



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS Y MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA A LA EMPRESA PLATANERA RANCHO SANTO DOMINGO, EN LA RANCHERÍA EL BLANQUILLO SEGUNDA SECCIÓN DEL MUNICIPIO DE PICHUCALCO, EN EL ESTADO DE CHIAPAS.”

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

PRESENTA:

LUIS FERNANDO MURILLO DE LA CRUZ.

ASESOR DE TESIS:

LIC. ROSA MARÍA GARDUZA SOLÍS.

VILLAHERMOSA, TABASCO. JUNIO 2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS:

Porque tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de lo que pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

A MIS PADRES:

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, agotadoras noches en las que su compañía y la llegada de sus cafés era para mí como agua en el desierto; gracias a mi padre por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

A MIS PROFESORES:

Quiero agradecerles a ellos por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que me surgiera, agradecerle por la caridad y exactitud con la que enseñó cada clase, discurso y lección.

Índice.

Introducción.

Capítulo I. Planteamiento del Problema.	8
1.1 Problemática a Resolver.	8
1.2 El Problema.	8
1.3 Justificación del Problema.	9
1.4 Objetivos.	9
1.4.1 Objetivo General.	9
1.4.1.1 Objetivos Específicos.	9
1.5 Hipótesis.	10
1.5.1 Determinación de variables dependiente e independiente.	10
Capítulo II. Marco Contextual de Referencia.	11
2.1 Macro localización.	11
2.2 Micro localización.	12
Capítulo III. Marco Teórico.	13
La Administración y su importancia.	13
3.1 Principales Conceptos de Administración.	13
3.2 Principios de Administración.	14
3.2.1 Universalidad.	14
3.2.2 Fines.	15
3.2.3 Características.	15
3.3 La Administración Científica.	16
3.4 El Proceso Administrativo.	16
3.5 Planeación.	16
3.5.1 Conceptos de Planeación.	17
3.5.2 Principios de la Planeación.	17
3.5.3 Propósitos de la Planeación.	18
3.5.4 Proceso de la Planeación.	18
3.5.5 Importancia de la Investigación para la Planeación.	19
3.5.6 Tipología de la Planeación.	20

3.5.6.1 Misión.....	20
3.5.7.1 Objetivos.	21
3.5.7.2 Alternativas.	22
3.5.7.3 Políticas.	22
3.5.7.4 Procedimientos.....	23
3.5.7.5 Programas.....	24
3.5.7.6 Presupuesto.....	24
3.6 Organización.	27
3.6.1 Concepto.	27
3.6.2 Objeto e Importancia de la organización.	27
3.6.3 Principios de organización.	28
3.6.4 Tipos de Organización.....	29
3.6.4.1 Organización Formal.	29
3.6.4.2 Organización Informal.	29
3.6.5 Elementos de la organización.	29
3.6.6 Técnicas de organización.	30
3.6.6.1 Especialización y división de trabajo.	30
3.6.6.2 Jerarquías.	30
3.6.6.3 Funciones, Autoridad, Obligación y Responsabilidad.....	30
3.6.6.4 Tramo de control.	31
3.6.6.5 Organigramas.....	31
3.6.6.6 Manual de Organización.	33
3.7 Dirección.	34
3.7.1 Conceptos.	34
3.7.2 Importancia de la dirección.....	35
3.7.3 Principios de Dirección.	35
3.7.4 Etapas de Dirección.....	36
3.7.4.1 Toma de decisiones.	36
3.7.4.2 Integración.	37
3.7.4.3 Motivación.	38
3.7.4.3.1 Teorías de contenido.	38
3.7.4.3.2 Teorías del enfoque externo.....	39

3.7.4.4 Comunicación.....	40
3.7.4.5 Liderazgo-Supervisión.	41
3.8 Control.....	42
3.8.1 Conceptos.	42
3.8.1.1 Elementos del concepto.....	43
3.8.2 Importancia.....	43
3.8.3 Principios.	43
3.8.4 Etapas de control.	44
3.8.5 Características.....	46
3.8.6 Factores que comprende el control.....	46
3.8.7 El control y su periodicidad.....	47
3.8.8 Control por áreas funcionales.	47
3.8.8.1 Control de producción.	47
3.8.8.2 Control de mercadotecnia.	49
3.8.8.3 Control de finanzas.....	49
3.8.8.4 Control de recursos humanos.....	50
3.8.9 Técnicas de control (Controles).....	51
3.8.10 Control interno.....	52
3.9 Empresa.....	53
3.9.1 Concepto.	53
3.9.2 Importancia de las organizaciones.....	53
3.9.3 Tipología.....	54
3.9.4 Funciones Básicas.....	55
3.9.5 Clasificación de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas.....	55
3.9.6 Importancia de la micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	56
Capítulo IV Propuesta de Tesis.....	57
a) Nombre de la propuesta de tesis.....	57
b) Justificación de la propuesta de tesis.	57
c) Objetivo.....	57
d) Población o público.....	57
e) Desarrollo de la propuesta.....	57
Capítulo V. Diseño metodológico.	67

5.1 Enfoque de la investigación.....	67
5.2 Alcance de la investigación.....	67
5.3 Diseño de la investigación.	67
5.4 Tipo de investigación.	67
5.5 Delimitación de la población o universo.....	67
5.6 Selección de la muestra.	67
5.7 Instrumento de prueba.....	68
Capítulo VI. Resultados de la investigación.....	69
6.1 Tabulación.	69
6.2 Interpretaciones de resultados gráficos.	72
6.3 Conclusiones del tratamiento estadístico.	77
Bibliografía.	79
Glosario.	81

Introducción.

Las organizaciones nacieron para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios que arriesgan su capital. La empresa es considerada como la célula básica de todo el orden económico y social de nuestro país. Toda empresa que se encuentra en constante crecimiento debe contar con una estructura administrativa que le permita desarrollarse de una manera formal, ya que de ella depende el éxito de la misma.

Esta investigación se realiza tomando como objeto de estudio a una empresa dedicada a la producción y comercialización de plátano dominico. El principal problema que enfrenta esta pequeña empresa es la falta de conocimiento por parte de sus propietarios, de cómo se lleva a cabo una administración eficiente, ya que la responsabilidad recae en una sola persona.

La finalidad de esta investigación es hacer del conocimiento que una empresa no puede subsistir sin una estructura administrativa, la cual le permita conocer a la empresa en su totalidad, es por eso que este trabajo se enfoca en proporcionar herramientas tales como un organigrama, definir los puestos, funciones y responsabilidades que cada nivel jerárquico de la empresa debe cumplir, además de crear la misión y visión de la misma.

Una vez localizadas las áreas en las cuales se encontraron más problemas, por medio de encuestas aplicadas a través de cuestionarios, se procedió a analizar la información y formular las conclusiones y recomendaciones, para dar una posible solución.

En la investigación se hará el planteamiento del problema de la empresa y la justificación sobre la importancia que tiene la utilización de un proceso administrativo que con sus diversas funciones, permite a las pequeñas empresas identificar los beneficios que se tienen de la organización, así como las dificultades que se presentan en ella con el fin de lograr sus objetivos.

También se desarrolla el marco contextual de referencia, es decir, la ubicación de la empresa Platanera Rancho Santo Domingo, en la Ranchería El Blanquillo segunda Sección del municipio de Pichucalco, en el estado de Chiapas, se realizara el marco teórico mediante el cual se hace una revisión de los conceptos teóricos de la importancia que tiene la administración y el proceso administrativo para aplicarlos en el estudio de una pequeña empresa, así como la definición y naturaleza de la misma.

Por otra parte se realiza la propuesta de tesis que se presenta de acuerdo a la investigación realizada, se realiza la creación de una nueva estructura organizacional, Además de crear la misión y visión de la empresa, ya que se necesita que los empleados y accionistas conozcan la razón de ser de la misma, en una forma explícita, así como el organigrama y las funciones que cada uno deberá llevar a cabo.

Se aborda el diseño metodológico que se implementa para la recolección de información y datos que orientan a la realización de un análisis más profundo y se presentan los resultados que en base al estudio realizado a esta empresa se han obtenido, por medio de documentos y entrevistas realizadas dentro de la organización, con el fin de determinar los indicadores que ayudaran a evaluar y analizar los resultados y se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de este estudio con el fin de evaluar la situación de la empresa y así lograr tomar una decisión más objetiva para alcanzar las metas y objetivos de la misma.

Capítulo I. Planteamiento del Problema.

1.1 Problemática a Resolver.

La empresa Platanera Rancho Santo Domingo se ubica en la ranchería El Blanquillo segunda sección del municipio de Pichucalco, en el Estado de Chiapas se dedica al cultivo y producción del plátano dominico caracterizado por su sabor dulce, su fruto es corto, delgado y recto.

Actualmente las empresas pequeñas dedicadas a la producción de plátanos dominicos presentan diversos conflictos, especialmente si son de tipo familiar como en el caso de la platanera Rancho Santo Domingo, de la ranchería El Blanquillo segunda Sección en el municipio de Pichucalco, del estado de Chiapas, la cual ha tenido un crecimiento, no obstante se perciben inconsistencias como:

Falta de una estructura organizacional: Al ser una empresa familiar, el dueño es el encargado de aplicar el ciclo administrativo de forma empírica.

El desarrollo de la empresa se ha basado en conocimientos empíricos.

A pesar de contar con una existencia de 20 años, no cuenta con una filosofía que le permita distinguirse dentro del giro al que se dedica, es decir no tiene una identidad propia.

La empresa requiere de un organigrama que defina los puestos y jerarquía del mismo, que permite contar con los canales de comunicación adecuado.

Requiere de una administración científica que nos permita la aplicación del proceso administrativo.

Tiene una bodega de materiales que ayudan a la realización del trabajo pero no cuenta con datos claros y precisos que permita llevar a cabo un inventario, la empresa no tiene registro alguno de los materiales que se compran o se tienen en bodega.

La empresa requiere de un programa específico que permita evaluar el desempeño debido a que los programas que pueden servir de apoyo para dicho control.

Existe la necesidad de un control estadístico que describa la situación actual de la platanera así como también se requiere de un reglamento que permita regular el comportamiento de trabajadores, proveedores, clientes, etc.

Las medidas de seguridad se visualizan débiles y se tiene registros de diversos accidentes acantonados en el área de trabajo.

