrario son responsables de cierta área de la administración o en su caso de toda ella al ser administradores generales tampoco son “Jefes” pues aunque tienen superioridad jerárquica no se manejan a su libre discreción, sino por el contrario deben seguir un rol dentro de la organización y cumplir con un proceso previamente diseñado a fin de cumplir los objetivos señalados para el óptimo funcionamiento de la organización.

En la mayoría de las organizaciones sociales existen distintos tipos de gerentes de acuerdo al rol que cumplen, así encontramos gerentes de primera línea u operativos, mandos intermedios o alta dirección llevando cada uno de ellos un porcentaje diverso de la administración en general, es decir no existen los todólogos por muy Gerente General que se le designe a una persona.

Entendemos al gerente operativo como aquel gerente de primera línea, supervisores o directores de división o de sección, son quienes se encargan de aplicar las reglas y procedimientos para lograr una producción eficiente, son encargados de proporcionar asistencia técnica y supervisar a sus empleados.

Los gerentes tácticos o mandos intermedios son los encargados de administrar el funcionamiento de unidades organizativas, es decir departamentos o unidades de negocio. Ellos son los medidores entre la alta dirección y el nivel operativo.

Las altas gerencias se centran en una planificación a mediano y largo plazo cuyas principales tareas son, fijar el rumbo de la organización, moldear la cultura, fijar objetivos estratégicos.

Henry Mintzberg presento en 1973 una visión novedosa sobre el quehacer de los gerentes. Tras observar a un conjunto de directivos mientras trabajaban Henry Mintzberg agrupo las diferentes tareas específicas que hacían en diez (10) roles que, a su vez, integró en tres categorías:

- Roles interpersonales:
 - Cabeza visible: figura simbólica,
 - Líder: capacita y motiva a sus empleados
 - Enlace: mantiene una red de contactos externos que ofrecen información y apoyo

- Roles de información:
 - Monitor: busca y recibe información de la organización
 - Difusor: transmite información a otros miembros de la organización
 - Portavoz: proporciona información al exterior

- Roles de decisión:
 - Empresario: Busca oportunidades de negocio
 - Gestor de anomalías: toma medidas correctivas
 - Asignador de recursos: decide quien recibe los recursos y sus prioridades
 - Negociador: representa a la organización en negociaciones internas y externas. (Henry Mintzberg, 1973)

Cada tipo de gerente tiene unas responsabilidades distintas, si bien, relacionadas pues todos buscan alcanzar las metas organizacionales. Además, los gerentes de primera línea dependen de los mandos intermedios; quiénes, a su vez, dependen de la alta dirección. Todos los gerentes, sin importar su nivel, el tamaño o tipo de su organización, realizan en mayor o menor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo. Para llevarlas a cabo adecuadamente, requieren una serie de habilidades.

Tabla 13 Cambios en el siglo XXI.

CAMBIO	IMPACTO DEL CAMBIO
Cambio tecnológico	Desplazamientos de los límites organizacionales Centros de trabajo virtual Fuerza laboral con más movilidad Horario de trabajos flexibles Empoderamiento de los empleados Equilibrio entre la vida profesional y personal Redes sociales
Ética profesional, organizacional y administrativa	Redefinición de valores Mayor responsabilidad Sustentabilidad
Mayor competitividad	Servicio al cliente Innovación Globalización Eficacia/ productividad
Nuevas amenazas a la seguridad	Administración del riesgo Fuentes de energía y sus precios Discriminación, asistencia a empleados, clima económico

LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuando se hace alusión al término de competencias se define como aquellos conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes necesarias para ejercer una profesión.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México define el término “Competencia” como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide

en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Por su parte el Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España lo define como: “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo”.

Entonces podemos comprender que las competencias administrativas es todo aquello que, al director, gerente, ejecutivo, gerente general, CEO (Chief Executive Officer), necesita para el buen desempeño de su cargo, para lo cual podemos enlistar una serie de competencias como son:

Razonamiento estratégico, liderazgo al cambio, gestor de relaciones interpersonales, actitudes de asertividad, trabajo en grupo y alta cooperación, desarrollo del personal y el uso formal del poder, delegación de responsabilidad entre muchas otras, por lo cual podemos concluir que las competencias del administrador deben estar siempre en constante evolución considerando al administrador Ecléctico.

Antes de mencionar ciertas competencias gerenciales es pertinente mencionar que un individuo debe formarse bajo ciertos parámetros de competencias genéricas que pueden ser adquiridas a lo largo de las diversas etapas de formación académica como son:

Tabla 14 Clasificación de las competencias laborales genéricas.

Fuente: Adaptado de Spencer y Spencer (1993).

GRUPOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
Competencias de desempeño y operativas	Orientadas al resultado Atención al orden calidad y perfección Espíritu de iniciativa Búsqueda de la información
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente
Competencias de influencia	Persuasión e influencia Conciencia organizativa Construcción de relaciones
Competencias directivas	Desarrollo del personal Actitudes de mando; asertividad y uso del poder formal Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo de grupos

Competencias cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnica, profesional y directivas
Competencias de eficacia personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad Hábitos de organización

Como se puede analizar en la tabla anterior, desarrollar a un individuo en las competencias sugeridas no solo compete al ámbito académico, también está involucrado la familia, su entorno y el grupo social al que pertenece ya que en la combinación de dichos elementos se estarán desarrollando en menor o mayor medida cada una de ellas. A continuación, se presentan las competencias por el tipo de puesto en la organización, tomando como base los tres pilares (gerente, mandos medios y operativos).

Tabla 15 Competencias generales según el puesto de trabajo.

Fuente: Adaptado de Hooghiemstra, (1992).

PUESTO	COMPETENCIA
Ejecutivos	Razonamiento estratégico Liderazgo del cambio Gestión de las relaciones
Directores	Flexibilidad Introducción del cambio Sensibilidad interpersonal Delegación de responsabilidad Trabajo en equipo Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	Flexibilidad Motivación para la búsqueda de la información y capacidad de aprender Orientación hacia el logro Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo Colaboración en grupos multidisciplinarios Orientación hacia el cliente



Figura 5 Resumen ejecutivo de etapa de Dirección.

CONTROL



CONTROL

Por ultimo tenemos la etapa de control, que pertenece a fases dinámicas, consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, Henry Fayol lo definió como el proceso de verificar que todo ocurra conforme a lo planeado y tiene el fin de señalar las debilidades y errores a fin de rectificarse. Para Terry (1980), es determinar lo que se está haciendo, mediante la evaluación al desempeño y la aplicación de medidas correctivas para la alineación de las actividades con el plan previamente establecido.

Los elementos que distinguen dicha fase son:

Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: Es la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control

Münch (2007), establece los siguientes principios del control;

Equilibrio: debe ser proporcional el ejercicio de autoridad con el grado de control.

De los objetivos: se debe establecer objetivos que deban controlarse o medirse, no se puede medir algo que no se ha determinado.

De la oportunidad: se debe considerar controles que anticipen los hechos o errores con la finalidad de realizar correcciones

De las desviaciones: se deben analizar y estudiar toda variación para evitar que se vuelvan a presentar.

Costeabilidad: se deben identificar actividades que contribuyan al logro de los objetivos.

De excepción: el control debe aplicarse en las áreas prioritarias o funciones estratégicas con el objetivo de reducción de costo y tiempos

De la función controlada: no debe existir relación directa entre la persona que controla y las funciones o actividades analizadas.

Como todo proceso cíclico las herramientas de planeación son las herramientas de control, como las auditorias, graficas de Gantt, análisis de procesos, tiempos y movimientos, redes, estadística, informes, etc. las cuales se clasifican en cuantitativas (cantidad, tiempo, costo) y cualitativas.

El proceso de control es un proceso de 3 pasos, que mide el desempeño real, se compara con un estándar y se toman acciones para corregir cualquier desviación. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y es así, ya que son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación.

MEDICIÓN

Los cuatro enfoques para medir y reportar son:

1. Observaciones personales
2. Reportes estadísticos
3. Reportes orales
4. Reportes escritos

Se debe tener los estándares ya determinados antes de medir y controlar; ahora solo debemos de tener en claro la forma en que vamos aplicar estas mediciones de control:

Control previo: Hace referencia a aquellas actividades dirigidas a valorar y controlar las operaciones antes de que el proceso como tal comience. Dentro de este grupo se encuentran las reglas, procedimientos, etc. que se encuentran planificados para ser ejecutados en la fase siguiente.

Control de vigilancia: Esta etapa tiene lugar dentro de la propia fase de operaciones, y permite que todas las actividades sigan el curso propuesto en la etapa de control previo.

Control sobre resultados: Por último, no hay que olvidar la importancia de realizar un análisis valorativo sobre los resultados obtenidos para detectar desviaciones sobre el estándar definido con anterioridad.

