

DIAGNÓSTICO DEL CICLO ADMINISTRATIVO. CASO
PRÁCTICO APLICADO A UNA EMPRESA

Aportado por: Ing. Serguei Alejandro Martín, Ing. Milagros Heredia
Moffs. embercam@vc.alimatic.cu

Universidad Central “ Marta Abreu” de
Las Villas.
Facultad de Ciencias Empresariales.
C.E.D.E



Titulo: Diagnóstico de las Funciones
Administrativas en el Combinado
Cubanacán. EMBER. Villa Clara.

Autores : Ing. Serguei Alejandro Martín

Ing. Milagros Heredia Moffis

Tutor: Dr. Ing. Carlos C. Martínez Martínez

Santa Clara. Cuba 2002

RESUMEN

El presente trabajo consiste en un diagnóstico de las funciones administrativas de la Unidad Básica Empresarial Combinado Cubanacán, primeramente se elaborará un marco teórico relacionado con el tema del ciclo administrativo, con el objetivo de tenerlo de referencia para las valoraciones, que sobre las funciones, se deben de hacer para dar cumplimiento al objetivo principal del trabajo. Posteriormente se harán encuestas a un total de 20 compañeros afines a las labores administrativas y a expertos dentro del propio centro. Finalmente se someterá a análisis los resultados de las encuestas y con ello se elaborara el diagnóstico que nos dará una idea de la situación actual de la empresa, arribando con esta a conclusiones y recomendaciones que nos indicaran los problemas que tenemos y una idea de cómo se podrían resolver. Con los resultados podremos mejorar el trabajo en todos los departamentos que conforman la estructura y todo esto redundara en un mayor desarrollo de nuestros producciones y un mejor funcionamiento de la dirección en el centro.

Palabras Clave: Diagnóstico, Administración, Funciones.

ABSTRACT

This study was made in the Beverages and Liquors Enterprise of Villa Clara, Cuba and it consists in a diagnostic of the administrative process in the Rum's Factory of Camajuaní named "Combinado Cubanacán". First of all, we made a bibliography revision with the purpose of knowing more about this theme, and also obtaining the experience to evaluate the process that we mentioning before. For this, was necessary to ask a few questions to the directives and employs with experience in business administration, for a total of 20 persons. After that, we analyzed the answers of the questions and arrived to the diagnostic of the administrative process, all of these will gave us an idea about the actual situation of the factory. Finally, we arrived to the conclusions about how the administrative process in the factory is, by showing us the problems that we need to resolve to do a better job.

With the results we can improve the labor of the Departments in the factory and this will develop our productions much more than before. Besides, we will do a better work as managers after knowing how, where and when the administrative problems are.

Key Words: Diagnostic, Administration, Functions.

INTRODUCCION

En la UEB Combinado Cubanacán se hace necesario la realización de un diagnóstico de las funciones de dirección, para saber como está funcionando el ciclo administrativo y además porque actualmente se pone en marcha el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y hasta ahora no se había hecho una investigación de las funciones, es decir, por primera vez vamos a evaluar el funcionamiento del ciclo y el conocimiento que tienen los directivos sobre el mismo. Para lograr todo esto antes planteado nos proponemos los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Elaboración del Diagnóstico de las Funciones Administrativas.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual en que funcionan los diferentes departamentos
- Reflejar de forma detallada los problemas específicos de cada departamento y consolidar los resultados de los que trabajan bien.
- Evaluar las capacidades potenciales de las organizaciones para introducir modificaciones y lograr mayor eficiencia y eficacia.
- Orientar el trabajo sobre la base del tiempo para evacuar las dificultades.

La empresa de Bebidas y refrescos, surge en 1992 como resultado del fraccionamiento de la antigua Empresa de Bebidas y Licores VC. En la actualidad esta entidad la integran cinco fábricas, seis distribuidoras y una base de transporte. En el municipio de Camajuaní funciona el Combinado Cubanacán que su razón de social son las producciones alcohólicas y hielo. En el Centro laboran un total de 122 trabajadores de ellos 87 obreros, 3 administrativos, 13 de servicios, 9 técnicos y 10 dirigentes. De forma general actualmente se realizan innovaciones y cambios tecnológicos en la fábrica para mejorar métodos y estilos de dirección. Se lucha arduamente para elaborar productos competitivos, incrementar producciones, elevar productividad, esto constituye la estrategia de la unidad.

Índice

	Pagina
Introduccion	1
Desarollo	2
Proceso Administrativo	3

Planeacion	5
Organización	8
Dirección	10
Control	12
Universalidad del Proceso Administrativo	13
Principios del Proceso Administrativo	13
Ventajas del Proceso Administrativo	15
Proceso Administrativo según Reyes Ponce	16
Mecanica del Proceso Administrativo	17
Dinamica del Proceso Administrativo	18
Diagnóstico del Proceso Administrativo	19
Previsión	22
Planificación	22
Organización	24
Integración de Personal	25
Mando	25
Control	

DESARROLLO

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y

otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el termino "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial,

impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

El proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. **Proceso administrativo** es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social -y *principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente-* podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa. Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa. Es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Cosa semejante ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la

estructuración de ese organismo social; cuando esta debidamente estructurado, hay una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo, que realizó José A. Fernández Arena.

Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.

Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.

Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control.

Lyndall F. Urwick (n. 1891). Etapas: Investigación, Previsión, Planeamiento, Organización, Coordinación, Mando y Control

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, podemos concluir que, cuatro son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; *fase mecánica*, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, *la dinámica* cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se esta haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

FASE MECANICA comprende a la **planeación** (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la **organización** (de como se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones...)

Planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos. **Organización:** División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.

FASE DINAMICA aquí está la **dirección** que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al **control** que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cuatro fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

Planeación.

Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Importancia de la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el *director* y el *administrador* o el *supervisor*. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

Elementos de la planeación:

1. Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
2. La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

4. Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
5. Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
7. Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.
8. Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Naturaleza de la planeación:

1. *Su contribución al propósito y a los objetivos:* Cada plan y todos los planes dentro de la planeación deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.
2. *Su supremacía entre las tareas del administrador:* La planeación es la única en establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de los demás.
3. *Su generalización:* La planeación es una función de todos los administradores aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno de y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.

4. *La eficiencia de sus planes:* La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo.

Tipos de planes:

1. *Propósitos o misiones:* Es la función o tarea básica que debe tener una empresa (visión y misión).
2. *Objetivos o metas:* Los fines hacia los cuales se dirige la actividad.
3. *Estrategias:* Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
4. *Políticas:* Las políticas también son planes en el sentido de que se constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento para la toma de decisiones.
5. *Procedimientos:* Los procedimientos que establecen un plan obligatorio para realizar las actividades futuras.

Pasos para la planeación:

1. *Detección de las oportunidades o problemas:* Este es verdadero punto de partida de la planeación, donde se realiza un examen de las oportunidades, por medio de este se busca saber donde se encuentra la oportunidad o problema, saber como desenvolver este problema u oportunidad y saber a donde se llega o que se va a ganar.
2. *Establecimiento de objetivos:* Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y partiendo de allí para cada unidad de trabajo.
3. *Desarrollo de premisas:* No son mas que suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse.
4. *Determinación de cursos alternativos a la acción:* Estudiar mas de una alternativa o camino de solución en relación a un problema.

5. *Evaluación de cursos alternativos de acción:* Después de buscar los caminos alternativos de acción se deben estudiar los puntos fuertes y débiles de cada uno y compararlos con la empresa.
6. *Selección de un curso de acción:* Es el acto seguido luego de estudiar los cursos se debe elegir el que se amolde mejor a las premisas y metas del plan y de la empresa.
7. *Formulación de planes derivados:* Se necesitan planes derivados del plan principal que respalde el cumplimiento de los objetivos para realizar las metas de ese plan.
8. *Expresión numérica* de los planes a través del presupuesto:

Organización.

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Concepto de Organización

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado Planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

Elementos de la organización:

- a) *División del trabajo.* Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- b) *Coordinación.* Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Dirección.

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de

otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse.

Concepto de dirección:

Es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- *Toma de decisiones.* Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

- *Integración.* Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- *Motivación.* La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- *Comunicación.* La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- *Supervisión.* Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Control.

El proceso de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas

necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

Elementos del control:

- *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.* La utilidad concreta y tangible del control está en 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.

Importancia del control

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes . Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PRINCIPIO DE DELEGACIÓN:

1.- Integración de personas:

- Adecuar funciones a los hombres
- Proveer a los hombres de elementos administrativos para el buen desempeño de su función y
- Darle importancia a una buena introducción adecuada.

2.- Interpretación de las cosas:

- Coordinación de elementos y técnicas entre sí y con las personas.

3.- Instalación y mantenimiento

- Se debe planear como reponer los gastos y en momentos de improductividad en mantenimiento.

PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN Y CONTROL

Se debe delegar la autoridad teniendo siempre el control sobre de esa delegación que se confiere.

PRINCIPIOS DE DIRECCION

1. *COORDINACION DE INTERESES:* Coordinar intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.
2. *IMPERSONALIDAD DEL MANDO:* La autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
3. *VÍA JERARQUICA:* Dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.
4. *RESOLUCION DE CONFLICTOS:* Si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.
5. *APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO:* Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.
6. *ESTANDARES:* El control es imposible si no se han fijado antes los estándares. (Medidores de objetivos).
7. *MEDIR EL CONTROL:* El control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se espera y,
8. *EL PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN:* Dice que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeo en un inicio.

VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

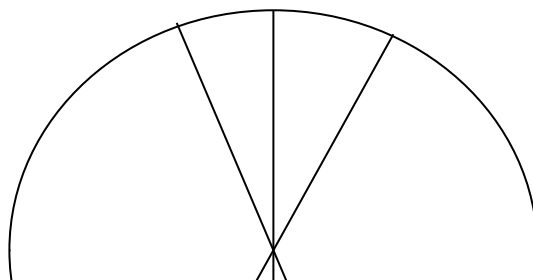
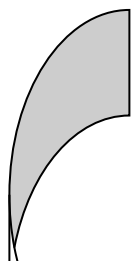
1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual
2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
3. Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

4. Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
5. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
6. Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
7. Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
8. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

Para entender mejor lo antes planteado proponemos el siguiente grafico de un proceso administrativo según Reyes Ponce.

1 6

M
E
C
A
N
I
C
A



D
I
N
A
M
I
C
A

1 6

2 5

3 4

Fuente: Administración por Objetivos. Agustín Reyes Ponce.

Leyenda:

- 1. Previsión*
- 2. Planificación*
- 3. Organización*
- 4. Integración de Personal*
- 5. Mando*
- 6. Control*

Mecánica del Proceso Administrativo

Previsión: se refiere al análisis del negocio, tendencias, debilidades, amenazas. Me permite conocer misión, objetivos, visión de futuro y trazar los objetivos estratégicos.

Características

- **Previsibilidad:** Debe de realizarse tomándose en cuenta no hay certeza completa por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo siempre existirá en la empresa un riesgo.
- **Objetividad:** Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones subjetivas. El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.

- **Medición:** Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o medirlas.

Planificación: Estado deseado de un objetivo, para esto nos podemos auxiliar de los planes gráficos de H. Gantt. Es la función básica, implica seleccionar diferentes curso de acción. Es el conjunto de objetivos y pasos que se deben realizar para cubrir la brecha que nos separa de donde estamos hacia donde queremos ir.