1.2 El Problema.

¿La falta de desarrollo en la empresa Platanera Rancho Santo Domingo ubicada en la ranchería el Blanquillo segunda sección en el municipio de Pichucalco, en el Estado de Chiapas es el resultado de la administración actual?

1.3 Justificación del Problema.

La empresa Platanera Rancho Santo Domingo se ubica en la ranchería el Blanquillo segunda sección en el municipio de Pichucalco, en el Estado de Chiapas esta investigación permite conocer cómo se encuentra su estructura, como está formada y los problemas a los que se han enfrentado en los últimos años. Existe la disposición de todos los miembros de la organización para participar con ideas y opiniones, esto con la finalidad de hacer de este proyecto una realidad para el beneficio de la organización.

La importancia que tiene que las empresas cuenten con una estructura formal, es tal que de una forma a otra el aprovechamiento de los recursos depende en gran parte de ello.

La comunicación es la principal herramienta para lograr obtener los objetivos deseados, ya que por medio de esta el proceso administrativo se lleva a cabo de forma más eficiente.

Además de que la comunicación entre grupos e individuos siempre ha sido juzgada de vital importancia en la teoría de la administración y aunque es un tema muy investigado, pocas veces se ha considerado la organización global como un sistema de procesamiento de información o de comunicación y pocos estudios se han centrado en la estructura y los procesos que depende de él.

Es importante contar con documentos que permitan a las organizaciones tener una comunicación asertiva y así evitar errores que puedan dañar a la empresa.

La investigación tiene como finalidad proponer métodos y técnicas administrativas que permitan llevar a cabo un buen funcionamiento de la empresa y que se conozca todas las herramientas que pueden utilizar en la realización de sus tareas básicas y el manejo de dicha empresa.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Proponer técnicas y métodos de aplicación del proceso administrativo en la empresa Platanera Rancho Santo Domingo ubicada en la ranchería el blanquillo segunda sección del municipio de Pichucalco en el estado de Chiapas.

1.4.1.1 Objetivos Específicos.

-  Recopilación de información relativa a los temas claves de la investigación para la elaboración del marco teórico.
-  Elaboración de los instrumentos de recopilación de información en la investigación de campo.
-  Recopilación de datos en investigación de campo para análisis de los mismos.
-  Elaborar propuesta de técnicas y métodos aplicables a la empresa platanera.

1.5 Hipótesis.

La aplicación de la administración científica a través de métodos y técnicas permitirá a la empresa platanera Rancho Santo Domingo un desarrollo eficiente y permanencia en el mercado.

1.5.1 Determinación de Variables Dependiente e Independiente.

Variable dependiente: Desarrollo y permanencia en el mercado.

Variable independiente: Métodos y técnicas de administración.

Capítulo II. Marco Contextual de Referencia.

2.1 Macro localización.

La empresa Platanera Rancho Santo Domingo se encuentra ubicada en el estado de Chiapas, México.



2.2 Micro localización.

La empresa Platanera Rancho Santo Domingo se ubica en la ranchería El Blanquillo segunda sección del municipio de Pichucalco, en el Estado de Chiapas.



Capítulo III. Marco Teórico.

La Administración y su importancia.

La actividad humana, cualquiera que sea la forma en que se practique, se distingue, en principio, de las actividades de todos los demás seres vivos. Hasta en sus expresiones más sencillas, el trabajo es una actividad consciente que implica una finalidad concreta, la elección de los medios para alcanzarla y el empleo premeditado de los mismos.

La importancia de la administración se ve en que esta, imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

La administración, nos dice el autor G.R. Terry, pone en orden los esfuerzos. Mediante la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen para obtener relaciones significativas. Tales relaciones tienen injerencia en el problema inmediato, indica los obstáculos que deben vencerse en el futuro y auxilian a determinar la solución del problema¹.

3.1 Principales Conceptos de Administración.

La administración es una actividad inseparable a cualquier organismo o grupo social. Por consiguiente, es necesario exponer algunas de las definiciones más relevantes sobre el concepto de administración, que pueden servir de punto de partida, posteriormente se desarrollara un análisis de estas definiciones en forma de proposiciones, que separan las propiedades distintivas de la administración.

- H. Fayol considera que: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Por su parte, F. Morstein Marx la concibe como: Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva... es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.
- Para Koontz y O'Donell: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Para G.R. Terry: Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de gente y recurso.
- Para V. Clushkov: Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información, del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria de gestión, realizando este proceso continuamente.
- Para I. Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- Para F.M. Fernández Escalante: Es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permiten dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.
- Para A. Reyes Ponce: Es un conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 233, 234.

Y esta es una definición general: Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado².

Con el propósito de dejar claro este concepto, se responde la siguiente pregunta: ¿Qué se quiere decir con administrar una empresa? Una administración eficiente simplemente es la forma correcta de hacer las cosas. La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones, las cuales son:

- ✓ Operacional. La operacional diaria de una empresa, que se denomina administración operacional, comprende aspecto como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad, así como las relaciones con los empleados.
- ✓ Administrativa. A esta actividad se le denomina dirección administrativa, que incluye a la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo con ciertos principios administrativos. Esto parece ser más complicado de lo que es en la realidad. Significa la dirección o el manejo de una empresa estableciendo una manera constante y eficiente de hacer las cosas y de tomar decisiones. Es decir, que las cosas se realicen basados en un plan y no de manera improvisada.

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ella.

3.2 Principios de Administración.

El ser humanos es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto a su vez requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos, otros den servicio. Desde que el hombre constituyó la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades, por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos, interesantes y bellos.

3.2.1 Universalidad de la Administración.

La administración ofrece una serie de elementos, que ayudan a iniciar y a mantener en operación un organismo social. No hay duda de la valiosa ayuda que significó la administración empírica, ya que esta ofreció las bases para la aplicación de conocimientos técnicos y científicos de la administración moderna, con esto las sociedades están en condiciones de complementar sus experiencias, adoptando las facilidades científicas que ofrece esta disciplina, ya que, en el mundo actual, esta ofrece la opción de aplicarla a muy diversos factores de la economía (gobierno, industria, comercio, agricultura, etc.) la administración reúne y combina factores de la producción, incrementando la productividad de los distintos sectores de la economía, a través de la efectividad y eficiencia. La función de la administración, consiste en lograr el funcionamiento del sistema, la obtención del máximo efecto útil con el mínimo de esfuerzos y gastos.

¿Qué tan generalizada es la necesidad de la Administración en las organizaciones? La Administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y

² Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 228,229.

áreas de trabajo y en todas ellas, cualquiera que sea el país en que se encuentren. Puesto que la administración se necesita en todas las organizaciones, existe particular interés en mejorar la manera de administrar las organizaciones. ¿Por qué? Tratamos con organizaciones todos los días de la vida³.

3.2.2 Fines de la Administración.

La administración tiende hacia fines múltiples, cuya consecución será unas veces necesarias y otras, por el contrario, facultativas.

Por consiguiente, los fines de la administración son:

1. Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común. Este propósito puede ser de origen público y de interés general (administración pública), de orden privado (administración empresarial) o de orden mixto (administración paraestatal).
2. La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad, la mejor ejecución posible.
3. Una mayor y mejor utilización racional de los recursos, es decir, buscar supervivencia, con el fin fundamental de eficiencia en general y, más particularmente, en el uso de recursos.
4. La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios, destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y de la sociedad.
5. Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos, que participan en la empresa, y eliminar las causas de conflictos posibles⁴.

3.2.3 Características de la Administración.

Es conveniente indicar que determinar las características de la administración ha significado siempre un importante problema para los estudiosos de la ciencia de la administración.

El autor G.R. Terry (en su obra principios de la administración, CECOSA, México), nos expone las características de la administración, y que se resume a continuación.

- ✓ La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objeto. Sea este implícito o enunciado específicamente.
- ✓ Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- ✓ Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por solo una persona.
- ✓ Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por un mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- ✓ Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designados ya sea como director o como gerente.

³ Robbins/Coulter. "Administración". Edit. Año 1999, México. Pág. 17,18.

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 231,232.

- ✓ Su efectividad. Requiere del uso de ciertos conocimientos aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- ✓ La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- ✓ Los que la practican no son necesariamente los propietarios. Es decir, administrador y propietario no son sinónimos.

3.3 La Administración Científica.

Si fuese posible señalar el año de nacimiento de la teoría moderna de la administración, la elección lógica sería 1911, año de la publicación de los principios de administración científica de Frederick Taylor. Su contenido fue aceptado por los gerentes en todo el mundo. En su obra Taylor expuso la teoría de la administración científica: la aplicación del método científico para determinar la mejor manera de hacer un trabajo.

Cuatro principios de administración de Taylor:

- Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de “hacerlo al ojo”.
- Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
- Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
- Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores⁵.

3.4 El Proceso Administrativo.

Las diferentes disciplinas del conocimiento universal, cuentan con un cuerpo organizado de conocimientos, regidos por una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente.

Tales disciplinas estudian y aplican su teoría mediante la adopción de un método, que a la vez facilita su análisis y comprensión, les confiere carácter científico, pues, para cumplir su cometido, la mayoría de los científicos avanzan mediante una serie de etapas sistemáticas, a fin de ir dando solidez a sus tareas.

Por tanto en el estudio de diversas disciplinas científicas, podemos localizar el reconocimiento de elementos o fases sucesivas, que juegan un papel, a la vez que independiente, solidario en la consecución de un fin determinado⁶.

3.5 Planeación.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes

⁵ Robbins/Coulter. “Administración”. Edit. Año 1999, México. Pág. 28.

⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”. Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 242.

para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (como debe hacerse).

Una definición más de la planificación puede presentarse en términos de si es formal o informal. Todos los gerentes participan en la planificación, pero podría ser solo en un plano informal. En la planificación informal, nada queda por escrito y casi no se comparten objetivos con otros en la organización. Esto describe como se realiza la planificación en muchos negocios pequeños; el gerente propietario tiene una visión de adonde quiere llegar y cómo hacerlo. La planificación es general y carece de continuidad. Por supuesto, la planificación informal existe también en algunas organizaciones grandes y algunos negocios pequeños tienen planes formales muy complejos.

Al emplear el término planificación en esta obra, nos referimos a la planificación formal. Se definen objetivos específicos para cubrir un periodo de años. Estos objetivos están por escritos y a disposición de los miembros de la organización. Finalmente existen programas de acción específicos para el logro de estos objetivos; es decir, la gerencia define claramente la senda que quiere seguir para ir de su posición actual a la que desea estar⁷.