COMPARACIÓN

En este paso se compara lo real contra el estándar; es decir lo que se está ejecutando contra lo planeado. Una herramienta muy útil para visualizar las variaciones que se presentan son los gráficos de control, esta es una gráfica en el tiempo, con la medición de la variable en el cual se ha definido un rango de variación para su control; todos los puntos que se encuentran dentro de los límites marcados dan a entender que el proceso está bajo control y si se presenta un resultado fuera de estos rango de variación , se debe investigar y aplicar contramedidas para que no se vuelva a presentar dentro de nuestro proceso .

Algunos beneficios de utilizar los gráficos de control son:

1. Sirve para determinar el estado de control de un proceso
2. Diagnostica el comportamiento de un proceso a lo largo del tiempo
3. Indica si un proceso ha mejorado o empeorado
4. Permite identificar las dos fuentes de variación de un proceso: causas comunes y causas especiales
5. Sirve como una herramienta de detección de problemas

PASO DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS

Los gerentes pueden elegir tres cursos de acción posibles:

No hacer nada.

Corregir el desempeño real: dependiendo de cuál sea el problema, puede utilizar una acción correctiva inmediata, como, por ejemplo: implementar una capacitación, alguna acción disciplinaria, cambios en las prácticas de compensación, etc., o una acción correctiva básica la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.

Revisar el estándar: en algunos casos la variación que se presenta es el resultado de un estándar poco realista, donde se muestra una meta muy baja o muy alta. En este caso el estándar de desempeño requiere de una actualización

INDICADORES

Los indicadores son considerados los signos vitales de una organización, debido a que nos muestran en forma cuantitativa el progreso, cumplimiento de las metas o la situación real en la ejecución de las actividades planeadas.

Como bien lo menciona el consultor y profesor de negocios Peter Drucker en su frase “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”; se manifiesta la importancia de la medición.

CONCEPTO Y ELEMENTOS DE UN INDICADOR

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema, bajo un mismo contexto de interpretación.

Los indicadores deben contener las siguientes características:

Nombre del indicador. La identificación y diferenciación es vital y su nombre además de concreto, debe definir su utilidad.

Objetivo del indicador. Describir lo que se quiere determinar con este indicador.

Fórmula matemática para calcular dicho indicador. Se debe definir la secuencia de operaciones para obtener un valor numérico, además de tener en claro la identificación de los factores o conceptos y la manera en cómo se relacionan.

La unidad en la cual se va a representar o medir el indicador. Debe establecerse la magnitud o medida de los datos presentados, las cuales varían de acuerdo a los factores que se relacionan.

Identificación de factores o conceptos. Al asignar quien recopila la información, es importante que pueda identificar las características de los factores o conceptos que se utilizan en la formula y de donde provienen.

Periodicidad del indicador. No confundamos la frecuencia del cálculo con la frecuencia de recolección de la información. Es fundamental definir la frecuencia de la recolección, por ejemplo: diariamente, aunque el cálculo del indicador se realice en forma semanal o mensual.

Responsabilidad. Se debe definir las distintas responsabilidades asociadas al indicador.

Quien trabaja para generar la información

Quién recolecta la información

Quién analiza la información

Quién reporta la información de indicador.

Forma de registro. Se debe garantizar que los datos obtenidos se presenten en forma correcta: legibles, secuenciados y estructurados, para su fácil interpretación.

CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR

Para llevar a cabo una medición, es importante mencionar que es necesario estandarizar una metodología dentro de nuestros procesos para recopilar la información y una vez generada la información realizar el cálculo matemático necesario para obtener el valor cuantitativo que nos permita identificar desviaciones positivas o negativas; y así mismo se cuente con un instrumento de evaluación para implementar la supervisión y el control de las acciones planificadas.

Es importante recordar que los indicadores son un medio para controlar los procesos; por tal motivo analizaremos la metodología para construir o diseñar un indicador de acuerdo a lo que se desea mejorar dentro de la organización.

Una vez que identificamos los factores o conceptos críticos asociados a la eficiencia, eficacia y productividad del proceso; los indicadores tendrán su formulación matemática, en la cual hay que conservar el concepto de relación y fracción la cual está dada por la siguiente expresión:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado de la medición}}{\text{Meta establecida para la variable}} * 100 =$$

Para aplicar la relación de la fórmula anterior, la empresa debe definir y establecer los indicadores en cada una de las áreas o procesos que la integran, de acuerdo a las actividades principales que se desarrollen en las mismas. Una forma de registrar la información de los indicadores que vamos a diseñar es utilizando la siguiente plantilla, que se describe a continuación:

- (1) **No.:** es el número consecutivo del registro de las formulas
- (2) **Proceso o área:** se establecerá una clasificación o segmentación de acuerdo a las necesidades de la empresa para asignar los indicadores. Por ejemplo: por proceso, área, departamento, por línea de producción o de acuerdo a las actividades de nuestro cuadro de mando integral establecido en la etapa de planeación, etc.
- (3) **Nombre del indicador:** la descripción debe hacer referencia a lo que se va a medir.
- (4) **Tendencia deseada:** se refiere al comportamiento que debe presentar el valor numérico dependiendo de las metas establecidas, este puede ser: creciente, decreciente e informativo.
- (5) **Numerador o dato:** es el dato obtenido de la medición
- (6) **Denominador:** es la meta establecida para la variable.
- (7) **Fórmula:** es la razón matemática que se debe calcular para obtener el indicador.

Tabla 16 Ejemplo de plantilla

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
No.	Proceso o área	Nombre del indicador	Tendencia deseada	Numerador o dato	Denominador	Fórmula
1	Almacén	Utilización del espacio	Informativo	Metros cuadrados utilizados de almacenamiento	Metros cuadrados disponibles	$\text{Utilización de espacio}(\%) = \frac{m^2 \text{ utilizados}}{m^2 \text{ disponibles}} * 100$

No obstante, en ocasiones no todos los procesos tienen establecidas las metas en forma estandarizada, ya que no se realizan las mismas actividades o elaboran los mismos productos; sin embargo, si se establece una meta de eficiencia para todas las actividades o procesos. Para obtener una medición de la eficacia de los indicadores en forma global, contando con factores o conceptos variables en los diferentes procesos, se puede realizar el siguiente análisis con ayuda del método del cálculo y estimación de la eficacia de un indicador:

TIPOS DE INDICADORES

Por su medición los indicadores se dividen en dos:

Cuantitativos: es la generación de un número real, que se toma como medida o parámetro dentro de un proceso.

Cualitativos: muestran o describen las características de un proceso; no utilizando un valor numérico; regularmente esta información es obtenida a través de entrevistas o encuestas de forma personalizada.

Por su nivel de intervención los indicadores se dividen en:

Indicadores de impacto: este tipo de datos tienen dos puntos claves de medición: medida inicial, es donde seleccionamos aquellos factores que generan parámetros cuantitativos que representan la situación actual del proceso, antes de realizar alguna modificación o actividad de mejora. Medida final, son los valores extraídos de los factores identificados inicialmente, pero a través de ciertos periodos de tiempo; es decir estos indicadores se monitorean a largo plazo.

Indicadores de resultados: hacen referencia a la ejecución de una actividad. Por ejemplo, la satisfacción del cliente.

Indicadores de proceso: cuantifica cómo se comporta un proceso; muestra si se está cumpliendo o no con los objetivos diseñados. Ejemplo: capacidad de producción por hora, ventas diarias, entrega de pedidos, número de capacitaciones realizadas, etc.

Indicadores de insumos: está enfocado en medir los recursos o materias primas disponibles y su utilización. Ejemplo: materia prima en almacenes, gastos administrativos, etc.

Por su nivel jerárquico de aplicación, los indicadores se dividen en:

- a) Estratégicos
- b) De gestión
- c) De servicio

Los indicadores estratégicos permiten identificar las aportaciones en relación a la misión de la empresa. Miden el cumplimiento de estos objetivos en base a:

- o Actividades
- o Programas especiales
- o Procesos estratégicos
- o Proyectos organizacionales y de inversión

Los indicadores de gestión miden la relación entre los insumos y los procesos, informan sobre las funciones clave dentro de la organización. Se utilizan en el proceso administrativo para:

1. Controlar operaciones
2. Prevenir e identificar desviaciones que imposibiliten el cumplimiento de los objetivos

3. Ayudan a determinar los costos unitarios ya sea por áreas, proyectos, centros de control o unidades de negocio.
4. Ayudan a verificar el alcance de las metas y sus variaciones.

Los Indicadores de servicio miden la satisfacción del cliente y proveedores en base a los estándares de calidad y las normativas. Se emplean para:

1. Implementar acciones de mejora continua
2. Mejora la calidad del servicio a clientes
3. Permite identificar indicadores de cumplimiento de los estándares de servicio
4. Permite obtener información sobre la satisfacción del cliente sobre el producto o servicio recibido.