Características

- **Previsión:** Los planes deben de hacerse lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.
- **Flexibilidad:** Todos los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en este.
- **Unidad:** Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista una para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados que pueda decirse que existe un sólo plan general.

Organización: Es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Implica la organización del proceso productivo o de servicios

- Organización del proceso productivo
- Organización del trabajo.
- Organización de la dirección.

Características

- **Especialización:** La división del trabajo influye en el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo, se llega a la especialización y de esta a la productividad.
- **Unidad de mando:** Sólo se debe de obedecer a un sólo jefe para una sola función.
- **Equilibrio autoridad-responsabilidad:** Debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico.

- **Equilibrio dirección-control:** A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados.

Dinámica del Proceso Administrativo

Integración: Función relacionada con los recursos humanos, muy unida a la organización, consiste en ocupar puestos de una estructura con la consiguiente selección y capacitación de los puestos de trabajo.

Características

- **Reclutamiento y selección del personal adecuado.** Consiste en buscar y seleccionar las personas adecuadas para encomendarle una tarea específica, esto se cumple para los directivos, así como para trabajadores simples.
- **Introducción.** Consiste en las técnicas que hacen que un trabajador o jefe se acople a su puesto de trabajo constantemente.
- **Desarrollo.** Comprende el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación de los recursos humanos

Mando: Es la influencia consciente del sujeto de dirección (J) sobre el objeto de dirección (subordinado). Es la función en el que dirigente pone en práctica su capacidad de mandar y hacerse obedecer característica fundamental es la toma de decisiones y es indelegable.

Características

- **Autoridad.** Facultad de una persona de dar ordenes a otra y que esa otra obedezca, la facultad de disponer de medios materiales y financieros que están bajo su mando.

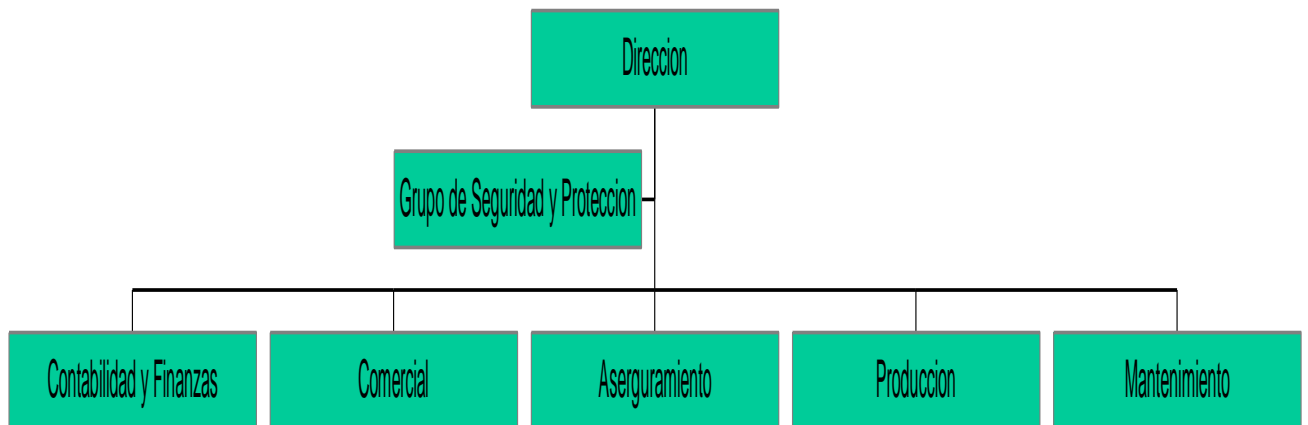
- **Delegación** . Hacer partícipes a otros de la autoridad que nosotros hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente.
- **Comunicación**. Tanto Vertical como Horizontal es esencial para poder ejercer el mando, tomar las decisiones correctas y para la vigilancia constante de los resultados de las actividades .

Control: Es la medición, chequeo y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la organización y de los planes diseñados se han llevado a cabo. Se hace sobre la base del análisis de los resultados, las causas y condiciones que lo propiciaron, luego se obtienen las conclusiones posibles.

Características

- **Fijación y Establecimiento**. Tiene que analizarse que controles deberán ser establecidos y cuales serán los más efectivos.
- **Operatividad**. Todos los directivos tiene que realizar el control.
- **Interpretación de los Resultados**. Comparar lo que se esperaba con lo que se obtuvo en realidad.

Para el buen análisis de las funciones plasmaremos la estructura del COMBINADO CUBANACAN .



Como se ha explicado anteriormente, para el diagnóstico del ciclo administrativo, se hicieron encuestas a los directivos y expertos del centro, dígase “expertos” a aquellas personas que ejercen el mando intermedio (Ej. Jefes de Brigada), trabajadores de experiencia y dirigentes retirados de sus labores en la fábrica. Para realizar las encuestas se utilizaron los cuestionarios de los Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez y Dra. Katy Herrera Lemus. (Ver Anexo I)