La función de la planeación consiste en influir en el futuro al tomar acciones predeterminadas y lógicas en el presente. También es la esencia de una operación efectiva que se planea de manera cuidadosa para integrarse en los objetivos de la empresa. La planeación es una función administrativa universal.

3.5.1 Conceptos de Planeación.

Para tener una concepción clara de lo que significa la planeación, conviene presentar algunas de las definiciones más relevantes.

De acuerdo a Koontz H. y O'Donnell C.: planear es decir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo.

Terry G. R. nos dice: planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Gómez Ceja G. la define como: planeación es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento de planes para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

De acuerdo con Rodríguez Valencia, la planeación es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y como. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos⁸.

3.5.2 Principios de la Planeación.

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. Los principios de la administración son

⁷ Robbins/Coulter. "Administración". Edit. Año 1999, México. Pág. 229

⁸ Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. Thompson. Año 2000, México. Pág. 229.

verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conductas a observarse en la acción administrativa.

Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

Factibilidad, lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.

Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo, los riesgos.

Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.

Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que deben existir entre estos.

Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, si no que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos⁹.

3.5.3 Propósitos de la Planeación.

La planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección a los gerentes y a los no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente¹⁰.

3.5.4 Proceso de la Planeación.

El proceso tiene uno de sus puntos críticos en la manera adecuada de organizar el trabajo. Decidir quién asumirá la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa en realidad es sencillo: el administrador que se encarga de decidir deberá asumir la responsabilidad acerca de la planeación por las siguientes razones:

⁹ Mûnch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 66-69.

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”. Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 229.

- a) La planeación es trabajo y como tal, no es algo que tienda a iniciarse de manera voluntaria por aquellos que la deben hacer.
- b) La planeación está dirigida hacia la obtención de objetivos y estos deben establecerse desde el nivel superior, descendiendo hasta el nivel más bajo.

Siendo la planeación un proceso a través del cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo que pasos y en cuanto tiempo, las actividades de la planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada fase de este proceso.

3.5.5 Importancia de la Investigación para la Planeación.

El proceso de la planeación comienza con una minuciosa investigación de los hechos pasados, presentes y una estimación del futuro, tanto de los factores internos como de los externos de la empresa, para que basada en toda esta información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de determinar objetivos.

Desarrollo de la investigación. El estudio, la investigación y el análisis de un fenómeno o hecho siempre ha tenido como finalidad esclarecer las causas que lo originan, para lo cual es necesario seguir ciertos métodos y técnicas de investigación. Para esclarecer estos factores, que componen el objeto de estudio señalado, se logra mediante las diferentes técnicas de análisis, como:

La investigación documental. Trata de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, ya sea escrita o gráfica, acerca del objeto definido para su estudio. Toda técnica de investigación documental requiere:

Fuentes: por ejemplo archivos generales y privados.

Medios: son aquellos documentos que contienen información como formas, reportes, informes, etc.

La observación. Es un hecho ordinario y empírico, esencial para toda investigación, por ello toda técnica empieza por la observación y termina con ella. La observación tiene como finalidad completar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental.

La encuesta. Por medio de ella obtenemos datos de lo que afirman otras personas, se realiza a través de un cuestionario o de la entrevista.

El cuestionario. Es una forma de reunir datos. Su contenido tiene como propósito descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. El cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

La entrevista. Es una conversación que se sostiene con un propósito definido. Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, se vale de la expresión viva de las personas¹¹.

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 207,208.

3.5.6 Tipología de la Planeación.

3.5.6.1 Misión.

La planeación se inicia a partir de la definición de la misión, la cual puede ser conceptualizada así:

La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado¹².

La misión es la razón de ser de la empresa y representa las aspiraciones fundamentales o finalidades que persigue, en forma permanente o semipermanente. En otras palabras, la misión son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

La misión proporciona las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresa genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establece en forma paralela al inicio de la misma y no indica una limitante de duración en el futuro.

Al ser las aspiraciones generales de la empresa, la importancia de la misión queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

- Sirve de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permite orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identifica a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Es la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- Define el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporciona las directrices generales de la misma.

El administrador, al establecer la misión, debe recordar los siguientes lineamientos:

- Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- Debe darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- Evitar dogmatizarla.
- Debe estar acorde con los valores institucionales del grupo social.
- No debe utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la empresa.
- Debe implantarse, si es que no se ha considerado.
- No debe definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

¹² Enciclopedia de Conceptos (2019). "Misión y Visión". Recuperado de: <https://concepto.de/mision-y-vision/> <https://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz5gvucMH9l>

3.5.7.1 Objetivos.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. También suele conocerse con los nombres de: propósitos, misiones, metas, etc.

Terry G. R. lo define así: representa lo que espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Otra definición nos dice: es aquello que dirige nuestras acciones hacia una meta específica y concreta.

Definición operativa de objetivo.

Un objetivo cuantificado es una Meta, Un objetivo en tiempo es un Programa y Un objetivo en recursos financiero es un Presupuesto¹³.

Clasificación de los objetivos. En un organismo social los objetivos son múltiples en niveles jerárquicos y en cuanto a tiempo, de esta manera podemos clasificarlos de la siguiente forma:

Objetivos generales. Son aquellos que por su amplitud, importancia y trascendencia deben colocarse en primer lugar, se refieren a la empresa como una sola unidad.

Objetivos de sus funciones. Se refiere a los que se orientan hacia aspectos específicos dentro de la empresa.

Objetivos de sus departamentos. Son aquellos que se refieren a un departamento, sección, etc., es decir, a una parte de una función.

Objetivos mediatos e inmediatos. Los primeros se relacionan con una cosa por un intermediario. Los segundos son los que no tiene un intermediario.

Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Son aquellos que se establecen en función del tiempo, en que se pretende alcanzarlos.

Objetivos individuales. Los que se refieren principalmente a la satisfacciones en el trabajo, económicas, psicológicas y sociales. Una persona no necesita formar parte del equipo de manera física, pero es esencial que este identificado con la actividad del grupo.

En la práctica, toda red de objetivos se presenta en la operación de cualquier organismo social. Lo importante es ordenarlos y supeditarlos a los fines marcados que dan la línea básica de resultados esperados por los directivos de la propia empresa¹⁴.

Reglas para la fijación de objetivos. Para lograr el éxito de toda empresa, fijar los objetivos son fundamental, por tanto daremos algunas reglas prácticas para su determinación:

- a) Deben ser posibles de obtener y ser factibles en su realización.
- b) Deben incluir la forma concreta en que contribuyen al progreso de la empresa.
- c) El objetivo es solución, la función solo es acción, por lo cual no debe confundirse ambos conceptos.

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 230

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 208.

- d) Para facilitar su presentación se necesita incorporar a la acción básica, el para qué y explicarlo.
- e) El para qué o simplemente la palabra para, se coloca como liga entre la acción y su finalidad, cuando se requiere explicar de manera narrativa, o se presenta el para qué implícito.

Quien los fija. La determinación de objetivos para una empresa es muy variable, aunque a grandes rasgos y atendiendo a la clasificación dada, los objetivos generales los fija la dirección superior (dueño (s), accionistas, consejo de administración).

Sin embargo, el administrador profesional debe intervenir, sugiriéndole a la máxima autoridad los cambios, las adaptaciones y las supresiones de objetivos que, según su criterio profesional, vaya a beneficiar a la empresa.

3.5.7.2 Alternativas.

Una vez realizada la investigación sobre las influencias positivas o negativas y determinación de objetivos, se procede a establecer las diferentes alternativas que aparecen como probables caminos a tomar, según se presentan las circunstancias.

Reyes Ponce A. dice: es escoger entre dos o más soluciones, la posible.

Gómez Ceja G. expresa: comprende la elaboración de cursos de acción para alcanzar los objetivos fijados.

Importancia de las alternativas. Los cursos de acción se establecen en función de los objetivos fijados. Si en nuestra previsión establecemos los objetivos y como alcanzarlos de acuerdo con las circunstancias futuras probables, en caso de que estas llegaran a cambiar de forma inesperada por razones externas y no controlables para la empresa, el logro de los objetivos no sería posible. Si esto presentará un desajuste en la empresa quizá la ponga en peligro de desaparecer. Por otra parte, al considerar que la planeación constituye en definitiva una selección entre distintas alternativas para alcanzar determinados objetivos, su esencia es la toma de decisiones.

3.5.7.3 Políticas.

Toda empresa (no importando su magnitud), deberá contar con políticas. Es casi imposible delegar autoridad sin que existan las políticas, pues ningún subordinado puede adoptar decisiones sin contar con las guías. Es sorprendente encontrar que muchas empresas descuidan este aspecto fundamental de la administración. A continuación se presentan algunas definiciones de política.

Terry G.R. comenta: política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelva la acción administrativa.

Para Gómez Ceja G. política es: son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

De las anteriores definiciones se deduce que las políticas revelan las intenciones del administrador para futuros periodos y se deciden antes de que surja la necesidad de conocer estas intenciones, son guías amplias, elásticas y dinámicas, además requieren una interpretación para usarse.

Formulación de políticas. Una política bien formulada ayuda a realizar la labor administrativa. El gerente de una empresa, para planear de forma eficiente, debe tener sus procedimientos para hacerlo, así como las políticas adecuadas. Estas últimas son las limitaciones o las posibilidades que se pueden seguir en la acción administrativa y sobre todo, ayudan a mantener estas acciones dentro de los límites que marcan los planes.

De acuerdo con el autor G. R. Terry (op. Cit.), son seis las consideraciones acerca de la formulación de políticas:

El uso de una política debe ayudar a lograr un objetivo y debe formularse partiendo de hechos, no de decisiones y menos si son oportunistas.

Una política debe permitir su interpretación, no debe prescribir un procedimiento detallado.

El pensamiento de quien lo formula, como las ideas del contenido de la política, deben estar condicionados tanto por las sugerencias como por las relaciones de quienes serán afectados por ella.

Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas, pero debe tenerse cuidado de evitar políticas que se empleen rara vez, si es que se practican.

Cada política debe ser expresada con una redacción definida y precisa que sea entendida por todo miembro de la empresa.