Tabla 17 Key Performance Indicator.
Fuente: Adaptado de Franklin, B. (2007). Indicadores.

RENTABILIDAD		
No	Indicador	Fórmula
1	Rendimiento del capital contable	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ contable} * 100$
2	Rendimiento de capital social	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ social} * 100$
3	Rendimiento del activo total	$\frac{Utilidad\ neta + intereses\ pagados}{Activo\ total}$
4	Rendimiento de ventas	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas} * 100$
5	Margen de utilidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$
6	Grado de seguridad d ellos acreedores	$\frac{Utilidad\ neta}{Pasivo\ total}$
7	Costo de ventas	$\frac{Costo\ de\ ventas}{Ventas\ netas} x\ periodo$
8	Rendimiento de inversión total	$\frac{Utilidad\ real}{Activo\ total} x\ periodo$
9	Eficiencia de operación	$\frac{Utilidad\ obtenida}{Utilidad\ estimada} x\ periodo$
10	Utilidad presupuestada	$\frac{Utilidad\ presupuestada}{Costos\ y\ gastos\ presupuestados} x\ periodo$

Los indicadores construyen un sistema de información para la toma de decisiones, a estos sistemas se les conoce como **KPI** el termino proviene del significado de sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*, traducido al español se define como *Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño*, este se construye por un conjunto de métricas que representan la eficiencia de las operaciones en la organización, las cuales permitirán comparar habitualmente el avance logrado en los objetivos determinados; permitiendo así, reaccionar a las situaciones cambiantes dentro de los procesos con estrategias o tareas alternativas a lo señalado en la etapa de planeación .

Existen un sin número de clasificaciones para los indicadores, sin embargo, para darle seguimiento a las herramientas de planeación estratégica mencionadas, agruparemos los KPI bajo las 4 perspectivas de nivel estratégico que se menciona el Cuadro de Mando Integral (CMI):

Finanzas

Responderemos a la pregunta ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?



Figura 6 Cuadro de Mando Integral (CMI).

Tabla 18 Tabla de fórmulas liquidez.

Fuente: Con base en Franklin, B. (2007). Indicadores.

LIQUIDEZ		
No	Indicador	Fórmula
11	Movilidad de activo circulante	$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Activo total}}$
12	Capital de trabajo	$\frac{\textit{Activo circulante} - \textit{pasivo circulante}}{\textit{Activo total}}$
13	Liquidez en relación con la estructura	$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo Fijo}}$

Tabla 19 Tabla de fórmulas financiamiento.

Fuente: Con base en Franklin, B. (2007). Indicadores.

FINANCIAMIENTO		
No	Indicador	Formula
14	Grado de obligación	$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$
15	Grado de independencia financiera	$\frac{\textit{Capital contable}}{\textit{Activo total}}$
16	Inversión en activo fijo	$\frac{\textit{Capital contable}}{\textit{Activo Fijo}}$
17	Dependencia de los bancos	$\frac{\textit{Creditos bancarios}}{\textit{Capital contable}}$
18	Grado de autofinanciamiento	$\frac{\textit{Reservas de capital}}{\textit{Capital social}}$
19	Tasa de inversión corriente	$\frac{\textit{Inversión corriente}}{\textit{Valor de los productos y/o servicios}}$
20	Apalancamiento	$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Capital contable}}$
21	Política financiera	$\frac{\textit{Obligaciones a corto plazo}}{\textit{Obligaciones a largo plazo}}$ <p style="text-align: center;">= Estructura del pasivo</p> $\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Activo Fijo}} = \textit{Estructura del activo}$

Clientes

Responderemos a la pregunta ¿Cómo nos ven nuestros clientes?



Figura 7 Cuadro de Mando Integral (CMI) Clientes

Tabla 20 Tabla de fórmulas “ventas”.

Fuente: Con base en Franklin, B. (2007). Indicadores

VENTAS		
No.	Indicador	Fórmula
22	Velocidad de rotación del activo del activo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Total}} + 100$
23	Aceptación de los productos	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$
24	Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de empleados}}$
25	Clientes estratégicos	$\frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Clientes totales}}$
26	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de los inventarios}}$
27	Movilidad de inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$
28	Cumplimiento del programa de ventas	$\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programados}}$
29	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$
30	Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{periodo}$
31	Políticas de crédito	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concedidos}}$
32	Costos de distribución y venta	$\frac{\text{Gastos de distribución}}{\text{Costo de lo vendido}} + 100$
33	Costos de investigación de mercado	$\frac{\text{Costos de la investigación de mercado}}{\text{Ventas netas}} + 100$
34	Costos de publicidad y promoción	$\frac{\text{Costos de publicidad y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}$
35	Ubicación de la fábrica	$\frac{\text{Total de gastos de transportes}}{\text{Costos de lo vendido}}$

Procesos Internos

Responderemos a la pregunta ¿En qué debemos sobresalir?



Figura 8 Cuadro de Mando Integral (CMI) “procesos internos”.

Tabla 21 Tabla de fórmulas “producción”.

Fuente: Con base en Franklin, B. (2007). Indicadores.

PRODUCCIÓN		
Nº	Indicador	Fórmula
36	Capacidad utilizada	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$
37	Índice de productividad	$\frac{\text{Índice de producto}}{\text{Índice de insumo laboral}}$
38	Punto de equilibrio en términos de producción	$\frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{costo variable}}{\text{producto}}}$
39	Punto de equilibrio de la producción en volumen físico	$\frac{\text{Total de los costos fijos de producción}}{\text{Costo unitario previsto} - \text{Costo unitario variable}}$
40	Intensidad de los gastos físicos	$\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$
41	Nivel de mecanización	$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Actividad total}}$
42	Estado del activo fijo	$\frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}}$
43	Tasa de inversión en relación con la producción	$\frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}$
44	Grado de expansión de la capacidad de producción	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}$
45	Estructura de los costos	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos de fabricación}}$
46	Eficiencia de la inspección	$\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}}$
47	Importancia de los gastos de fabricación	$\frac{\text{Número de trabajadores}}{\text{Número de plantas}}$ $\frac{\text{Costo de fabricación}}{\text{Costo de producción}}$
48	Tamaño de las plantas	$\frac{\text{Inversión total}}{\text{Número de plantas}}$ $\frac{\text{Producción total}}{\text{Número de plantas}}$ $\frac{\text{Abastecimientos}}{\text{Número de plantas}}$

Tabla 22 Tabla de fórmulas “abastecimiento”.

Fuente: Con base en Franklin, B. (2007). Indicadores.

ABASTECIMIENTO		
No	Indicador	Fórmula
49	Importancia de los abastecimientos	$\frac{\text{Costo materias primas y materias auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}} \times \frac{\text{Incremento en el producto}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$
50	Efecto del crecimiento de los abastecimientos	$\frac{\text{Incremento en la inversión}}{\text{Incremento en los abastecimientos}} \times \frac{\text{Incremento en el total de la nómina}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$
51	Importancia de los abastecimientos extranjeros	$\frac{\text{Incremento en los impuestos}}{\text{Incremento en los abastecimientos}} \times \frac{\text{Importación de la materia prima}}{\text{Total de abastecimiento}}$

Formación y crecimiento

Responderemos a la pregunta ¿Podemos continuar mejorando y crear valor?



Figura 9 Cuadro de Mando Integral (CMI) “aprendizaje y crecimiento”.

Tabla 23 Cuadro de Mando Integral (CMI) “aprendizaje y crecimiento”.

Fuente: Con base en Franklin, B. (2007). Indicadores.

FUERZA LABORAL		
No	Indicador	Fórmula
52	Costo de la plantilla *Nota: el sueldo total por empleado, debe ser igual para el número de empleados que se está sumando	(Personal de base + confianza + eventuales) *sueldo total
53	Rotación de personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$
54	Nivel de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
55	Nivel de capacitación por área	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Número de empleados por área}}$
56	Nivel académico de los trabajadores	$\frac{\text{Número de empleados por Nivel de estudios}}{\text{Total de empleados}}$
57	Asistencia al trabajo Nota: esta fórmula aplica para analizar el % de asistencia se un empleado por un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Número de Asistencias}}{\text{Días laborados}}$
58	Costo de las prestaciones por trabajador	$\frac{\text{Costo total de trabajo - sueldos y salarios}}{\text{Número de empleados}}$
59	Horas de trabajo real por empleado	$\frac{\text{Total de horas - horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de empleados}}$

Sistemas de información

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, formas, y sistemas de información.

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Confiabilidad. Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable. Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.

Indicativos. Deben revelar indicadores importantes.

Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.

Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

FORMAS

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones

AUDITORIA

Una auditoria es un proceso sistemático, independiente y documentado para evaluar objetivamente la organización y determinar el grado de cumplimiento de los criterios (ISO, 9000:2015). La generación de un programa de auditorías internas a intervalos planificados proporciona información sobre la organización, en la siguiente tabla se mencionan los tipos de auditoria.

Tabla 24 Tipos de auditorías

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA EXTERNA DE TERCERA PERSONA	AUDITORIA COMBINADA	AUDITORIA CONJUNTO
Realizada por la propia organización con sus propios recursos, los auditores son parte de la organización o subcontratada	Realizada por parte de la organización con sus propios recursos al sistema de gestión de sus proveedores, los auditores son parte de la organización o de otra subcontratada	Pagada por una organización en donde un cuerpo de auditores de una institución acreditada e independiente al cliente o al proveedor	Se audita el sistema integrando dos sistemas por ejemplo; gestión medio ambiental y el de calidad en un solo evento	Se realiza cuando dos o más organizaciones cooperan para llevar una sola auditoria

En la fase de ejecución debe existir al menos estas fases:

Reunión de apertura

1. Debe der conducida por el auditor líder
2. Revisar los alcances, métodos de auditoria
3. Revisar el plan de auditoria, recursos y comunicación

Auditoria en el sitio

Trabajo de oficina: entrevistas, análisis de la información

Trabajo en campo; examinar evidencias, verificar el entendimiento bajo el enfoque a proceso y riesgo, verificación de procesos particulares.

La evidencia objetiva debe ser obtenida de registros escritos, archivos electrónicos, documentación y declaración, acciones observadas y declaración del personal (cuantitativa y cualitativa).

Revisión del resultado

Los hallazgos de auditoria pueden indicar conformidad, o inconformidad con el criterio de auditoria o las oportunidades de mejora.

Se comparan notas, se revisa el plan y lista de verificación.

Determinar la conclusión de la auditoria considerando los objetivos de la auditoria y los hallazgos de la misma

Reunión de cierre

Cada auditor presenta los hallazgos y las no conformidades

El auditor líder presenta los hallazgos y las no conformidades contando con el soporte del auditor involucrado

Debe darse seguimiento al resultado de las auditorias por medio de la identificación de la causa raíz de la no conformidad, estableciendo responsabilidades y fechas de cumplimiento, evidencia de cumplimiento de las acciones y efectividad y que no vuelva a recurrir la no conformidad.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros. Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.

DIFERENTES NIVELES DE LOS SISTEMAS

Como existen intereses, especialidades y niveles diferentes en una institución, existen también distintos tipos de sistemas:

1. Los sistemas del nivel operativo.

Apoyan a los gerentes operativos al hacer el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la institución como ventas, recepción de materiales, depósitos en efectivo, etc. El fin principal de este sistema es responder a las cuestiones de rutina y seguir el flujo de transacciones a lo largo de la institución. La información que brinde debe ser fácilmente accesible, actual y correcta.

2. Los sistemas de nivel de conocimientos.

Apoyan a los trabajadores del conocimiento y los de la información en una institución. La finalidad de estos sistemas es ayudar a la empresa de negocios a integrar nuevos conocimientos para el negocio y para que la institución controle el flujo de la documentación. Estos sistemas en especial bajo la forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina constituyen las aplicaciones de mayor crecimiento en la actualidad en los negocios

3. Los sistemas de nivel gerencial.

Se diseñan para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y las actividades administrativas de los administradores de nivel medio. Estos sistemas comparan los resultados del trabajo del día con los del mes o el año anterior. Proporcionan reportes periódicos en vez de información instantánea sobre las operaciones. Tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requerimientos de información no son siempre claros. ¿Responden a los “¿Que pasa sí? Las respuestas a estas preguntas con frecuencia requieren de nueva información de fuentes externas, así como internas, que no pueden obtenerse de los sistemas de nivel operativo.

4. Los sistemas de nivel estratégico.

Ayudan a los niveles directivos a atacar y dirigir las cuestiones estratégicas y las tendencias a largo plazo dentro y en el entorno de la institución Su interés principal es hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno con las capacidades con las que se cuentan.

Tabla 25 Clasificación de sistemas de información.

CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN SEGÚN EL NIVEL DE LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL QUE LOS UTILIZA	
Sistemas de procesamiento de transacciones TPS:	Generación de facturas, emisión de recibos de sueldos, generación de órdenes de producción, información de inventarios, generación de órdenes de pago, etc. Este tipo sistemas básicos para la realización de las actividades operativas primarias suelen ser los primeros sistemas que se implementan, ejemplo, SAP, PeopleSoft y Oracle.
Sistemas de información gerencial MIS	Sistemas que a partir de los datos que provienen fundamentalmente de los sistemas de procesamiento transaccionales permiten la generación de información en forma flexible según las necesidades que se tengan para la toma de decisiones. Son comúnmente utilizados por los niveles gerenciales medios y altos.
Sistemas de soporte de decisiones DSS	Son herramientas útiles para realizar el análisis de las diferentes variables de negocio con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones. Permiten extraer y manipular información de manera flexible y que ayudan a quienes deben tomar decisiones utilizando datos y modelos a resolver problemas no estructurados. Elaboran de pronósticos, la evaluación, simulación y/o la comparación de alternativas y análisis de sensibilidad. Son sistemas utilizados por las gerencias funcionales, comprendiendo a la tecno estructura organizacional y niveles medios de las organizaciones.
Sistemas de inteligencia de negocios BIS.	Estos sistemas permiten manejar aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo. Tienen la particularidad de conjugar las informaciones que provienen de los niveles inferiores de la organización a través de sus sistemas transaccionales con aquellas que provienen desde fuera de ella y que permiten evaluar su posición competitiva. Son sistemas utilizados fundamentalmente por la cumbre estratégica y por las gerencias del más alto nivel. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard puede ser diseñado, generado y analizado a partir de la información que proporciona este tipo de sistemas.

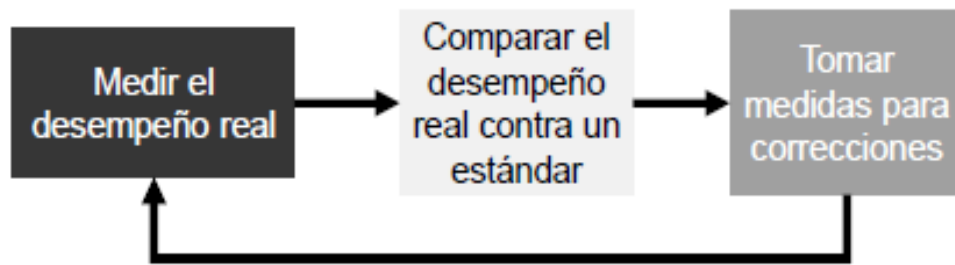


Figura 10 Clasificación de sistemas de información

REFLEXIONES FINALES



REFLEXIONES FINALES

Administrar se puede considerar como una ciencia, ya que los líderes dentro de las organizaciones deben utilizar todo el conocimiento posible para enfrentar aquellas situaciones cambiantes que son impulsadas por la competitividad que generan los mercados. El proceso administrativo es una metodología que fue creada por Henry Fayol hacia el año 1916, aunque es una práctica con muchos años desde su origen, está siempre ha sido un gran reto para las organizaciones, ya que sistematizar las prácticas de planeación, organización, dirección y control no es una tarea sencilla. Todas las empresas deben tener el conocimiento de las herramientas que facilitan el proceso administrativo, ya que de esta forma se fortalecen sus procesos y así se logra un crecimiento sostenido.

Todas las etapas tienen una dificultad y son un pilar de suma importancia, ninguna de ellas es interdependiente, ya que, si existe una deficiencia en uno de sus pilares, será imposible alcanzar las metas establecidas. La distribución de recursos, el control de los flujos o procesos, mitigar las desviaciones, supervisar los indicadores y la toma de decisiones son algunas de las actividades claves dentro de los planes estratégicos que se deben implementar durante la ejecución del proceso administrativo.

Dos de las etapas que se encuentran sumamente conectadas es planeación y control, la primera se describen todos los objetivos de la organización, y con base a ellos se generan todas las estrategias a implementar, es decir, el que marca la dirección para no perder en el camino recursos ni esfuerzos. Si no tenemos claro lo que queremos lograr, será inútil cualquier esfuerzo generado dentro de la organización para mejorar. Y viceversa si una vez que ya establecimos claramente los objetivos, pero no los medimos, como se nos indica en la etapa de control, el proceso de decisiones será poco confiable, ya que desconocemos el estatus actual de la organización.

Cada etapa brinda la oportunidad de conocer de forma clara las fortalezas y debilidades de la organización, para generar actividades de valor que realmente impacten en el aumento de la productividad de la organización.