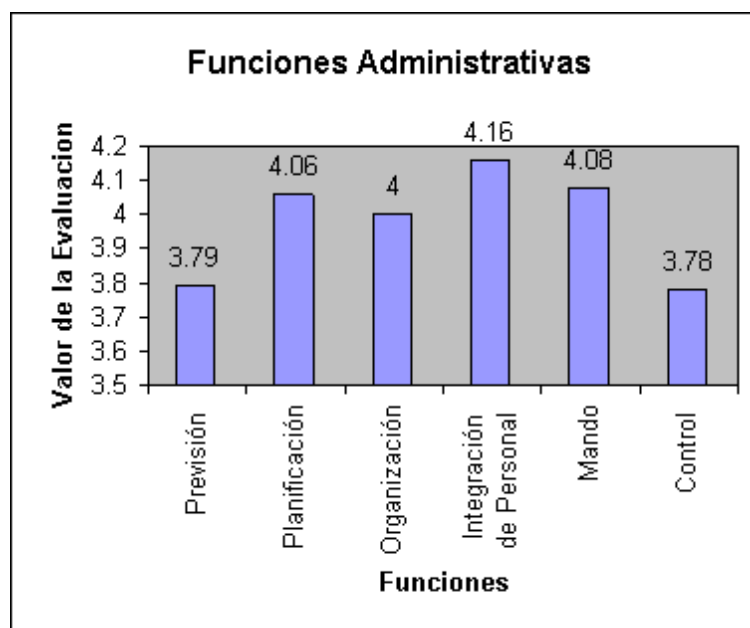
Como apreciación inicial de los resultados, podemos ver que el ciclo administrativo en el Combinado Cubanacán se cumple satisfactoriamente, no se hallaron grandes dificultades en este. El trabajo fue desarrollado a través de encuestas, como ya se había planteado antes, estas se basan en preguntas que buscan objetivos específicos y con las respuestas obtenidas se hace el diagnóstico de las funciones administrativas. Quisiéramos aclarar que esta empresa está entre las mejores del país y fue seleccionada para entrar en Perfeccionamiento Empresarial, posibilidad que solo se le otorgó a

solo dos empresas dentro de la Unión de Bebidas. La estructura de la organización que fue presentada con anterioridad es la planteada con el Perfeccionamiento y logra un funcionamiento mejor que la anterior. Con la introducción del Perfeccionamiento se logrará una mayor independencia en el Combinado, logrando que las funciones tales como previsión y planificación se hagan con mayor calidad, no como antes, que quien las hacia era la instancia provincial y nosotros nos ateníamos a sus decisiones. También se logrará una mejoría en la gestión interna del centro, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el ciclo productivo.

Primeramente se tabularan los resultados de las encuestas aplicadas, relacionando función del ciclo con el área funcional específica. Se utilizó una escala del 1 al 5 para evaluar la función. La tabla se muestra a continuación:

Funciones Administrativas

Áreas	Previsión	Planificación	Organización	Integración de Personal	Mando	Control
Contabilidad y Finanzas	4.25	4.2	3.9	4	4	3.6
Abastecimiento	3.1	3.5	4	4.2	4.1	3.2
Protección Física	3.9	4	4.1	4.8	4	4
Mantenimiento	3.7	4.2	4	4.2	4	3.9
Producción	4	4	4	3.8	4.3	4
Comercial	3.8	4.5	4	4	4.1	4
Promedio	3.79	4.06	4	4.16	4.08	3.78



Continuaremos el presente trabajo con un análisis de las funciones administrativas basándonos en los promedios obtenidos de las encuestas en todos los departamentos.

A continuación se procederá a evaluar cada función a partir del resultado obtenido en las encuestas, se hará una evaluación en donde se analizará las principales dificultades observadas y se harán las recomendaciones pertinentes para lograr un mejoramiento en el funcionamiento del ciclo.

PREVISION: Evaluación PROMEDIO

En esta función las mayores dificultades que se encontraron es el no contar con varias alternativas a la hora de las tomas de decisiones ya que se posee una empresa provincial que impide tomarlas libremente, de igual forma los departamentos de abastecimiento, producción y contabilidad en muchos casos se encuentran productos o producciones nuevas, cambios tecnológicos inesperadamente porque la empresa es quien decide, investiga

toma uno u otros elementos en cuenta y no nos dejan otra alternativa que aceptar o no, esto impide el que fructifiquen las iniciativas de los directivos del centro y solo se acoge las decisiones de las instancias superiores.

La misión y visión del establecimiento están bien definidas pero como ya se explicó antes, las decisiones relevantes en cuanto a esto las toma la empresa, es decir, el establecimiento logra el cumplimiento de los objetivos planteados, pero es la empresa quien fija las posibles metas a alcanzar, la que hace los planes, la que analiza los posibles negocios y traza los planes y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Así como también maneja las informaciones relevantes a los mercados de venta, por lo que ella es quien en realmente hace las previsiones. En realidad esta función que se analiza, en nuestro establecimiento, se centra en como lograr los objetivos que nos plantean, saber que elementos atentan contra estos y manejar la información necesaria para realizar una buena labor de previsión, sin dejar atrás la objetividad de los hechos históricos de productividad. También se maneja un criterio de medida en esta función administrativa basado en las capacidades productivas del establecimiento, con ello se obtiene una mayor certeza.

PLANIFICACION: Evaluación **BUENA**

Esta función en la mayoría de los departamentos fue evaluada de 4.0 solo contabilidad no llego a ese valor y es algo que tiene que ver con ser un establecimiento de una empresa, nuestros planes de producción son impuestos por ella, conocemos los objetivos a corto plazo, no así los de largo plazo y hay veces que en aras del tiempo la calidad de las informaciones, los análisis de las materias primas y de los productos no son suficientes. También hay elementos para decir que en el establecimiento se pronostica los posibles problemas, pero la solución de esta no esta en nuestras manos

porque la propia fábrica no adquiere sus materias primas, es la empresa quien las gestiona y distribuye.

La planificación se ha centrado en los últimos años sobre la base de la gestión de marketing de la empresa, es decir, se produce lo que ya ha sido contratado por algún cliente. Esto obliga a que se tengan que hacer cambios sucesivos de producciones para responder a pedidos, lo que conlleva a que la planificación que se había hecho quede por tierra. Esto nos ha servido como experiencia y ya los planes se han hecho mas flexibles y en ellos se determinan cursos de acción alternativos para responder a pedidos y para pasar de una producción a otra ante la falta de alguna materia prima que imposibilita la producción de un pedido específico. También se ha logrado que en la discusión de los planes estén presentes las diferentes áreas funcionales de la empresa como son, administración, producción, abastecimiento, mantenimiento y ventas con ello se logra un buen diseño de los planes y cada cual sabe su papel a desempeñar para el cumplimiento de los mismos. Además en esta reunión se analiza si es posible alcanzar el plan diseñado, o sea, la veracidad, factibilidad y operatividad de este.