Todas las políticas deben conformarse basadas en factores externos, tales como leyes, reglamentos, etc.¹⁵

3.5.7.4 Procedimientos.

La mayor parte de las prácticas administrativas provienen de ejecutar las políticas de una empresa. Cuando cada operación relacionada con la política se convierte en un procedimiento, la consecuencia de interpretar la política se asegura y la actividad administrativa se simplifica de forma considerable. Los procedimientos ayudan mucho a llevar información pertinente hasta las personas que la necesitan y a formar en cada persona una comprensión sobre lo que debe realizar con esta información, además, los procedimientos facilitan el control de las operaciones comerciales. En conclusión, tanto los sistemas como los planes, las políticas, los reglamentos y los procedimientos son requisitos absolutos de una empresa, pues cimientan la orden, la uniformidad y la estabilidad. Se deben establecer procedimientos para asegurar una interpretación consistente de dichas políticas.

Características e importancia de los procedimientos.

Como todos los planes, los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. En cada caso deben tomarse en cuenta los recursos humanos, el tipo de trabajo, los recursos materiales y el objetivo. Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto deben alcanzar el objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, así como llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

Un procedimiento debe ser estable y a la vez flexible. Por estable debe entenderse la firmeza del curso establecido, el cual solo sufrirá cambios cuando presenten modificaciones

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 212-214.

fundamentales en los factores que afectan la operación del procedimiento. Por flexible debe entenderse la necesidad de un procedimiento para poder enfrentarse a una crisis o emergencia, a demandas especiales o ajustes para condiciones temporales.

3.5.7.5 Programas.

El empleo del tiempo es uno de los principales aspectos de control en una empresa. Un determinado plan debe ejecutarse pero ¿Qué tiempo requerirá de acuerdo con controles equitativos, razonables y adecuados?

Definiciones de programa.

Gómez Ceja G. explica: son planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.¹⁶

Terry G.R. comenta: un plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado, y que establece una secuencia de acciones requeridas y programadas cronológicamente para el logro de los objetivos fijados.

3.5.7.6 Presupuesto.

En algunos casos, el presupuesto representa el plan más importante de la empresa. Consiste en datos arreglados de manera lógica y representa las expectativas razonables para un periodo dado, para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que va a alcanzar y además, todos estos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo.

En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Un ejemplo son los viajes. Uno se pone a planear, entre otras cosas, cuánto hay que gastar en pasajes o gasolina, comidas y hospedaje. Y ya que has visto todo eso, entonces sabrás cuánto necesitas ahorrar y, por lo tanto, cuándo te podrás ir.¹⁷

Existe una gran cantidad de definiciones sobre este término, que han sido formuladas por diversos autores, siendo estas las siguientes:

Para Koontz y O'Donnell presupuesto es un plan, un estado de resultados esperados y expresados en términos numéricos.

Herrera Herrera A. asevera: es una estimación previa de las necesidades que afrontara una empresa en el futuro y la forma de satisfacerlas.

Heiser Herman explica: es un conjunto de estados en términos financieros de un plan comprensible de operaciones y acciones.

Todos los organismos formulan planes y no puede concebirse que sus directivos no tuvieran en la mente el estudio de los objetivos de la empresa y desde luego, la mejor manera de lograrlos. Además de utilizar el presupuesto, en la planeación se emplea el control y la coordinación.

Clasificación de presupuestos.

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 216-219.

¹⁷ <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

La mayor parte de las empresas, excepto las pequeñas, tienen alguna forma de presupuesto, aunque muchas no llevan a cabo un sistema presupuestal completo.

La primera clasificación del presupuesto es la que atiende al sector económico que sirve, es decir, sea un organismo de carácter público o privado.

Otra clasificación es la que es la que considera tres tipos de presupuesto básicos:

- 📄 **Presupuestos específicos.** Por lo general se usan en los programas presupuestales de gobierno. Consisten en fijar una suma de dinero como límite para gastar o invertir en determinada actividad o programa.
- 📄 **Presupuesto fijos.** Implican un plan que no cambia aunque las ventas o el plan de producción. Están diseñados para usarse en el control de los costos y gastos relacionados de manera directa con la producción y las ventas¹⁸.
- 📄 **Presupuestos flexibles.** Permiten revisar tanto gastos como costos, de operación y las utilidades estimadas por cambios en la venta y los volúmenes de producción. Están diseñados para usarse en el control de los costos y gastos relacionados de manera directa con la producción y las ventas.

Una derivación de la anterior clasificación es la que presenta Sánchez Guzmán:

- **Presupuestos de operación.** Incluyen la alineación de las operaciones del siguiente periodo.
- **Presupuesto de capital.** Muestra la planeación estimada de cambios en activos fijos.
- **Presupuesto financiero.** Mostraría por anticipado el origen de la aplicación de fondos.

Si un sistema es un conjunto de cosas que de forma ordenada se relacionan entre sí y contribuyen a un determinado objetivo, el sistema presupuestal es un conjunto de presupuestos que ordenadamente también se relacionan entre sí y contribuyen al objetivo financiero de la empresa. Por lo tanto, a continuación se listan los presupuestos esenciales:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de materias primas.
- Presupuestos de compras.
- Presupuestos de mano de obra directa.
- Presupuestos de gastos, departamentos de servicios.
- Presupuestos de gastos indirectos de producción.
- Presupuestos de inventarios.
- Presupuestos de gastos de venta.
- Presupuestos de gastos de administración.
- Presupuestos de caja.
- Presupuestos de costos de ventas.

Formulación del presupuesto.

Un presupuesto es un plan de entradas y salidas (o ambas) de dinero, personal, compra o venta de artículos, así como de cualquier otro efecto, acerca del cual el gerente quiere que se determine el curso de acción a seguir y que le ayudara en sus esfuerzos administrativos.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 221.

La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo, su continuación es relativamente sencilla, debido a que los presupuestos pasados sirven de guía. Pero el presupuesto, igual que todos los planes, apunta hacia delante pues nada puede hacerse respecto al pasado y lo que se hace al formular un presupuesto es presentar planes de lo que va a suceder.

Cualquier estudio sistemático requiere de un orden en su desarrollo, acerca de la elaboración del sistema presupuestal, sus etapas son:

- Planeación.
- Formulación.
- Aprobación.
- Ejecución y coordinación.
- Control.

Al conocer las principales características de las partes que integran el presupuesto anual, se elaborara cada una de estas.

El manual del presupuesto.

En las medianas empresas tanto los procedimientos como las normas que afectan a varios responsables deben establecerse por escrito. Un programa presupuestario que abarque actividades y proyectos de todas las unidades administrativas se comprenderá mejor si se formula en un manual y se turna a los interesados.

El manual de presupuesto es una Guía escrita que indica la manera de confeccionar los presupuestos. En él se debe indicar claramente cuáles son las personas encargadas de la preparación y administración del presupuesto y sus correspondientes responsabilidades, definir sus obligaciones y la autoridad de cada persona. Es un libro de consulta para todo relacionado con los procedimientos a seguir en la preparación de presupuestos.¹⁹

Trabajar con un manual de presupuestos proporciona una serie de ventajas:

- Define la autoridad y responsabilidad en aspectos relacionados con presupuestos.
- Promueve la fijación de normas y simplificación de métodos para formular el presupuesto.
- Ayuda a la coordinación de esfuerzos.
- Proporciona información para resolver problemas.
- Permite una mejor supervisión para formular el presupuesto.
- Ayuda a capacitar de manera eficiente a empleados nuevos.

Los manuales de presupuestos varían de forma y contenido, dependiendo del tamaño y la naturaleza de la empresa. Deben contener los siguientes requisitos:

- Los objetivos y la funcionalidad de cualquier plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos y los empleados que tienen asignada un área de responsabilidad presupuestal.
- El periodo que incluirá el presupuesto y la periodicidad para generar los informes de actuación.

¹⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-tecnica-presupuestal-empresa/responsabilidades>.

- Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su adecuado desarrollo y administración.
- Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas en que estará elaborado el presupuesto.

3.6 Organización.

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. En este sentido, se proporciona una base para los esfuerzos de la empresa, y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da arreglo a los recursos humanos en un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea²⁰.

La planeación y la organización son funciones pre ejecutivas. A través de ellas no se logra de forma material el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula la estructura adecuada, así como la posición relativa de las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y elación armónica.

3.6.1 Concepto.

Los autores R. Lindbergh y T. Cohn la definen como: un medio por el cual los recursos se pueden acumular, mezclar, integrar, coordinar y motivar para lograr el objetivo deseado.

G. R. Terry comenta: es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

A. Reyes Ponce expresa: es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados²¹.

3.6.2 Objeto e Importancia de la organización.

Consiste en hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que ejecutara. Cuando la asignación se define, el esfuerzo se concentra en el logro del objetivo y existe el mínimo de malas interpretaciones, así como de confusión respecto a quien hará que cosa. Es más, pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de un organismo social dado. Cada persona obtiene información respecto al lugar donde encaja en la estructura orgánica,

²⁰ <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>

²¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 225.

conoce sus relaciones, a quien debe recurrir para supervisión y, también, los subordinados de quienes depende para la ejecución de las actividades.

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los administradores, darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo²².

La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando que recursos serán usados para actividades específicas. Y cuando, donde y como se usaran estos recursos²³.

3.6.3 Principios de organización.

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
2. Especialización. Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años, afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
3. Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales.
9. Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente²⁴.

²² Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 373.

²³ Certo, Samuel. "administración moderna". Edit. Interamericana. Año 1999, México. Pág. 194

²⁴ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 110-114.

3.6.4 Tipos de Organización.

3.6.4.1 Organización Formal.

Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones relacionados entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en las que las actividades deben realizarse. Se puede representar mediante un organigrama y se incluyen en los manuales de organización, describe los puestos y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye a todo el sistema organizacional, se le considera de mucha importancia. Establece los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones en esas actividades.

3.6.4.2 Organización Informal.

Cualquiera que haya participado en una empresa reconoce que ocurren muchas interacciones que no están prescritas en la estructura formal, es decir, se refiere a los aspectos del sistema que surgen de manera espontánea por las actividades e interacciones de los participantes.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa. Con frecuencia, los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total. Además, la organización formal es lenta para responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos; por lo tanto, se desarrollan relaciones informales para manejar esos nuevos problemas. En este sentido, la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas. Por otro lado, existen situaciones en las cuales esta organización debe operar determinando los objetivos, por ejemplo: cuando los grupos de trabajo disminuyen su ritmo o sabotean la producción.