Todos estos factores determinan el funcionamiento de la empresa los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de las actividades de la organización en la cual los factores trabajan y se conjugan de manera estructural para establecer condiciones de funcionamientos corporativas y empresariales dentro de una empresa. Uno de los factores más importantes es el proceso de planeación en el cual cada empresa debe planificar sus acciones para garantizar una mejor participación por parte de los trabajadores y de los altos ejecutivos de la organización.

La toma de decisiones también es un aspecto importante debido a que es a través de ella que se puede abordar los diversos problemas que se presentan y de esta manera plantear la solución más idónea para mejorar la problemática planteada y planificar una toma de decisión adecuada y sectorizada por prioridades.

Es importante destacar que todos estos elementos se conjugan e interrelacionan para lograr que la administración a nivel gerencial sea más efectiva. Ahora podemos visualizar que las etapas del proceso administrativo teórico-práctico es una y el uso de las herramientas que cada etapa promueve, actúan en sincronía para establecer causas y efectos, relaciones entre ellas y lo más importante, establecer la realidad de la organización, que es lo que la gerencia solicita cuando se auditan áreas y se establecen las causas, el estudio de la administración, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y ecléctico, que todo administrador debe fomentar.

Hoy es insuficiente conceptualizar el mundo bajo el concepto VUCA, (volátil, incierto, complejo y ambiguo), en los últimos años ha habido una evolución hacia un concepto aún más complejo denominado BANI (brittle, anxious, non linear, incomprehensible), traducido a quebradizo, ansiedad, no lineal e incomprensible, esto es quebradizo, no se puede confiar y se debe pensar que todo es frágil (economía, globalización, etc.), y no por ser organizaciones grandes y sólidas están aseguradas, la ansiedad o miedo que genera la incertidumbre de las decisiones en los entornos locales, regionales e internacionales, la no linealidad se refiere, a que ya no existe una relación directa entre causa y efecto, debido a que pequeños sucesos pueden provocar grandes caos y por último el término incomprensible, describe la complejidad del entorno, generando en la alta gerencia retos a la hora de la toma de decisiones asertivas y lo único que se tiene para tratar de mitigar los efectos de dicho entorno (BANI), es la ciencia, los métodos, los modelos y un pensamiento holístico.

REFERENCIAS



REFERENCIAS

- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España”. Ide@s Concyteg.
- Beking, (2009). Fundamentos del Endomarketing, http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf
- Broom, L. Selznick, P. (1972): Sociología. México, Universal.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso administrativo, tercera edición, MC Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7 edición, MC Graw-Hill.
- Diaz de Quijano, S. (1993). La Psicología Social de las Organizaciones; Fundamentos. PPU.
- Duverger, M. (1983), Sociología de la política, Ariel.
- Franklin F., E. B. (2007). Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio, segunda ed. Pearson Education.
- Fernandez, A. J. A. (1965). El proceso administrativo. Editorial Jus.
- Guízar, M. (2013). Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, 4 edición, Mc Graw Hill
- Guzmán, V. (2008). La ciencia de la administración, editorial Limusa-Wiley
- Guzmán, V. (2003). Reflexiones sobre la administración, Editorial Limusa.
- Henry Mintzberg. (1973). The Nature of Managerial Work & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better.
- Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto.

- Koontz O Donnell (1986). *Administración*. Mc Graw Hill, México, tercera edición.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresa: guía para la profesión*, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición.
- Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*, Appleton-Century-Crofts, N. York.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*, octava edición, Trillas
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (1.a ed.). Pearson Educación.
- Reyes. P. (2007). *Administración Modern edit*. Limusa, ISBN-139789681842147
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración (10.a ed.)*. Pearson Education. ISBN: 978-607-442-388-4
- Robbins, S. P. Y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición 752* Pearson Educación, Área: Administración Y Economía ISBN 9786074420982).
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.
- Spencer L. y S. Spencer (2003). *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Papers de formación Municipal, Número 57. <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>
- Terry & Franklin, (2012). *Principios de administración*, editorial, patria Isbn-13978968260 1767
- Tylor, E. 1975 (cultura primitiva) edit. Ay uso

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Ballou, R. & Barraza, C. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*, Pearson/ Educación.
- Bernal, A., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XX*, primera edición, Pearson Education.

- Beltrán J. (1998). Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad, segunda edición, 3R editores.
- Chase, R. & Aquilano, N. (2009). Administración de Operaciones. México: McGraw-Hill.
- Cohen, B. (1992), Introducción a la sociología, primera edición, MC Graw-Hill.
- Chiavenato, I. & Villamizar, G. A. (2000). Administración de recursos humanos, quinta edición, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso administrativo, tercera edición, MC Graw-Hill.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica, novena edición, Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). Administración De Recursos Humanos, decimoprimera edición, Pearson Educación.
- Don Hellriegel, John W. Slocum, Comportamiento organizacional, Decimoquinta edición, Thomson.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, primera edición, Pearson Educación.
- Galicia, F. A. (2006). Administración de recursos humanos, segunda edición, Trillas.
- Harold, K. (2007). Elementos de Administración, séptima edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Heizer, R. (2007). Administración de la producción, primera edición, Pearson Educación.
- Hellriegel, D. (2009). Administración basada en competencias. Primera edición, Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la Administración, McGraw-Hill.
- Hitt, M. (2006). Administración, novena edición, Pearson Educación.
- Horton, M. (2010). Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica (Maestría en Administración de Organizaciones). Universidad Americana de Acapulco.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. Y Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional, séptima edición, McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1987)

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Dirección estratégica, séptima edición, Pearson.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo activo intangible en resultados tangibles, Gestión 2000.
- Keith Davis, Newstrom John W, (1991), Comportamiento humano en el trabajo comportamiento organizacional, octava edición, McGrawHill.
- Koontz, O'Donell (1973). Curso de Administración Moderna, MC Graw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). Administración, decimotercera, McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial (14.a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing, primera edición, Pearson Educación.
- Locher, Drew, (2017). Lean Office: Metodología LEAN en servicios generales, comerciales y administrativos. 2.ª ed. España, 204 pp. ISBN: 9788416583898
- Münch, (2009). Fundamentos de Administración, octava edición, Trillas.
- Münch, (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, primera edición, Pearson Educación.
- Münch, (2005). Administración y Estilos de Gestión. Primera edición, Trillas.
- Münch, (2005). Evaluación y Control de Gestión, Trillas.
- Münch, (2006). Liderazgo y Dirección, Trillas.
- Newstrom, J. (1998). El comportamiento humano en el trabajo, octava edición, McGraw-Hill Education.
- Organización Internacional de Normalización (ISO), 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
- Organización Internacional de Normalización (ISO), 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad – Requisitos, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

- Organización Internacional de Normalización (ISO), 19011:2018 Directrices para auditar sistemas de gestión, <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:19011:ed-3:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización (ISO/TS), 9002:2016 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma, <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:ts:9002:ed-1:v1:es:fn:1>
- Organización Internacional de Normalización (ISO), 9001:2015 ISO/TR 10013:2001 Pautas para la documentación del sistema de gestión de calidad, <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:tr:10013:ed-1:v1:en>
- Organización Internacional de Normalización (ISO), 10015: 2019, Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas, <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>
- Ponce, R. A. (2007). Administración moderna, primera edición, Limusa.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración, decima edición, Pearson Education.
- Robbins (2004). Comportamiento Organizacional, Decimoquinta edición, Pearson Educación.
- Rodríguez, V.(2003). Introducción a la administración con enfoque de sistemas, cuarta edición, de Thomson, pp 154,155, 160, 163.
- Silva, J. (2014). Emprendedor. Hacia un Emprendimiento Sostenible, segunda edición, Alfaomega Grupo Editor.
- Schroeder, R., Goldstein, S., Rungtusanatham, M., Horton, H. & Trujillo, J. (2011). Administración de Operaciones: conceptos y casos contemporáneos. México D.F: McGraw-Hill.
- Stanton, W. (1992). Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill.
- Stoner (1996). Administración, sexta edición, Prentice Hall.
- Stephen, P. R. (2014). Administración, décimo segunda, Pearson Educación.
- Villaseñor, A. y Galindo, E. (2017). Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica. Limusa.

Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, (1998). Administración de personal y recursos humanos, cuarta edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.

Zuluaga-Mazo, A., Gómez-Montoya, R. A., & Fernández-Henao, S. A. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo Scor. *Clío América*, 8(15), 90–110. <https://doi.org/10.21676/23897848.8>

ANEXOS



ANEXO A

El siguiente instrumento está diseñado para realizar un diagnóstico en las áreas funciones de la organización como lo determina la norma EC0249 “Proporcionar servicios de consultoría general”

Tabla 26 Operacionalización de variables.