Aun, a los directivos del centro, nos queda la tarea de lograr que el plan que diseñemos reduzca al máximo los riesgos y que logre el máximo aprovechamiento de los recursos, las oportunidades y el tiempo. Un plan donde quede bien claro cuales son nuestros objetivos y como los vamos a lograr, en el que queden definidos los presupuestos para llevarlo a término, las estrategias que se van a seguir y los procedimientos a cumplir. Lo que queremos decir es, que se debe perfeccionar el plan que normalmente estamos elaborando.

Para mejorar esta función administrativa RECOMENDAMOS:

- Recuperar datos, determinar causas y desarrollar soluciones alternas.

- Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
- Estandarizar métodos.
- Establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- Decidir cómo y cuándo alcanzar metas fijadas.
- Determinar resultados finales deseados.

ORGANIZACIÓN: Evaluación BUENA

En esta función coincide en gran medida las personas en tres de las preguntas y estas, evaluadas de 4.0, reflejan el no tener participación directa en la toma de decisiones sobre los cambios en el sistema, además señalan que no se abstienen de tomar decisiones en aquellas áreas en las que delegaron autoridad, además de que no consideran excelente la organización y control de su trabajo personal ni de que sus subordinados hagan lo mismo. Una de las deficiencias detectadas es en cuanto a la organización del flujo productivo en la fábrica, con una mejor organización de este se lograría mas eficiencia y eficacia en el mismo, así como la organización del trabajo de los obreros y de los dirigentes. Algo que hay que destacar aquí es la especialización del personal en su puesto de trabajo, logrando con ello una mayor productividad.

Por otra parte el equilibrio autoridad – responsabilidad – obligación es bueno pero podría ser mejor si cada subordinado y su jefe se sintieran mas identificados con estas funciones. También se debe mejorar un poco la coordinación de las tareas a realizar con el fin de lograr armonía, rapidez y unidad en el establecimiento. Otro elemento que es bueno pero que se puede mejorar es el flujo de la información, es decir, hacerlo mas conciso, rápido y efectivo, para mejorar la toma de decisiones y la labor organizativa en el centro.

Para mejorar esta función administrativa RECOMENDAMOS:

- Preparar y capacitar los cuadros de la organización.
- Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación.
- Definir exactamente atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad.
- Definir las cualidades del personal para cada puesto de trabajo.

INTEGRACION DE PERSONAL: Evaluación **BUENA**

En el diagnóstico de esta función no se detectaron grandes dificultades en el centro, sólo se señalaron pequeñas críticas. Se debe trabajar en la familiarización de los compañeros que ingresan a la fábrica con el puesto de trabajo que desempeñara, actualmente no se realiza con la profundidad que lleva, en este paso se le debe explicar al trabajador en que consiste el trabajo que va a realizar, la importancia que su trabajo y el desempeño que debe lograr en el mismo, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización. En esta etapa se debe tratar de involucrar al personal con el establecimiento, para ello tal vez sería bueno contarle la historia y los resultados que ha obtenido el mismo a través de los años. Aquí debe reclutarse personal con calificación para desempeñar las labores, que esté acorde a su puesto de trabajo y trabajar constantemente por lograr un buen acople de la persona con el colectivo.

Otra de las tareas a lograr para elevar la integración es mejorar el desempeño mediante la instrucción, la práctica y la capacitación, así como ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades, para lograr el desarrollo del personal y lograr cualidades que le sirvan en un futuro para encomendarle tareas mayores.

MANDO: Evaluación BUENA

En esta función, según el 50% de los entrevistados se debe mejorar el sistema de estímulo por departamentos para incentivar a los subordinados, también el mejorar control emocional ante situaciones críticas y como último aspecto el crear habilidades de selección para el uso efectivo de informaciones relevantes en el desempeño de las funciones.

Una de las cosas que debemos señalar aquí es que a veces nos encontramos con que, jefes superiores que han delegado en otros jefes intermedios, no se abstienen de tomar decisiones en las áreas donde han delegado e incluso dan orientaciones a los subordinados incumpliendo con el principio de la unidad de mando, otro caso clásico no muy común acá, es el de la delegación de la responsabilidad y la no exigencia de la obligación que exige la delegación, si señalamos esto, es porque creemos que se debe de estar muy atento para que esta tendencia tienda a desaparecer por completo. Tanto en esta función como en las anteriores se debe obtener un buen flujo de la información que permita el correcto funcionamiento de esta función de mando y tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. La comunicación, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Otro señalamiento que hacer es que se debe trabajar en la motivación del personal, ya que un personal motivado es más fácil de dirigir que uno que no lo esté, en el centro se hace pero aun no es suficiente. La motivación es lo más importante de la dirección, a la vez que la más

compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo orientado, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Algo que no debemos descuidar es la supervisión, que en el centro presenta pequeñas dificultades, y la misma consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, de esta forma nos mantendremos al tanto de su desempeño, del uso que hacen de la autoridad que en ellos hemos delegado, así como de la responsabilidad que tienen con las tareas asignadas. La supervisión nos va a indicar en donde nos equivocamos, a quien debemos sancionar y a quien estimular, también nos da una idea de la situación en que se encuentra la función de mando.

Para mejorar esta función administrativa RECOMENDAMOS:

- Asegurar responsabilidades y plantear exactamente los estados esperados.
- Persuadir e incentivar al personal en la tarea asignada.
- Alentar las iniciativas y resolver conflictos.
- Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar metas.