3.6.5 Elementos de la organización.

Al inicio de cualquier actividad hay que organizarse, primero determina el objeto a alcanzar y luego los recursos con los que se cuenta para llegar a la consecución del objeto. De acuerdo con Sánchez Guzmán, los elementos de la organización son:

Funcionales. Aquellos mediante los cuales se tiene que lograr los objetivos de la empresa y constituyen la concurrencia tanto de los recursos humanos como tecnológicos con capacidad y propiedades complementarias, pero con problemas propios que dificultan la actividad de organizar.

En este sentido, el personal no se desprende de sus normas, de sus actividades, de su personalidad por el hecho de ingresar a una empresa. La manera en que la gente ordena sus necesidades sociales y fisiológicas determinan su personalidad y su modo único de disponer estas necesidades viene condicionada por la acción mutua de sus características físicas y por el ambiente cultural en que se sitúan.

Por lo tanto, en lo que respecta a los elementos tecnológicos es necesario estudiar los métodos más fáciles y rápidos para realizar cada una de las tareas, a la vez que estas se hagan con eficiencia y eficacia, así como de los recursos materiales empleados.

Estructurales. Proporcionan el marco dentro del cual actuarán los elementos funcionales, son el espacio y tiempo.

El espacio delimita el ambiente, en el tienen que lograrse los objetivos de un organismo o los fines de una actividad. Se refiere a las características ambientales en que se piensan realizar los objetivos de la empresa.

El tiempo delimita el periodo dentro del cual deben lograrse los objetivos del organismo, o cumplirse una operación determinada, así como la oportunidad de las labores, debido a que en ocasiones las características propias de estas requieren de la oportunidad al realizarlas.

3.6.6 Técnicas de organización.

3.6.6.1 Especialización y división de trabajo.

La mayor parte de los organismos sociales se interesan en crear o proporcionar algo para uso de otros. En este sentido, en cualquier organismo existen actividades fundamentales que deben realizarse. El término se aplica a cada una de estas divisiones principales, a su vez, cada una está básicamente departamentalizada.

Al aumentar las actividades de un organismo o cuando se diversifica su acción será necesario distribuir dichas actividades entre las personas idóneas delegándoles con toda claridad y precisión tanto la responsabilidad como el dotarlas de la autoridad correspondiente para su ejecución.

Esta decisión de dividir el trabajo da inicio a uno de los principios de la administración y a la vez que es un punto de partida de una organización compleja, aunque no es fácil lograrlo.

De ahí que la división de trabajo requiere que las diferentes operaciones se organicen de manera que haya posibilidad de asignarlas al personal; además, es necesario que se establezcan normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener la uniformidad en las decisiones.

3.6.6.2 Jerarquías.

La jerarquía es una estructura que se establece en orden a su criterio de subordinación entre personas, animales, valores y dignidades. Tal criterio puede ser superioridad, inferioridad, anterioridad, posterioridad, etc; es decir, cualquier cualidad categórica de gradación agente que caracterice su interdependencia. Tiene un uso frecuente en las clasificaciones mitológicas y teológicas; y se aplica a todo tipo de ámbitos (Física, morales, empresariales, etc.). Cuando existe una jerarquía se dice, por extensión, que hay una organización jerárquica²⁵.

Administrar implica necesariamente establecer que la autoridad y la responsabilidad influyan en línea vertical directa del nivel más alto de la empresa hasta los niveles inferiores. La estructura jerárquica de la organización es la división vertical de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de distintas obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica. Se hace hincapié en las relaciones superior-subordinados. La mayor parte de los organigramas indican los niveles jerárquicos y son complementarios al concepto de la unidad de mando en el que cada subordinado tiene solo un superior.

3.6.6.3 Funciones, Autoridad, Obligación y Responsabilidad.

Funciones. Dentro de la empresa, son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de actividades afines.

²⁵ Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). «jerarquía». Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7.

La función es una actividad para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización para que cumpla con éxito los objetivos.

La empresa es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes y, a través de estas, definir las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. Puede pensarse en ellas como en una estructura dentro de la cual se desarrollan el trabajo, la dirección y las demás actividades de las organizaciones. Esta estructura da una idea de orden, articulaciones, comunicaciones, jerarquías y acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas, pero con una particularidad: se desarrollan todas en forma dinámica, debido a que cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones que dan origen a una reorganización y aumenta así el funcionamiento de las relaciones humanas²⁶.

Autoridad. Significa que si a los gerentes, jefes y supervisores se les da la responsabilidad de realizar una tarea determinada, debe conferírseles también la autoridad correspondiente para llevarla a cabo. La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados, con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos. Es de tipo de autoridad es impersonal; se deriva del puesto y no del individuo.

La **obligación** muestra el trabajo asignado a un puesto y puede ser mental o físico para desempeñar una tarea. Las obligaciones deben definirse de manera clara, esto implica lo que debe hacerse en cada puesto.

La **responsabilidad** se relaciona con el flujo de autoridad y las obligaciones, en tanto que el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas.

3.6.6.4 Tramo de control.

Se refiere al número de subordinados que pueda manejar de manera eficaz un supervisor, además, se relaciona de manera estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización. Implícita en el tramo de control esta la necesidad del superior de coordinar las actividades de los subordinados y hace hincapié en las relaciones superior-subordinado, las cuales permiten la integración sistemática de las actividades.

Delegación. Las decisiones en la empresa se deben tomar a tan bajo nivel como sea posible. En este sentido, la alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina, las cuales se puedan manejar bien desde la supervisión de primera línea.

Se entiende por delegar a la acción de dar a otra persona autoridad y responsabilidad para que haga algunas cosas en representación de quien lo autorizo. En resumen, la delegación consiste en el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno, otorgándole la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

3.6.6.5 Organigramas.

Un organigrama representa en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en cierto momento. Existen diversos criterios para designar a estas graficas en las que se presenta la estructura de un organismo social: cartas de organización, organigramas u organogramas.

²⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 228.

Definición de organigrama.

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras organizacionales de la empresa. Los organigramas se basan en esquemas que muestran fácilmente cuál es la estructura de la compañía y los niveles jerárquicos que existen en ella. La creación de un organigrama en la empresa es fundamental para un correcto y eficiente funcionamiento de la organización empresarial. Esto permite saber a cada una de los empleados, cuáles son sus funciones, quiénes son sus mandos y el grado de responsabilidad que tiene cada uno de ellos²⁷.

El autor G. Gómez Ceja lo define como: una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Nuestra definición: es la representación gráfica de las relaciones entre funciones y los canales de autoridad y responsabilidad, además, muestra las relaciones entre individuos y departamentos.

Para elaborar un organigrama se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
- Comparar con una lista de comprobación.
- Preparar cuadros o plantillas.
- Confeccionar el organigrama.

Una lista de comprobación consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes como las siguientes:

- ¿Es necesaria la función para la organización?
- Describir la función y las subfunciones principales.
- ¿En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿Qué funciones deberán informar a esta?

En cuanto al contenido, cualquier organigrama debe tener los siguientes datos: título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre de quien lo elaboro, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

Tipos de organigramas.

Los organigramas se clasifican en tres tipos, de acuerdo con su:

Contenido:

- **Estructurales.** Tienen por objeto representar a los órganos que integran el organismo social.
- **Funcionales.** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que realizan.

²⁷ <https://www.emprendepyme.net/el-organigrama-en-la-empresa.html>

- **De integración de puestos.** Señalan en cada órgano los diferentes puestos establecidos, el número de puestos existentes y los requeridos²⁸.

Ámbito de aplicación:

- **Generales.** Representan únicamente los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.
- **Específicos.** Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.

Su presentación:

- **Vertical.** Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles, desde el más alto al más inferior.
- **Horizontal.** Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más que de arriba hacia abajo.
- **Mixtos.** Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.
- **De bloque.** Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.
- **Circular.** En él se sitúa al ejecutivo en el centro del círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.

3.6.6.6 Manual de Organización.

Un manual de organización, complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle, los objetivos, los antecedentes, la base legal en su caso, el organigrama, y explican la estructura funcional entre otros.

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar, motivar, etc. Esto hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente, nos indica que:

- ✓ Los recursos de una empresa, deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- ✓ La delegación que induce al establecimiento de normas de actuación, debe proceder al acto de supervisión.
- ✓ Se motiva al personal cuando las normas de actuación, son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo, por parte de los jefes.

Tipos de manuales. El manual de organización, puede clasificarse de acuerdo a varios criterios, tales como: el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En este caso, se consideró lo siguiente:

Manual General de Organización. Es aquel que abarca todas las funciones operacionales de un organismo social. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización, una parte para antecedentes históricos.

Manual específico de organización. Es aquel que se ocupa de una función operacional (un departamento en particular o en sección)²⁹.

²⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México. Pág. 235.

3.6.7 Tipología de la organización.

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se puedan implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usuales son:

- ✓ **Organización lineal o militar.** Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- ✓ Organización funcional o de Taylor. La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.
- ✓ Organización lineo-funcional. En esta se combina los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una; de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:
 - a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando).
 - b) De la función, la especialización de cada actividad en una función.
- ✓ Organización estaf. La organización estaf surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.
- ✓ Organización por comités. Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.
- ✓ Organización matricial. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobre posición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.³⁰

3.7 Dirección.

La dirección es una función vital de la administración. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se lograra ningún resultado tangible, hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas.

3.7.1 Conceptos.

A continuación se presentan algunas definiciones:

G.R. Terry define a la dirección: es la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

²⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México. Pág. 428

³⁰ Mûnch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 125-132.

Bort K. define la dirección así: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel Lerner y H. Baker la definen así: Consiste en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión.

Samuel C. Certo la define así: el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas.

Consecuentemente la dirección es el segundo escalón en el orden de mando, pero por regla general, es el elemento más decisivo, es el que conduce al organismo social. La dirección implica centrarse en los miembros de la organización y tratar con aspectos, tales como: la moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las gentes.

Los aspectos generales de la dirección son importantes para la empresa, porque de ella depende el éxito o fracaso de la misma, los estilos de dirección pueden identificar el comportamiento humano del líder dentro de las organizaciones, así como también los factores que sirven para medir el liderazgo, los cuales son necesarios para medir el buen desempeño de la organización y el logro de los objetivos de ésta³¹.