		VARIABLE	DOMINIO
áreas funcionales	Administración		Estructura organizacional
			Planeación estratégica
			Toma de decisiones
			Políticas y Procedimientos
	Mercado		Comportamiento de las ventas
			Clientes
			Competencia
			Estrategia de mercado
	Finanzas		Contabilidad
			Rentabilidad
			Estructura financiera
			Capitalización
			Liquidez
			Generación de recursos
	Operaciones		Planeación financiera
			Costos
			Inventarios
			Logística
			Maquinaria mobiliario y equipo
			Sistemas de operación
			Tecnología
			Calidad
	Recursos humanos		Control Ambiental
			Reclutamiento y selección
			Capacitación
			Permanencia
	Fiscal		Situación laboral
			obligaciones fiscales
			Seguro Social e Infonavit
	Prevención		Impuestos
			Condiciones de seguridad
			Condiciones higiénicas
			Condiciones ergonómicas
Marketing		Salud	
		Nueva Normalidad	
		Marketing	

NOTA: Las escalas de respuesta se consideran de la siguiente manera

Tabla 27 Estructura organizacional.

4	Muy bien/ SI
3	Bien
2	Regular
1	Mal
0	NO

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?
2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?

1.2 Planeación estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión?
2. ¿La misión se encuentra por escrito?
3. ¿Es conocida por todo el personal?
4. ¿Tiene objetivos y metas generales?
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?

1.3 Toma de decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?
3. ¿Están escritos y se explican con claridad?
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?

MERCADO

2.1 Comportamiento de las ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas?
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente?
2. ¿Sabe por qué prefiere su producto?
3. ¿Conoce sus hábitos de compra?
4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia?
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional?
4. ¿Es el producto superior en precio?
5. ¿Es el producto superior en calidad?
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa?
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas?
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?
3. ¿Conoce su participación en el mercado?
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos?

FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?
3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?
4. ¿Cuenta con contador externo?
5. ¿Conoce el costo por producto?
6. ¿Conoce los costos fijos y variables?

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicio?
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior?
3. ¿En el penúltimo año?

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicio?
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?
6. ¿En el penúltimo año?

Genera utilidad neta

7. ¿En el presente ejercicio?
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?
9. ¿En el penúltimo año?
10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?
11. ¿La empresa genera recursos?
12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos?
13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas?
14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión?
15. ¿Cómo es su punto de equilibrio?

3.3 Estructura financiera

1. ¿Cómo es la relación de pasivo total a activo total?
2. ¿Cómo es la relación de pasivo total a capital contable?
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total?
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo?
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes?

3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable?
2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social?
3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable?
4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa?

3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?

3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo?
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?
3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones?

3.7 Planeación financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?
6. ¿Conoce el porcentaje de cuentas incobrables?
7. ¿Cobra intereses de sus cuentas por cobrar vencidas?
8. ¿Aprovecha los descuentos de sus proveedores por pronto pago?
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?

OPERACIONES

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del servicio?
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?
3. ¿Obtiene sus insumos fácilmente?
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?
5. ¿Está integrado el proceso del servicio?

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?
2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?
3. ¿Cuenta con almacén de insumos?
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?

4.3 Logística

1. ¿Cuenta con departamento de logística?
2. ¿El servicio tiene un flujo lógico?
3. ¿Tiene establecido canales de distribución?
4. ¿Se identifican claramente las áreas del servicio?
5. ¿La empresa se encuentra localizada en una zona industrial?
6. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?

7. ¿Se tiene el equipo necesario para llevarlo a cabo?
8. ¿Se tiene personal capacitado?
9. ¿Cuenta con transporte propio?

4.4 Maquinaria mobiliario y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?
2. ¿Cuenta con mantenimiento?
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?

4.5 Sistemas de operación

1. ¿Cuenta con manuales del servicio?
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones del proceso del servicio?
3. ¿Cuenta con un departamento evalúe la atención al cliente?
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la operación?
5. ¿El proceso de operación está semiautomatizado o automatizado?
6. ¿El sistema de operación está semiautomatizado o automatizado?

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?
2. ¿Cuenta con tecnología propia?
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva?
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto y/o servicio confiable y funcional?
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto y/o servicio?
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto y/o servicio?
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos?
6. ¿El nivel de reclamaciones y quejas se encuentra en límites razonables?
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso de atención?

8. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad oficial?
9. ¿Existe alguna norma para su producto y/o servicio y la cumple?

4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?
2. ¿Los materiales se almacenan y depositan en contenedores adecuados?
3. ¿Existe renovación periódica del aire del local, ya sea por ventanas, ventilación mecánica o aire acondicionado?
4. ¿El entorno de trabajo es adecuado respecto al ruido y al ambiente térmico?
5. ¿La dependencia carece de iluminación natural?
6. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?

RECURSOS HUMANOS

5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?
4. ¿Comprueba las referencias?
5. ¿Existe un proceso de inducción?
6. ¿Cuenta con personal de ambos sexos?

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?

5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?

5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?
2. ¿Existe una buena relación entre el jefe y los colaboradores?

FISCAL

6.1 Obligaciones fiscales

1. ¿Conoce las características fiscales bajo las cuales tributa la empresa?
2. ¿Expide Comprobantes fiscales en tiempo y forma?
3. ¿Conoce que requisitos fiscales debe cumplir para hacer deducibles sus erogaciones?
4. ¿Dan a conocer a la Asamblea de socios un informe sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales?
5. ¿Conoce las Sanciones a las que podría ser acreedor por no cumplir sus obligaciones fiscales?
6. ¿Cumple con sus obligaciones fiscales?
7. ¿Ha estado exento de algún convenio de Impuestos Federales (sat)?
8. ¿conoce los beneficios de la ley para pagar sus impuestos?

6.2 Seguro Social Infonavit

1. ¿Todos sus empleados se encuentran inscritos en el seguro social?
2. ¿Conoce cómo debe estar conformado el Salario base de cotización?
3. ¿Se comprueba que las prestaciones sociales se entreguen de manera general?
4. ¿Se pagan horas extras, cuando estas ocurren?
5. ¿Verifica que las retenciones por créditos infonavit se efectúen correctamente?
6. ¿Conoce sus obligaciones en materia de seguro social?
7. ¿Mantiene la prima de riesgo de trabajo en el promedio con frecuencia?
8. ¿Se le han impuesto multas por el incumplimiento de las obligaciones patronales?
9. ¿Evita pagar con frecuencia recargos y actualizaciones al IMSS e Infonavit?
10. ¿Está exento de algún crédito fiscal con el IMSS o INFONAVIT?
11. En los últimos 5 años ha estado exento de recibir alguna auditoria por parte del IMSS O INFONAVIT

6.3 Impuestos

1. ¿Actualmente está exento de un crédito fiscal?
2. ¿Con que frecuencia paga recargos y actualizaciones por Impuestos Federales?
3. ¿En los últimos 5 años ha estado exento de recibir alguna auditoria por parte del SAT?
4. ¿Conoce la vigencia d sus certificados de firma electrónica y sello digital?
5. ¿Se tienen identificadas operaciones con proveedores publicados en la lista del Art. 69-b?
6. ¿Conoce si los socios se encuentran al día con sus obligaciones fiscales?

PREVENCION

7.1 Condiciones de seguridad

1. ¿Qué tan importante es el tema de seguridad en la empresa?
2. ¿Cuenta con pisos estables, regulares y/o poco resbaladizos?
3. ¿Cuenta con las medidas preventivas adecuadas en caso de un accidente laboral?
4. ¿Los instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo están exentas de provocar algún daño?
5. ¿Las áreas de trabajo tienen una proximidad de huecos, escaleras y/o desniveles, que pueden evitar una caída?
6. ¿Cuenta con salidas de emergencia?
7. ¿Cuenta con cámaras de seguridad?
8. ¿Cuenta con personal destinado a la vigilancia?
9. ¿La empresa tiene pasillos, corredores y zonas para personas discapacitadas?

7.2 Condiciones higiénicas

1. ¿Disponen con personal de limpieza?
2. ¿Se hace constantemente la limpieza en las áreas de trabajo?
3. ¿Los empleados están expuestos a la luz (radiaciones) solar?
4. ¿Manipulan, aplican o están en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?
5. ¿Están AISLADOS de un nivel de ruido muy fuerte?
6. ¿Están LIBRES DE contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?

7.3 Condiciones ergonómicas

1. ¿Las personas realizan tareas que NO les obligan a mantener posturas incómodas?
2. ¿Se EVITA que se levantan, trasladan o arrastran cargas, personas, animales u otros objetos pesados?
3. ¿SE EVITA QUE SE Realizan movimientos repetitivos, casi idénticos con los dedos, manos o brazos cada pocos segundos?
4. ¿Cuentan con algún protocolo dinámico para mejorar las posturas?