CONTROL: Evaluación **PROMEDIO**

Aquí encontramos que **no** siempre se utilizan las técnicas de control en el desarrollo del trabajo pues **no** se siguen con precisión el cumplimiento de etapas, procesos, chequeos establecidos y que solo en un buen control de cada etapa se verificaría.

No siempre se tiene una buena selección de los puntos críticos de control para el cumplimiento de los planes trazados, ya que no existen vínculos estrechos del área comercial de la empresa con la de la producción, existe incertidumbre con las materias primas y muchas no cumplen con las especificaciones ni calidad ni cantidad contratadas.

Encontramos aquí problemas con el análisis de los controles que deben ser implementados y con la definición de aquellos que serán más efectivos, esto ocurre a veces en el centro cuando un directivo orienta una tarea, le da la autoridad al subordinado para llevarla a cabo, como también comparte con este la responsabilidad de su cumplimiento, pero luego **no** realiza el control necesario de la ejecución de la Tarea. Al **no** realizar el control, el jefe no tiene criterio sobre el desempeño de sus subordinados, no puede aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario o estimular si lo considera pertinente, además no puede comparar lo que en realidad se hizo con lo que se esperaba, ni ver que fue lo que ocurrió que me desvió el cumplimiento de la meta planteada. El jefe que **no** lleve a cabo el control no podrá determinar las causas de las desviaciones, ni estará a tiempo para resolver estas con el fin de llegar a los objetivos y evitar que vuelvan a ocurrir. El control mas efectivo que se puede realizar es aquel que prevé los problemas antes de que vuelvan a ocurrir y cuando soluciona alguno lo hace definitivamente. En el Combinado se ha podido observar que el control no se hace de la manera mas eficiente posible, que se presentan deficiencias como las que se han mencionado anteriormente. El directivo al no ejercer el control eficientemente no obtiene la retroalimentación necesaria para su labor directiva.

Para mejorar esta función administrativa RECOMENDAMOS:

- Fijar sistemas de información, precisar que datos son críticos.

- Desarrollar estándares de actuación. Fijar las actuaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones.
- Medir resultados. Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas.
- Tomar medidas correctivas. Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas. replanificar y repetir el ciclo.
- Premiar los resultados. Felicitar, remunerar y disciplinar el personal.

Conclusiones

1. Después de haber realizado el diagnóstico de las funciones administrativas, hemos consolidado el trabajo de los departamentos que están trabajando bien y se han detectado las dificultades de aquellos que las poseen.
2. Se hace preciso la descentralización del Combinado Cubanacán de la Empresa, para que se logren mejores resultados en las funciones del ciclo administrativo.
3. Se debe mejorar la previsión , ya que hasta ahora solo se trabaja sobre la alternativa que ofrece la empresa, en esta función se alcanzo una evaluación promedio.
4. En el caso de las funciones Planificación, Organización, Integración de Personal y Mando se observó que se logran resultados aceptables en todos los departamentos.
5. En la función de control se observaron deficiencias que deben ser superadas para mejorar el proceso administrativo y además las mismas inciden directamente en los resultados del centro.

Recomendaciones

1. Discutir en el consejo de dirección del centro los resultados del diagnóstico de los diferentes departamentos.

2. Trabajar en grupo sobre la base de las recomendaciones que con anterioridad se plantean para cada una de las funciones y llegar a posibles soluciones.
3. Implantar el Perfeccionamiento Empresarial para así superar muchos de los señalamientos planteados en el desempeño de las funciones de dirección.
4. Los administrativos deben continuar esforzándose por consolidar y mejorar cada vez más su labor como dirigentes, independientemente de que los resultados obtenidos no son críticos.
5. Realizar este diagnostico dentro de un año con el objetivo de comprobar si ya se han superado las deficiencias detectadas.

Bibliografía

1. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Ed. Limusa. México 1990.
2. Hampton, David R. Administración contemporánea. 2a.edición. Mc Graw Hill. México 1987.
3. Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. Ed. Trillas. México 1973.
4. Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Ed. Limusa. México 1987.
5. Koontz Harold & O'donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 1987.
6. Marshall E. Dimock. Principios y Normas de administración. Libreros Mexicanos Unidos. México 1965
7. Samuel C. Certo. Administración moderna. 2a. edición. Mc Graw Hill. México 1993.
8. Stoner, James. Administración, 5ta edición, 1993.
9. Reyes Ponce, Agustín. Administración por objetivos, 1996, Editorial Limusa, S,A. de CV Grupo Noriegas Editores, Balderas 95, México, DF.
10. Ansoff, Igor. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Vol 2, Ediciones Orbis S.A. 1995

11. Grima Terre, Joan David. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Vol. 1 “ El proceso de Dirección General”. Ediciones Orbis S. A.
12. Idalberto Chiavenato, "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc Graw Hill
13. Alejandro Martín, Serguei. 2002. “Planeación Estratégica”. Web side: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
14. De Freitas H., Christian Gerald. 2002. “Proceso Histórico acerca de la evolución de la Administración”. Web side: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=8>
15. Flores M., Omar. 2002. “AUTORES MEXICANOS MÁS REPRESENTATIVOS Y EN ENFOQUE CRÍTICO PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN” . Web site: <http://www.unamosapuntes.com/code3/adm1/admonver11.html>
16. Ledesma, Rafael. 2002. “Que es la Administración” . Web site: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7154>
17. Garcia, Rony. 2002. “Administración Científica” . Web site: <http://www.monografias.com/ ADMINISTRACION CIENTIFICA.htm>
18. Flores M, Omar. 2002. “Cuestionario de Preguntas Varias” . Web site: <http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni2.html/>
19. Flores M, Omar. 2002. “Dirección General, Proceso Administrativo y Definiciones de Administración”. Web site: <http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni0.html>

Anexos

Anexo I “Cuestionarios Usados en el Diagnóstico”

*Cuestionario para el diagnóstico de las funciones de dirección
diseñado por los compañeros Dr. Carlos Martínez Martínez y
Dra. Katy Herrera Lemus*

A continuación aparecen diversas interrogantes que describen la esencia de las funciones fundamentales a desarrollar por el dirigente y que constituyen el núcleo central del proceso de administración en una empresa.