3.7.2 Importancia de la dirección.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.7.3 Principios de Dirección.

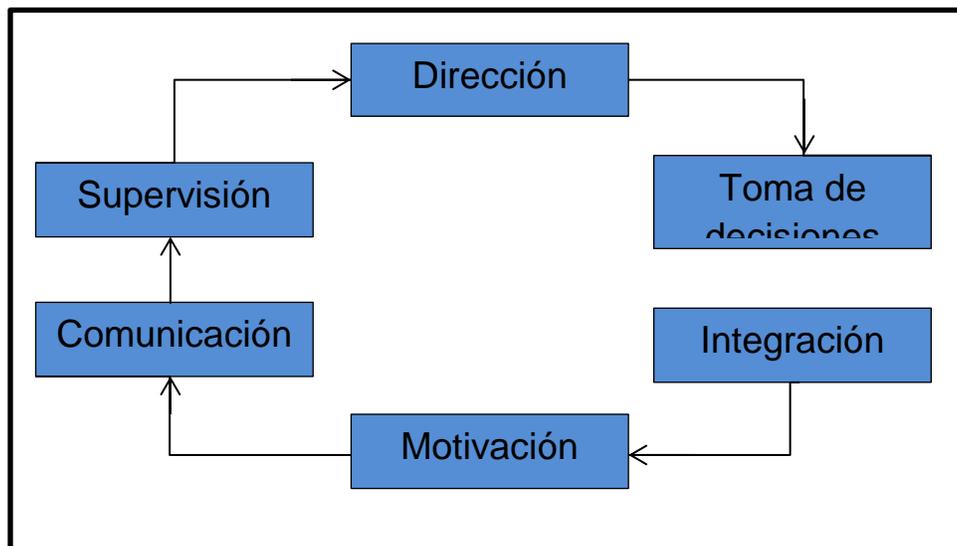
1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que deben proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente.
5. **De la resolución de conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador

³¹ Sergio Hernández y Rodríguez, Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, p. 296.

a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

3.7.4 Etapas de Dirección.

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente. Con fines, metodológicos, se presentan las siguientes.



3.7.4.1 Toma de decisiones.

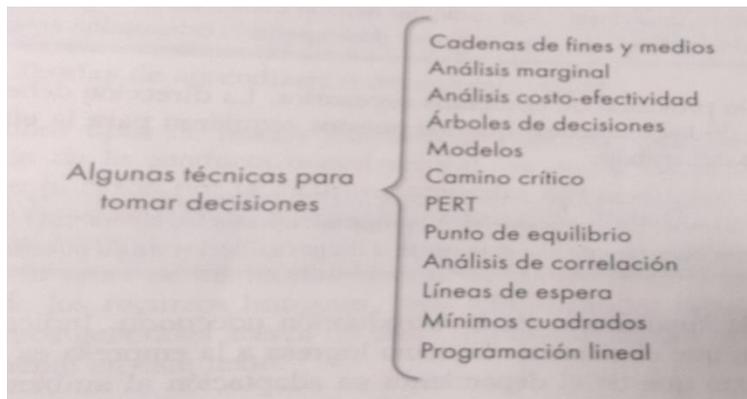
Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios”; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación, sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario.

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de:
 - Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.
 - Análisis costo-efectividad.
4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditué máximos beneficios;

seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia.
 - Experimentación.
 - Investigación.
5. Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión. El cuadro sinóptico siguiente muestra las herramientas que pueden utilizar el administrador para la toma de decisiones racional.



3.7.4.2 Integración.

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución³².

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr efectividad en la integración:

1. el hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, significa que los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no está a los recursos humanos.
2. De la provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.
3. De la importancia de la introducción adecuada. Indica que el momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, puesto que de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

³² <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>

La integración comprende cuatro etapas.

- Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
- Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

3.7.4.3 Motivación.

En su aceptación más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. 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 tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran transcendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo unas de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos, todo administrador debe poseer conocimientos generales acerca de estas teorías.

3.7.4.3.1 Teorías de contenido.

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes.

1. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que son inherentes:

A. Básicas.

- Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etcétera.
- De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De estimación. La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

B. Crecimiento.

- Realización personal. El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide.

2. Teoría de motivación e higiene, de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades:

- A. Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etc.
- B. Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

3. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- A. Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- B. Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos.
- C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promuevan la eficiencia del personal.
- E. Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
 - Control excesivo.
 - Poca consideración a la competencia.
 - Decisiones rígidas.
 - No tomar en cuenta los conflictos.
 - Cambios súbitos³³.

3.7.4.3.2 Teorías del enfoque externo.

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. En la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner, y Luthans y Kreitner.

Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son las siguientes:

³³ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 157, 158.

Estrategias de intervención, programas de refuerzo, discriminación y generalización, conductas encadenadas, moldeamiento y modelado³⁴.

3.7.4.4 Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social. De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Trasmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Se origina en la estructura formal de las organizaciones y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, etc.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se trasmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

³⁴ Fred Luthans, Robert Kreitner. "Modificación de la Conducta Organizacional". Edit. Trillas. Año 1979, México.

3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente³⁵.

Autoridad. La autoridad es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos en grupo.

Tipos de autoridad:

1. Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:

- Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

2. Técnica o estaf. Nace de los conocimientos especializados de quien lo posee.

3. Personal. Se origina de la personalidad del individuo.

Delegación. Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es hacer a través de otro. La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Mando. El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes.
- Instrucciones.

La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor trasmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

Las instrucciones son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para trasmitirlas son los instructivos y las circulares. Al emitirlas, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

3.7.4.5 Liderazgo-Supervisión.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esa función.

³⁵ Mûnch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 160, 161.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por tanto el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existen en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma³⁶.

3.8 Control.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

3.8.1 Conceptos.

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos³⁷.

A fin de poder emitir una definición formal de este concepto, se revisaran algunas de las definiciones más aceptadas:

Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo. Valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

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

Harold Koont y Cyril O`donnell. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

³⁶ Múnch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 164.

³⁷ <http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>

Robert B. Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Robert C. Appleby. La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente³⁸.

3.8.1.1 Elementos del concepto.

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

3.8.2 Importancia.

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece las medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. 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.

3.8.3 Principios.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada, está siendo debidamente ejercida.
- De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, misma que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

³⁸ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 169, 170.

- De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.
- De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en la relación en los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditué resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.
- De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar³⁹.

3.8.4 Etapas de control.

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control son las siguientes:

Establecimiento de estándares. Un estándar puede ser definido como una unidad que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
- Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- Productividad. Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-maquina, horas-hombre, etc.
- Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primicia en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- Desarrollo del personal. Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

³⁹ <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>

- Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa⁴⁰.

Tipos de estándares. Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

1. Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por tanto al establecerse, ña información estadística debe ser complementada con el criterio.
2. Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refiere a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, cuya importancia es vital.
3. Estándares técnicamente elaborados. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Medición de resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas mas difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, valida, con unidades de medición apropiadas, y fluida.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así a las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medición susceptibles de aplicarse, a manera de ejemplo pueden mencionar algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-maquina utilizadas, etc.

Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

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

Retroalimentación. Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez que se retroalimiente el sistema.

⁴⁰ Mûnch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 177.

Implementación de un sistema de control. Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos⁴¹.

3.8.5 Características.

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- **Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.** Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se debe controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben de relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia; la función del control no puede suplir una organización precaria.
- **Oportunidad.** Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubras antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- **Accesibilidad.** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a la que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusión.
- **Ubicación estratégica.** Resulta imposible e incosteable implantar controles para toda la acuerdo con criterios de valor estratégicos. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

3.8.6 Factores que comprende el control.

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- a) Cantidad.
- b) Tiempo.
- c) Costo.
- d) Calidad.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es inminentemente cualitativo.

⁴¹ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 180.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que de esto depende del área controlada.

3.8.7 El control y su periodicidad.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- **Control preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- **Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.
- **Control posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades planteadas. Su objetivo es administrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecidos.

3.8.8 Control por áreas funcionales.

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones.

3.8.8.1 Control de producción.

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempo y movimientos, inspecciones, programa lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones:

Control de calidad. Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados.

Control de inventarios. Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen sistema de control de inventarios permite:

- a) Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- b) Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- c) Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- d) Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- e) Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc.

Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptica las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras⁴².

Clases de inventarios:

1. Materias primas. Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
2. Materiales en proceso. Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.
3. Productos terminados. Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
4. Parte de la maquinaria y/o herramientas. No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan: desde métodos muy sencillos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y reposición, cardex de entradas y salidas; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.

Control de la producción. El objetivo fundamental de ese control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos.
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la producción.
- Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- Incrementa la productividad.

Control de compra. Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y calidad específicas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y de reorden.
- e) Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.

⁴² Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 185.

- b) Adquirir materiales de baja calidad.
- c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

3.8.8.2 Control de mercadotecnia.

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor, es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia⁴³.

Control de ventas. Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir.

3.8.8.3 Control de finanzas.

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para analizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas:

Control presupuestal. Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestal debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre si los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización⁴⁴.

Control contable. El objetivo primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El control contable debe:

- Proporciona información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.

⁴³ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 184, 188.

- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

Costos. Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no solo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incosteables, etc. Lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

Auditoría. La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros⁴⁵.
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente⁴⁶.

Como se puede inferir, la auditoría es el “control” aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

3.8.8.4 Control de recursos humanos.

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

Auditoría de recursos humanos. Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias.

Evaluación de la actuación. Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informe de cumplimiento de objetivos y otros más.

Evaluación de reclutamiento y de selección. Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos. Esta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

Evaluación de capacitación y desarrollo. Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también, más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.

⁴⁵ Instituto Mexicanos de Contadores públicos A.C. “Normas y procedimientos de Auditoría. 7ª. Ed., litografía Procar, México, 1973.

⁴⁶ Op. Cit.

- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribuciones del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.

Evaluación de la motivación. Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de:

- Encuesta de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios. Algunas de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones. La medida de la efectividad de estos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas varían de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa⁴⁷.

3.8.9 Técnicas de control (Controles).

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

Sistemas de información. Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa.

Reportes e informes. Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente pueden clasificarse en:

- a) Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.

⁴⁷ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 192, 193.

- b) Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

En términos generales, al diseñar; elaborar y presentar un informe, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Unidad de mando.** Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
2. **Concentración sobre las excepciones.** Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más situaciones comunes.
3. **Claridad y concisión.** Los informes más largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.
4. **Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales.** De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, materiales audiovisuales y explicaciones verbales, lo que evita la monotonía y enriquece la información.
5. **Equilibrio entre la uniformidad y la variedad.** La empresa debe contar con una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse constantemente, pero que requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.
6. **Frecuencia de los reportes.** El hecho de que para controlar sea necesario contar con información oportuna y periódica, no implica que esta debe ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
7. **Evaluación de la información.** Es necesario evaluar frecuentemente la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna, y si se justifica su costo.