7.4 Salud

1. ¿La empresa le brinda a los empleados seguro social?
2. ¿En relación con los riesgos para la salud y seguridad relacionados con el trabajo, ¿en qué medida los empleados están informados?
3. ¿Los empleados disponen de equipos de protección personal (casco, guantes, botas...) obligatorios para sus tareas?
4. ¿Existe algún departamento de salud y seguridad o higiene en el trabajo?

7.5 Nueva Normalidad

1. ¿La empresa cuenta con las medidas de seguridad correspondientes?
2. ¿Hay marcas en el piso, paredes y/o mobiliario, recordando la distancia?
3. Barreras/cintas de seguridad
4. Gel antibacterial (base alcohol 60%)
5. Lentes
6. Caretas
7. Guantes
8. Uso obligatorio de cubre bocas
9. Líquidos desinfectantes (cloro, pinol)
10. Toma de temperatura corporal al ingreso/egreso de la empresa
11. Restricción en uso de accesorios (joyería, corbatas)
12. Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas
13. Condiciones adecuadas para la limpieza del personal (agua, jabón y toallas de papel desechable).
14. División para entrada y salida
15. Política para el uso de las escaleras y elevadores
16. ¿Establecen horarios alternados para empleados?
17. ¿Establecen zonas exclusivas en área de alimentos, comedores y/o vestidores?
18. ¿Se limita la realización de eventos sociales?
19. ¿Se realiza supervisión/ verificación del cumplimiento a los lineamientos?

MARKETING

8.1 Marketing

1. ¿Utiliza marketing digital?
2. ¿Hay una buena estrategia de marketing digital?
3. ¿La empresa tiene definido un segmento de mercado?
4. ¿Conoce con qué estrategia de marketing atraer clientela?
5. ¿Aplica las nuevas tecnologías digitales en su negocio?
6. ¿La empresa posee sitio web o bien página web?
7. ¿Cuentan con publicidad en las redes sociales?
8. ¿Paga por spots en las distintas plataformas digitales, físicas y radiofónicas?
9. You Tube
10. E-mail
11. Google
12. SMS (Mensajes a teléfono)
13. Impreso (volantes, papel)
14. Prensa (Periódico, revistas)

15. Radio
16. Televisión
17. Buzoneo
18. ¿Hay una persona/departamento encargado de las distintas plataformas digitales? (redes sociales, página web, etc.)
19. ¿La compañía dispone de un logotipo y diseño de identidad e imagen?
20. ¿Tiene contemplado comercializar por Internet?
21. ¿Tiene portafolio o catálogo digital de sus productos y/o servicios?
22. ¿Ha participado en eventos de Promoción Comercial Internacional?

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Se consideran 47 Items con escala de Likert para valorar dimensiones de: comunicación, liderazgo, motivación, y satisfacción laboral, todas ellas correspondientes a la variable clima organizacional.

Tabla 28 Tabla de evaluación del test psicológico de clima organizacional (IPCO).

Nota: Con base en el inventario Psicológico de clima organizacional (IPCO)

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA POR DIMENSIÓN	ESCALA DE LA VARIABLE
Comunicación	2,6,8,16,24,30,33,35,38,41,43,46	25-48 alto 13-24 medio 0-12 bajo	95-188 favorable 48-94 medianamente favorable 0-47 desfavorable
Liderazgo	3,5,10,12,19,29,31,34,37,39,42,45	25-48 alto 13-24 medio 0-12 bajo	
Motivación	4,9,13,15,18,21,23,25,27,28,32,47	25-48 alto 13-24 medio 0-12 bajo	
Satisfacción laboral	1,7,11,14,17,20,22,26,36,40,44	23-44 alto 12-22 medio 0-11 bajo	

Marque con una X el recuadro a la respuesta con la que esté de acuerdo, considerando la escala Likert que se presenta a continuación.

Tabla 29 escala Likert.

N	RV	AV	CF	S
Nunca	Rara Vez	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4

Tabla 30 Respuestas de la escala Likert.

Items	N	NV	AV	CF	S
1.- Obtengo premios y reconocimientos por parte de las autoridades (o jefe inmediato) de mi organización.					
2.- Los directivos o jefes inmediatos facilitan la comunicación entre las áreas o departamentos afines					

3.- los directivos facilitan la resolución de conflictos internos y externos					
4.- Existe un ambiente de confianza entre los compañeros o colaboradores del área de trabajo					
5.- En la organización existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable					
6.- En el área de trabajo se escucha los unos a los otros					
7.- El responsable del área o departamento soluciona los problemas de manera eficaz					
8.- El responsable del área o departamento me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					
9.- El responsable del área o departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad					
10.- el trabajo esta bien organizado					
11.- existe el intercambio de buenas ideas en el área de trabajo					
12.- existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos					
13.- los trabajadores tienen interés por crear, mantener y establecer relaciones personales					
14.-En la organización existe un ambiente de trabajo cordial					
15.- se realiza consultas sobre las iniciativas para la mejora de los procesos o calidad en el servicio.					
16.- la organización cuida los aspectos de información delicada o confidencial					
17.- existe estímulos positivos al realizar un buen trabajo					
18.- existe la facilidad de compartir información sobre algún proceso o servicio					

19.- los directivos tienes los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad					
20.- el trabajo que realiza sus compañeros le motiva para poder aprender de ellos					
21.- le agrada el trabajo a presión que le demanda su jefe inmediato					
22.- las instalaciones de la organización facilitan el trabajo y los servicios prestados a los usuarios					
23.- las herramientas informáticas están bien adaptadas las necesidades del trabajo					
24.-la alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización					
25.- existe dignidad y respeto en el trato entre colegas					
26.- existe u ambiente de tranquilidad entre los trabajadores					
27.-las condiciones ambientales de la organización (iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilita					
28.- el salario que percibe, le motiva a trabajar mas					
29.- el organismo celebra logros cuando se han alcanzado una etapa importante de algún proyecto					
30.-los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización					
31.- Le resulta fácil expresar sus opiniones en el lugar de trabajo					
32.- su jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua					
33.- su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo					
34.- su jefe inmediato promueve actitudes positivas					

35.- las relaciones de amistad con los jefes se transforman en favoritismo o privilegios en el trabajo					
36.- tiene libertad para realizar su trabajo en la organización					
37.- puede comunicarse fácilmente con las personas que tiene a su alrededor					
38.- se toman en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo					
39.- recibe recompensas por los logros durante su trabajo					
40.- sus necesidades básicas (descanso, seguridad física, salud, autoreconocimiento, respeto, etc.) están siendo satisfechas adecuadamente por su jefe inmediato					
41.-se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo					
42.- se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos					
43.-se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo					
44.- se buscan formas innovadoras que pueden mejorar el trabajo en la organización					
45.-sus compañeros suelen hablar positivamente del área donde laboran					
46.- se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas					
47.- recibe la información necesaria para desempeñar su trabajo					

Nota: Instrumento tomado del proyecto de tesis de maestría en ciencias administrativas por la Universidad Veracruzana “diagnóstico del clima organizacional en una dependencia gubernamental”, por María de los Ángeles Rizo Pozos.

NOM-035-STPS-2018.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la presente Norma, y no es de cumplimiento obligatorio, puede ser utilizada por aquellos centros de trabajo que tengan hasta 50 trabajadores.

La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial a que se refiere el numeral 8.1, inciso a), de la presente Norma, se podrá realizar aplicando el cuestionario siguiente:

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO
Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones de su centro de trabajo, así como la cantidad y ritmo de trabajo.

Tabla 31 Cuestionario “factores de riesgo”.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

Tabla 32 Cuestionario “actividades que realiza en su trabajo”.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
11	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
12	En mi trabajo me dan órdenes contradictorias					
13	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Tabla 33 Cuestionario “tiempo destinado al trabajo”.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

Tabla 34 Cuestionario “decisiones que puede tomar en su trabajo”.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

Tabla 35 Cuestionario “capacitación e información que recibe sobre su trabajo”.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe.

Tabla 36 Cuestionario “las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe”.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

Tabla 37 Cuestionario “atención a clientes y usuarios”.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:	Sí	
	No	

Si su respuesta fue “SÍ”, responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue “NO” pase a las preguntas de la sección siguiente.

Tabla 38 Cuestionario

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
42	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas enfermas					
43	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos dist					

Soy jefe de otros trabajadores:	Sí	
	No	

Si su respuesta fue “SÍ”, responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue “NO”, ha concluido el cuestionario.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las actitudes de los trabajadores que supervisa.

Tabla 39 Cuestionario “actitudes de los trabajadores “.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
45	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

El cuestionario deberá aplicarse a todos los trabajadores del centro de trabajo.