Tomando en cuenta la escala de puntuación (1-5 puntos), que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene cada la función en el desarrollo del proceso de administración en su organización. Coloque el número elegido en el espacio libre de la izquierda de cada pregunta.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias

Inadecuado 1 Comportamiento considerado como inaceptable para el desarrollo de un buen trabajo de administración.

Aceptable 2 Comportamiento que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato.

Promedio 3 Comportamiento considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.

Bueno 4 Un estándar de desempeño por encima del promedio, que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.

Excelente 5 Un estándar que evidencia la existencia de un trabajo de dirección efectivo y eficiente.

1. Función de Previsión:

- ¿Se detiene a analizar que tiene que hacer en su empresa, antes de realizar la planificación?
- ¿Determina Ud. qué es su negocio, donde está, cual es su misión, su visión futura?
- ¿Realiza investigaciones para saber con que elementos cuenta y cuales estorban para alcanzar los objetivos, es decir, mercados, créditos, nuevos productos o servicios, avances técnicos y el personal con que cuenta?
- ¿Cuenta con dos o mas siempre para la toma de decisiones?

2. Funciones de planificación:

- ¿ Establece objetivos a corto y largo plazo en términos verificables, que están relacionados y contribuyen al logro de los objetivos de su departamento y del hotel?
- ¿ Confeccionan para su dpto, planes de trabajo con calidad y hacen uso efectivo y sistemático de ellos?
- ¿ Se aseguran los dirigentes que los objetivos previstos en sus áreas de trabajo son comprendidos por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlos?
- ¿ Establecen premisas de planeación consistentes y coordinadas con los demás miembros de su equipo de trabajo?
- ¿Comprenden la importancia del trabajo orientado hacia el logro de los objetivos?
- ¿ Establecen sus subordinados directos, objetivos verificables y consistentes, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización?
- ¿ Con qué eficacia y visión de futuro los directivos de la organización asumen compromisos superiores de planificación considerando el entorno?

- ¿ Apoyan a sus subordinados en la búsqueda y obtención de la información necesaria para que desarrollen su proceso de planeación?
- ¿ Captan, comprenden y aplican eficazmente las orientaciones y políticas del organismo superior en la toma de decisiones?
- ¿ Demuestran los directivos de la organización, habilidad en el enjuiciamiento del impacto futuro de las decisiones que adoptan con relación a los resultados que de inmediato esperan alcanzar?
- ¿ Reconocen y determinan los factores limitantes o críticos para la toma de decisiones y solución de problemas en el desarrollo de sus funciones como dirigentes?
- ¿ Cuando se enfrentan a la solución de problemas, es característicos de los directivos de la organización, el buscar e introducir los resultados de la ciencia y la técnica ?
- ¿ Se apoyan en sus experiencias de trabajo y habilidades técnicas para la toma de decisiones?
- ¿ Trabajan con prioridades y exigen que sus subordinados directos hagan lo mismo?
- ¿ Comprueban periódicamente si sus planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo y de la organización?

3. Función de organización:

- ¿ Delega autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige?
- ¿ Comprende el papel e importancia de la claridad en la delegación de autoridad y la aplica consecuentemente?
- ¿ Entiende Ud. y se asegura que sus subordinados entiendan la naturaleza de las relaciones entre la línea ejecutiva y la funcional?
- ¿ Con qué eficacia se encarga de ocupar los puestos de trabajo, con personal seleccionado, apto y capaz de cubrir los requerimientos y expectativas de los mismos?
- ¿ Domina las funciones de su puesto de trabajo y se asegura que sus subordinados los dominan y entiendan?

- ¿Coordina e integra el trabajo de su personal enfocado al logro de resultados superiores?
- ¿ Está claramente delimitado la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo y se asegura que los subordinados lo los conozcan y cumplan?
- ¿ Buscan soluciones aplicables que garanticen la estabilidad de su personal?
- ¿ En qué magnitud identifica los cambios a realizar en el sistema y participa en el diseño de soluciones organizativas, efectivas y congruentes con los objetivos de la empresa?
- ¿ Se abstiene de tomar decisiones en aquellas áreas en la que delegó autoridad a sus subordinados?
- ¿ Con qué eficacia organiza y controla su trabajo personal y se asegura que sus subordinados hagan lo mismo?
- ¿ Cómo considera su preocupación y dedicación a su superación técnica y profesional?
- ¿ En qué medida contribuye a la superación y desarrollo sistemático de su personal?
- ¿ Con qué eficacia se asegura que exista correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo subordinado?

4. Función de integración de personal:

- En la administración de los Recursos Humanos en su organización.
¿Tienen establecida la fase de reclutamiento?
- ¿Se realiza un adecuado proceso de selección de esos recursos?
- ¿Poseen los puestos de trabajo especificidades a cumplir?
- ¿Usted considera que se realiza de forma adecuada la familiarización y educación del personal?

- ¿Está establecido un plan de capacitación y desarrollo para cada compañero que ingresa en la organización?. ¿Ud lo considera correcto?
- ¿Está basado el sistema de evaluación en los objetivos convenidos con los trabajadores y en otros elementos?