Formas. Las formas impresas son elementos indispensables para la trasmisión 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 la tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad.

Las formas facilitan la trasmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñar las formas es conveniente observar los siguientes lineamientos:

- Aprovechamiento adecuado de los espacios.
- Claridad y concisión.
- Uniformidad del diseño.
- Diseñar un diagrama de control de formas.
- Diseñar un catálogo de formas.
- Diseñar solo las necesarias.
- Asegurarse de que los asuntos y actividades importantes se registren adecuadamente, y mantener al mínimo las formas innecesarias y rutinarias.
- Que el costo de su implantación se justifique.

3.8.10 Control interno.

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- La obtención de información correcta y segura.

- La protección de los activos de la empresa.
- La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etcétera⁴⁸.

3.9 Empresa.

3.9.1 Concepto.

Sabemos que la administración es aplicable a todo tipo de organizaciones. Pero ¿Qué es una organización? Puede ser entendida como el desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; o como una entidad económico-social (empresa) integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales, etc.), que generan beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Entonces una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

Además, la organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes. Asimismo, es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

3.9.2 Importancia de las organizaciones.

La importancia de las organizaciones radica en que estas:

- Ayudan al progreso humano.
- Permiten la realización profesional de sus integrantes.
- Son parte fundamental de la economía de un país.
- Permiten conciliar los diversos intereses de sus miembros (empleados, accionistas, consumidores, etc.).
- Son de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
- Son el medio idóneo a través del cual pueden alcanzarse los objetivos de un grupo social.
- Diseñan y establecen los métodos para que puedan efectuarse las actividades eficientemente y con el menos esfuerzo.
- Buscan reducir la ineficiencia en las actividades, al disminuir los costos e incrementar la productividad.
- Permiten descender o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades de quienes las lleven a cabo⁴⁹.

⁴⁸ Mûnch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México. Pág. 198.

⁴⁹ Gabriela Montero Montiel. "Apuntes para la asignatura administración II". UNAM, Año 2005. Pág. 15.

3.9.3 Tipología.

En la actualidad, los avances tecnológicos, sociales y económicos han originado el nacimiento de un sinnúmero de empresas. Por eso, es indispensable precisar su clasificación de acuerdo con el rubro que corresponde.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

Actividad o giro	Régimen	Origen del capital	Magnitud
Industriales - Extractivas - Manufactureras Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras - Outsourcing	Jurídico - Sociedad anónima - Sociedad cooperativa - Sociedad de responsabilidad limitada - Sociedad de capital variable	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras - Transnacionales - Multinacionales - Globalizadoras - Controladoras	Pequeñas, medianas y grandes Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Actividad o giro.

- Industriales. Se encargan de la transformación y extracción de materiales primas, renovables o no renovables (pesqueras, petroleras y mineras).
- Comerciales. Trabajan como intermediarias entre el productor y el consumidor, y se dedican a la compra-venta de diferentes artículos o productos terminados.
- De servicio. Su función primordial es brindar un servicio a la sociedad en general, con carácter lucrativo o no lucrativo.

Régimen.

- Sociedad anónima (S.A.). Se denomina así porque los nombres de las personas (socios) que integran a la sociedad (empresa) quedan asentados en un documento denominado "Acta constitutiva", que no son del dominio público, de ahí la denominación "sociedad anónima".
- Sociedad cooperativa (S.C). La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático⁵⁰.
- Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). Es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción de un dividendo mínimo.
- Sociedad de capital variable (S.C.V.). El término "Capital variable" se refiere a la cantidad de dinero que por concepto de aportaciones de los socios la empresa tiene por capital y puede variar cuantas veces los socios lo consideren necesario sin necesidad de que el acta constitutiva de la sociedad se modifique y que estas modificaciones se deban hacer ante notario público, bastara con que el acuerdo sea realizado a través de

⁵⁰ <http://www.creacionempresas.com/la-eleccion-de-la-forma-juridica/las-distintas-formas-juridicas/sociedad-cooperativa>.

una asamblea ordinaria o extraordinaria y que en el acta de esta asamblea, se haga constar que se modificara el capital social de la empresa.

Origen del capital.

- Privadas. Buscan obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Su capital proviene de inversionistas privados cuyo propósito es obtener una ganancia.
- Publicas. Su objetivo es cubrir un requerimiento general o social, independientemente de los beneficios lucrativos. Su capital no proviene de particulares. Sino del Estado.
- Globales. Su capital es de origen extranjero, pero las utilidades se distribuyen en los países de origen.

Magnitud.

Pequeñas, medianas y grandes. Como es complicado definir que es una empresa pequeña, cuando dejo de serlo y se convirtió en mediana, etc., es necesario analizar las finanzas, personal ocupado, producción, ventas y criterios que aplica Nacional Financiera para determinar la magnitud de una empresa⁵¹.

3.9.4 Funciones Básicas.

Las funciones básicas de la empresa son:

- ✓ Técnicas. Atiende la producción de bienes o servicios de la empresa.
- ✓ Comerciales. Se vinculan con la compra, venta e intercambio.
- ✓ Financieras. Se relacionan con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ✓ De seguridad. Se enfocan a la protección y preservación de los bienes.
- ✓ Contables. Se ocupan de los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- ✓ Administrativas. Están vinculadas con la integración de las cinco funciones anteriores, a las que coordinan y sincronizan.

3.9.5 Clasificación de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas.

Existen características de tipo cuantitativo calificadas por la SECOFI y por NAFIN que difieren entre ellas, ya que sus intereses son diferentes⁵².

Tamaño de la empresa	Número de Empleados	VENTAS ANUALES	
		Criterio de Secretaría de Economía	Criterio de NAFIN
Micro	1 – 15	\$900,000	\$2,100,000
Pequeña	16 – 100	\$9,000,000	\$21,000,000
Mediana	101 – 250	\$20,000,000	\$50,000,000
Grande	Más de 250	Mínimo \$20,000,000	Mínimo \$50,000,000

El determinar las características de una empresa pequeña o mediana, nos permite ver factores que nos indican la manera de optimizar los aspectos que son ventajas en estas empresas y minimizar sus defectos, de manera que en principio tenga éxito. Después nos interesa que permanezca en el mercado, y si esto es posible, que crezcan de tamaño. Es decir, no nos interesa que eternamente continúen siendo pequeñas, al menos no como objetivos.

⁵¹ Gabriela Montero Montiel. “Apuntes para la asignatura administración II”. UNAM, Año 2005. Pág. 16, 17.

⁵² Op Cit. Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Pág. 13.

Existen otros factores que determinan que una empresa es pequeña, o grande o micro. Cada país establece una clasificación formal, que tiene que ver con la forma en que los políticos y el gobierno pretenden fomentar las actividades empresariales, y a veces limitarlas.

La secretaria de Economía (antes la de Comercio y Fomento Industrial SECOFI), establece cuatro tamaños: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. La clasificación obedece a criterios principalmente económicos⁵³.

La importancia de las PYMES es que son las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, sobre todo durante los últimos años, tras la crisis de principios de la década de 1990⁵⁴.

3.9.6 Importancia de la micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México.

Las micro, pequeñas y medianas empresas o por sus siglas (pymes en México) constituyen la columna vertebral de la economía nacional en México de acuerdo a lo obtenido en los últimos años. Estas generan un impacto grande en la generación de empleos y la producción nacional. Estos datos indican que en México aproximadamente 4,0000 empresas operan en el país. El 99.8 % son pymes y corresponden al 52% del Producto Interno Bruto y al 72% del empleo en el país.

Hoy en día la importancia de las pymes es muy necesaria para apoyar la economía del país con la propuesta de crear condiciones y continuidad con lo establecido al crecimiento de los microempresarios.

Para México el contar con pymes es una gran oportunidad, porque eso indica que la población está buscando su propia forma de salir adelante y contribuir con un incremento de la economía mexicana. Las pymes son pequeñas, medianas y micro empresas que proporcionan una gran parte de la economía del país gracias a las aportaciones de producción y distribución de bienes y servicios.

Hoy en día los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las pymes por su contribución al crecimiento económico o bien a la generación de empleos así como al desarrollo regional y local⁵⁵.

Las pymes en México tienen una particular importancia en la economía nacional no solo por su producción o distribución sino también por su flexibilidad de adaptarse a cualquier cambio tecnológico y por la generación de empleo que crea dentro del país. Hoy en día el gobierno federal reconoce la importancia de las pymes en México. Las pymes deben verse como lo que en realidad son la base de la economía mexicana.

⁵³ Antología de Administración de Micro y pequeñas Empresas, UNAM. Año 2005. Pág. 6, 7.

⁵⁴ Enciclopedia Microsoft, en el apartado de las PYMES.

⁵⁵ <https://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico/>

Capítulo IV Propuesta de Tesis.

a) Nombre de la propuesta de tesis.

Técnicas y Métodos de la Administración Científica aplicadas a las Micro y Pequeñas y Medianas Empresas.

b) Justificación de la propuesta de tesis.

La empresa requiere de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la organización a identificar los problemas dentro de la misma. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Es necesario crear una estructura administrativa, ya que toda empresa, cualquiera que sea la actividad a la que se dedique, requiere de ser administrada para cumplir con sus objetivos, ya que por medio de la administración se puede hacer un mayor aprovechamiento de los recursos que intervienen en ella misma.

c) Objetivo.

Lograr el desarrollo eficiente en la empresa Platanera Rancho Santo Domingo.

d) Población o público.

Empresa Platanera Rancho Santo Domingo, en la Ranchería El Blanquillo segunda Sección del municipio de Pichucalco, en el estado de Chiapas.

e) Desarrollo de la propuesta.

En éste tema se ve reflejada la importancia de la filosofía organizacional ya que ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que da a descubrir lo que se quiere y hacia donde se pretende llegar.

Se propone la siguiente filosofía a la empresa:

Misión: Ser una empresa que busca fortalecer la producción de plátano dominico, y de igual manera apoyar el desarrollo de los agricultores para entregar producto de calidad.

Visión: “Ser la empresa líder de la región, logrando una mayor ventaja competitiva con respecto a los competidores a través de la excelencia y calidad en nuestro producto”.