Para la aplicación del cuestionario deberán cumplirse, al menos, las condiciones siguientes:

1. Antes de iniciar la aplicación del cuestionario deberá:
 - a. Verificar que las condiciones de las instalaciones y mobiliario sean idóneas;
 - b. Realizar la presentación del aplicador ante las personas a evaluar;
 - c. Explicar el objetivo de la evaluación;
 - d. Enfatizar en la protección de la privacidad y confidencialidad del manejo de los datos, y que el uso de la información proporcionada por el trabajador (ver Guía de referencia V Datos del trabajador) y de sus resultados será exclusivamente para fines de mejora del ambiente de trabajo;
 - e. Dar instrucciones claras sobre: la forma de responder a las preguntas de las diferentes secciones; que se conteste el cuestionario completamente; que no existen respuestas correctas o incorrectas; que es necesaria su concentración; que se consideren las condiciones de los dos últimos meses, y que su opinión es lo más importante por lo que se le pide que conteste con sinceridad, y
 - f. Iniciar la aplicación en el orden siguiente: en primer lugar, del cuestionario sobre factores de riesgo psicosocial y, en segundo lugar, en su caso, realizar el llenado de la ficha de datos generales sobre el trabajador.

2. Durante la aplicación del cuestionario se deberá:
 - a. Propiciar un ambiente de respeto y confianza;
 - b. Permitir una comunicación fluida entre los trabajadores y evaluador;
 - c. Aclarar dudas y brindar apoyo a los trabajadores que lo requieran;
 - d. Verificar que las indicaciones proporcionadas hayan quedado claras;
 - e. Evitar interrumpir a los trabajadores cuando realicen sus respuestas, y
 - f. Evitar conducir, persuadir o dirigir respuestas, y

3. Después de la aplicación del cuestionario se deberá:
 - a. Recoger cada cuestionario y verificar que hayan sido respondidos completamente, sin tachaduras o enmendaduras, y
 - b. Comprobar que la cantidad de cuestionarios entregados corresponda con la cantidad de cuestionarios respondidos, y que a su vez corresponda con el tamaño mínimo de la muestra.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La calificación de cada cuestionario deberá realizarse con base en lo siguiente:

Las respuestas a los ítems del cuestionario para la identificación de los factores de riesgo psicosocial deberán ser calificados, de acuerdo con la puntuación de la Tabla siguiente:

Tabla 40 Valor de las opciones de respuesta.

ÍTEMS	CALIFICACIÓN DE LAS OPCIONES DE RESPUESTA				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	0	1	2	3	4
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	4	3	2	1	0

Para obtener la calificación se deberá considerar la Tabla 41 que agrupa los ítems por categoría, dominio y dimensión, y proceder de la manera siguiente:

Calificación del dominio (Cdom). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran el dominio;

Calificación de la categoría (Ccat). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran la categoría, y

Calificación final del cuestionario (Cfinal). Se obtiene sumando el puntaje de todos y cada uno de los ítems que integran el cuestionario;

Tabla 41 Grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría.

CATEGORÍA	DOMINIO	DIMENSIÓN	ÍTEM
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	Condiciones peligrosas e inseguras	2
		Condiciones deficientes e insalubres	1
		Trabajos peligrosos	3

Factores propios de la actividad	Carga de trabajo	Cargas cuantitativas	4, 9
		Ritmos de trabajo acelerado	5, 6
		Carga mental	7, 8
		Cargas psicológicas emocionales	41, 42, 43
		Cargas de alta responsabilidad	10, 11
		Cargas contradictorias o inconsistentes	12, 13
	Falta de control sobre el trabajo	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	20, 21, 22
		Limitada o nula posibilidad de desarrollo	18, 19
		Limitada o inexistente capacitación	26, 27
Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo	Jornadas de trabajo extensas	14, 15
	Interferencia en la relación trabajo-familia	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	16
		Influencia de las responsabilidades familiares	17
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	Escasa claridad de funciones	23, 24, 25
		Características del liderazgo	28, 29
	Relaciones en el trabajo	Relaciones sociales en el trabajo	30, 31, 32
		Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	44, 45, 46
	Violencia	Violencia laboral	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40

Los resultados de cada cuestionario deberán encontrarse entre los rangos siguientes:

1) Para la calificación final:

Tabla 42 Resultado del cuestionario.

RESULTADO DEL CUESTIONARIO	NULO O DESPRECIABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Calificación final del cuestionario C_{final}	$C_{final} < 20$	$20 \leq C_{final} < 45$	$45 \leq C_{final} < 70$	$70 \leq C_{final} < 90$	$C_{final} \geq 90$

2) Para la calificación de la categoría:

Tabla 43 Calificación de la categoría.

CALIFICACIÓN DE LA CATEGORÍA	NULO O DESPRECIABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Ambiente de trabajo	$C_{cat} < 3$	$3 \leq C_{cat} < 5$	$5 \leq C_{cat} < 7$	$7 \leq C_{cat} < 9$	$C_{cat} \geq 9$
Factores propios de la actividad	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 20$	$20 \leq C_{cat} < 30$	$30 \leq C_{cat} < 40$	$C_{cat} \geq 40$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{cat} < 4$	$4 \leq C_{cat} < 6$	$6 \leq C_{cat} < 9$	$9 \leq C_{cat} < 12$	$C_{cat} \geq 12$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{cat} < 10$	$10 \leq C_{cat} < 18$	$18 \leq C_{cat} < 28$	$28 \leq C_{cat} < 38$	$C_{cat} \geq 38$

3) Para la calificación del dominio:

Tabla 44 Resultado del dominio.

RESULTADO DEL DOMINIO	NULO O DESPRECIABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 9$	$C_{dom} \geq 9$
Carga de trabajo	$C_{dom} < 12$	$12 < C_{dom} < 16$	$16 < C_{dom} < 20$	$20 < C_{dom} < 24$	$C_{dom} > 24$
Falta de control sobre el trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Jornada de trabajo	$C_{dom} < 1$	$1 < C_{dom} < 2$	$2 < C_{dom} < 4$	$4 < C_{dom} < 6$	$C_{dom} > 6$
Interferencia en la relación trabajo-familia	$C_{dom} < 1$	$1 < C_{dom} < 2$	$2 < C_{dom} < 4$	$4 < C_{dom} < 6$	$C_{dom} > 6$
Liderazgo	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$C_{dom} \geq 11$
Relaciones en el trabajo	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 8$	$8 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 14$	$C_{dom} \geq 14$
Violencia	$C_{dom} < 7$	$7 < C_{dom} < 10$	$10 < C_{dom} < 13$	$13 < C_{dom} < 16$	$C_{dom} > 16$

A partir del resultado de la calificación de cada cuestionario se deberá determinar y analizar el nivel de riesgo, así como las acciones que se deberán adoptar para el control de los factores de riesgo psicosocial, a través de un Programa de intervención para los niveles medio, alto y muy alto, con base en la Tabla siguiente:

Tabla 45 Criterios para la toma de acciones

NIVEL DE RIESGO	NECESIDAD DE ACCIÓN
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un Programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas ¹ , y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Alto	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica ¹ y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un Programa de intervención.
Bajo	Es necesario una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para: la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
Nulo	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requiere medidas adicionales.

LA PRÁCTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SEMBLANZA DEL AUTOR

Profesor investigador con amplia experiencia en el sector educativo público y privado, ha ejercido en niveles de educación media superior, superior, posgrado y doctorado, egresado del Instituto Tecnológico de Durango de la carrera de Ingeniería en Electrónica, cuenta con un posgrado en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, posteriormente curso un posgrado en Pedagogía y un doctorado en Administración y Desarrollo Empresarial, el cual le permitió desarrollar la investigación con sus pares académicos, siendo reconocido por el programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), en la categoría de perfil deseable, así mismo es integrante del cuerpo académico denominado Desarrollo y Competitividad Regional reconocido por el programa antes mencionado.

Pertenece a la Red Iberoamericana de Academias de Investigación (RED IBAI), así como a distintos grupos de investigación en el área de administración y procesos, en su trayectoria profesional ha colaborado con proyectos educativos para Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración, CACECA, Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, CACEI, Consejo para la Acreditación del Comercio Internacional, CONACI, Comité interinstitucionales para la evaluación de la educación superior, CIIES, así como para la actualización de programas académicos (AST).

Es fundador y director general de la empresa Servicios Empresariales Profesionales del Guadiana, la cual es reconocida como centro capacitador ante STPS y centro evaluador ante CONOCER. Como parte de su desarrollo continuo está certificado en distintas normas reconocidas a nivel nacional como son: Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, evaluación de la competencia de candidatos con base en estándares de competencia, diseño de cursos de formación de capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso, estándar de competencia servicios de consultoría general, desarrollo de cursos de formación en línea, resolución de problemas a través de la metodología Seis Sigma Nivel I, además de estar certificado en la norma ISO 9001:2015.

 **Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.**

ISBN: 978-607-59391-3-1



9 786075 939131