5. Función de mando:

- ¿ Demuestra profesionalidad en el desempeño de sus funciones y exige de sus subordinados una actividad semejante?
- ¿ Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?
- ¿ Posee un sistema de estímulo eficaz a utilizar en su trabajo capaz de incentivar a sus subordinados?
- ¿ En qué medida utiliza el trabajo en equipo, y logra esfuerzos cooperados de sus subordinados en su trabajo?
- ¿ Diseña soluciones aplicables y efectivas a problemas detectados en su trabajo?
- ¿ Contribuye a la solución satisfactoria de los problemas sociales de sus subordinados y al aumento de la identificación con su trabajo?
- ¿ Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que estas se fortalezcan constantemente?
- ¿ Escucha las inquietudes e ideas de sus subordinados mostrando tanta sensibilidad ante las opiniones?
- ¿ En qué medida demuestra equilibrio y control emocional ante situaciones críticas y transmite seguridad ante sus subordinados?
- ¿ Promueve la participación real y efectiva en la toma de decisiones y se preocupa por preparar a los subordinados para la misma?
- ¿ Cómo considera la habilidad que demuestra la persuasión y comunicación con sus subordinados?

---- ¿ Cómo considera el nivel de honestidad y confiabilidad en el trabajo de sus subordinados?

---- ¿ Cómo valora la habilidad de selección y uso efectivo de la información relevante en el desempeño de sus funciones?

6. Función de control

---- ¿ El sistemas de control que posee le permiten reflejar las excepciones oportunamente?

---- ¿ En el proceso de control establece el dirigente estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva del cumplimiento de los objetivos propuestos?

---- ¿ Cómo valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo y las de sus subordinados?

---- ¿ Cuenta el dirigente con un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo?

---- ¿ En qué magnitud utiliza y promueve el uso de la información económico financiera como herramienta de dirección?

---- ¿ Domina y utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo de un subordinado?

---- ¿ En qué medida los directivos dan seguimiento y control sistemático de las tareas delegadas a sus subordinados?

----¿ Con qué eficacia los directivos seleccionan los puntos críticos de control para el cumplimiento efectivo de los planes trazados y promueven el desarrollo de esta habilidad en sus subordinados?

---- ¿ Reconocen los directivos que el control exige de acciones de planeación, organización y dirección?

---- ¿ Evalúan los directivos el desempeño de sus subordinados con criterios basados en los resultados obtenidos por estos?

---- ¿ En qué magnitud se utilizan la planeación y el control como herramienta eficaz, motivadora y fortalecedora de la moral y disciplina de los subordinados?

---- ¿ Los estándares de control establecidos, son eficaces y comprendidos por los subordinados?

Anexo II. Glosario de Términos Utilizados

ADMINISTRACION. Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Según Koontz & O'Donnell. Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Según Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

ACTITUD. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, APO: Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

APRENDIZAJE. Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

ASERTIVIDAD. Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

AUTOEFICACIA. Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

AUTORIDAD FORMAL. Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

B

BUROCRACIA. Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

C

CALIDAD. Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

CAPITAL HUMANO. Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

CARGO. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

COHESION. Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

COMPENSACION. Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

COMPETENCIAS. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en una organización en particular.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

CONFIABILIDAD. Método de medición cualitativa que sugiere que los mismos datos deben ser observados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno. Grado en que una prueba proporciona resultados consistentes.

CONTROL. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

COORDINACION. Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

CREATIVIDAD. Generación de una idea nueva.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

CRISIS EMPRESARIAL. Toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que esté incidiendo en su operación y, en los resultados de su gestión.

D

DELEGAR. El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, DO. Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño

organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

DESCRIPCION DEL PUESTO. Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

DIAGNOSTICO. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

DIRECCION. Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

DIVISION DEL TRABAJO. Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

E

EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

EFICAZ. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

ENTORNO. Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

EQUIDAD. Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

ESPECIFICACION DEL PUESTO. Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

ESTATUS. Categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo.

ESTRATEGIA. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTUDIO DE MERCADO. Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

EVALUACION DE DESEMPEÑO. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

EXPERIENCIA EMPIRICA. Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

G

GESTION. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

GERENTE. Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

GRUPO DE TRABAJO. Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

H

HABILIDAD HUMANA. Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

HABILIDAD TECNICA. Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

I

INFLUENCIA. La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

INTEGRACION ORGANIZACIONAL. Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

L

LIDERAZGO. Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas.

Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

M

MEDIO AMBIENTE. Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona, o grupo).

MISION. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

MODELO. Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

N

NECESIDAD DE LOGROS. Estado psicológico o inclinación de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

NEGOCIACION. Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

NORMAS. Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

O

ORGANIGRAMA. Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

ORGANIZACIÓN FORMAL. División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN INFORMAL. La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

ORGANIZACIÓN. Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema

estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

P

PARADIGMA. Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular

PERCEPCION. Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

PLANIFICACION ESTRATEGICA. Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

PLANIFICACION. Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

PODER. La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

POLITICAS. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

PROCESO. Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PRODUCTIVIDAD. Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

PRODUCTO. Es la salida de cualquier proceso.

R

REINGENIERIA. Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

RELACIONES HUMANAS. Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

ROL. Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

ROTACION DE PUESTOS. Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

RUTA CRITICA. Ruta más larga en una red de PERT, desde el suceso de inicio hasta el suceso final de la red.

S

SISTEMA. Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

SITIO DE RED (Web site). Conjunto de páginas web que forman una unidad única.

T

TECNOLOGIA. La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.

TEORIA SITUACIONAL. Escuela de pensamiento que se fundamenta en dos premisas: a.- no existe una sola manera óptima en cuanto a organizar, b.- ninguna manera de organizar es igualmente efectiva. Esto implica que no existen reglas universales para tomar decisiones gerenciales; lo importante es analizar las variables pertinentes a cada situación.

TEORIA. Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

TORMENTA DE IDEAS. Técnica que promueve la creatividad fomentando la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

TRAMO DE CONTROL. Cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

U

UNIDAD DE MANDO. Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

V

VALORES. Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona;

el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

VISION. Una percepción clara del futuro de una organización.

W

WWW. Conjuntos de los "sites" del mundo presentes en Internet. También se le llama directamente "web". Abreviación de "World Wide Web".