Valores: Perseverancia, Compromiso, Trabajo en Equipo, Honradez, Responsabilidad, Generosidad.

Logotipo.

Toda empresa tiene la necesidad de un logotipo, lo necesita para existir, para tener una identidad y presencia en el mercado, llegar a sus potenciales clientes y fidelizarlo bajo una imagen, un punto de referencia, un símbolo que resuma la idea de lo que se hace, de lo que es y oferta.



El logotipo adopta el nombre del rancho que es “Santo Domingo”, enmarca una mata de plátano, que es el cultivo que manejan. En el cual enmarca una planta viva y de gran porte, que propone una calidad en sus productos.

Reglamento.

En toda institución el reglamento juega un rol de vital importancia para la convivencia y el comportamiento para la convivencia y el comportamiento de todos los individuos que forman parte de esta.

Por ello se propone el siguiente reglamento:

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

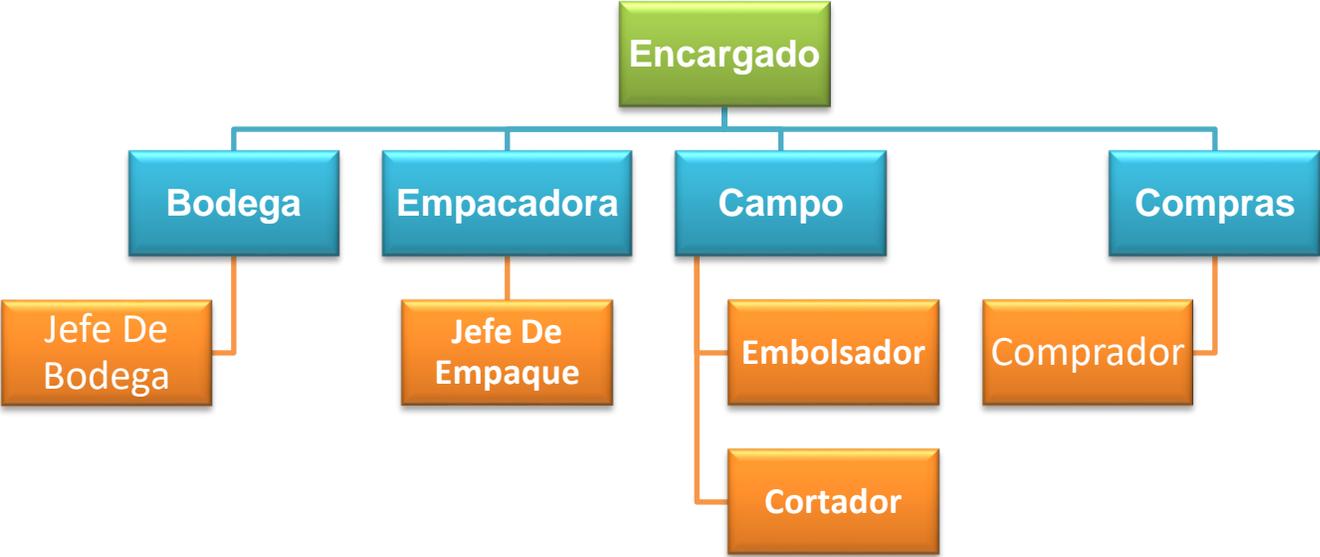
RANCHO SANTO DOMINGO.

- **La entrada a la empresa es a las 6:00am y la hora de salida es a las 2:00pm.**
- **Prohibido la entrada a la empresa con armas o bebidas alcohólicas.**
- **Ausentarse durante su horario de trabajo de su sección, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiriese u obtenga autorización de su superior para ese efecto.**
- **Salir de la empresa durante las horas de trabajo, sin una autorización firmada por su superior, la cual deberá ser entregada a la persona encargada de la salida.**
- **Efectuar trabajos que no sean los indicados por los superiores.**
- **No Tomar directamente cualquier material o útil, para efectuar un trabajo, sin haberlo pedido previamente a su superior inmediato para que se haga el correspondiente vale. Todo el material sobrante después de terminado el trabajo, deberá ser devuelto a adonde corresponda.**
- **No se permite sacar de la empresa, herramientas o material, sin estar provisto del correspondiente permiso del jefe inmediato.**

Organigrama.

Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa

Se propone el siguiente organigrama a la empresa:



Manual de organización.

Sea una pequeña, mediana o gran empresa, todos necesitan algún tipo de pauta organizativa. El manual de organización es importante ya que facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.

PUESTO: Encargado.	REPORTA A: Propietario.
AREA: General.	LE REPORTAN: Bodega. Empacadora. Campo. Compras.

OBJETIVO:

Es responsable de tomar las decisiones acertadas para que el funcionamiento de la empresa sea el óptimo, en los renglones de administración y finanzas, a fin de cumplir con los objetivos planeados.

FUNCIONES:

- Estudia los mercados para la venta del producto.
- Decide el precio del producto, de acuerdo a la temporada y el volumen del mismo.
- Toma las decisiones pertinentes, en cuanto a la planeación, organización, dirección y control de las funciones de la empresa.
- Decide sobre la implementación de objetivos y políticas generales.
- Delega responsabilidades al personal y vigila que se cumplan los objetivos.
- Celebra juntas periódicas con el propietario, así como con los empleados, para conocer la situación que priva en la empresa, los alcances logrados y los problemas.

PUESTO: Jefe de bodega.	REPORTA A: Encargado.
AREA: Bodega.	LE REPORTAN: Empacadora. Campo. Compras.

OBJETIVO:
Es responsable ante el encargado de realizar labores de control y registro de entradas y salidas de productos y/o material de trabajo, propiedad de la empresa, para su Almacenamiento.

FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Contar con un Inventario Inicial de productos y/o material de trabajo. ■ Controlar y registrar las entradas y salidas de productos y/o material de trabajo, así como otros bienes, propiedad o en custodia de la empresa, de acuerdo a lo establecido por la empresa para cotejar existencias. ■ Verificar que los productos y/o material, estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada. ■ Realizar, tramitar, expedir y verificar reportes, para el reabastecimiento de productos y/o material. ■ Solicitar y tramitar los medios o elementos necesarios para carga y descarga de productos y/o material. ■ Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorias.

PUESTO: Jefe de empaque.	REPORTA A: Encargado y Almacén.
AREA: Empacadora.	LE REPORTAN: Campo. Compras.

OBJETIVO:
Es responsable del proceso de verificación y calidad del producto para ser empaquetado y transportado a su destino final.

- FUNCIONES:**
- Ver Un lugar donde se recibe la fruta que viene del campo.
 - Checar un área de desmane y gajeo.
 - Realizar y capacitar al personal con el desleche y lavado de la fruta.
 - Empaque de fruta.
 - Pesaje y muestreo de racimos.
 - Peso del producto dentro de la caja.
 - Cagar el transporte donde se llevara el producto.

PUESTO: Encargado del área de compras.	REPORTA A: Encargado y Almacén.
AREA: Compras.	LE REPORTAN: Campo. Empacadora. Bodega.

OBJETIVO:
Es responsable ante el encargado de realizar todas las compras requeridas en el momento debido, en la cantidad y calidad debidas y al precio debido.

FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtener el mejor valor en las mercancías comprados al precio más bajo posible. ■ Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación. ■ Crear un clima de buena voluntad para el negocio mediante unas relaciones comerciales cordiales. ■ Mantener una buena selección de proveedores, que actúen de la mejor manera posible. Asegurar la buena actuación del proveedor, entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de las mercancías y a una calidad aceptable. ■ Mantener bajos los costos de funcionamiento, y tener, no obstante, personal adecuado para trabajar debidamente.

PUESTO: Envase.	REPORTA A: Encargado y Almacén.
AREA: Campo.	LE REPORTAN: Encargado. Empacadora. Bodega.

OBJETIVO:

Es responsable de Embolsar el racimo, es decir, una práctica que ofrece grandes beneficios, ya que protege el racimo del daño producido por insectos, las hojas y los productos químicos, lográndose obtener una fruta más limpia y de calidad. Además el enfunde crea un microclima favorable para el desarrollo del racimo del banano.

- FUNCIONES:**
- Realizar el destore, Esta práctica consiste en la eliminación, manual de la cucula.
 - Enfunde la bellota que ya está en proceso de embolsar.
 - Desflore del producto para mejorar la calidad.
 - Recoger la funda desde los lados y colocar la cinta que identifica la edad.
 - Eliminar la mano falsa dejando un dedo para evitar pudrición y eliminar las manos según tamaño del racimo.

PUESTO: Cortador.	REPORTA A: Encargado y empacadora.
AREA: Campo.	LE REPORTAN: Encargado. Empacadora. Embolsador.

OBJETIVO:
Se encarga del corte del producto, iniciando marcando un día antes del proceso de embárguela fruta a ser cosechada, pre calibrando la fruta a ser cosecha, marcando las matas seleccionadas y las plantas de edad de barrida.

FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Checa la calidad del producto para ser cortado. ■ Retiro de las hojas de la planta pre calibrada para el corte. ■ Lastimar el tallo de la mata para cortar el racimo. ■ Racimo cortado y arrumado. ■ Amarre del racimo en la garrucha para ser transportado. ■ Destalle de la mata cosechada, tallo y hojas picadas. ■ Fruta cosechada a ser transportada a la empacadora ■ Se le quita la bolsa que protege el producto.

Capítulo V. Diseño metodológico.

5.1 Enfoque de la investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, en el que se lleva a cabo una recopilación de datos que sustenta el marco teórico de la investigación, también se utiliza herramientas e instrumentos de investigación de campo en los cuales se recopila más información específica al tema que se está realizando.

5.2 Alcance de la investigación.

El método de la investigación es de carácter deductivo-inductivo, con un estudio de tipo descriptivo. En esta investigación se describe el fenómeno de objeto de estudio y se lleva a cabo el análisis de resultados obtenidos. La información documental obtenida de las diversas fuentes bibliográficas que da sustento al marco teórico y desarrollo de la investigación.

5.3 Diseño de la investigación.

Diseño No experimental. Se puede definir como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Este tipo de investigación sólo observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Esta investigación será de tipo No experimental, ya que no se manipularán variables, y se observará el fenómeno en su contexto natural.

5.4 Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo documental con una recopilación de información y datos a través de las diversas fuentes consultadas.

5.5 Delimitación de la población o universo.

La delimitación de la población o universo de esta investigación está fundada en la empresa Platanera Rancho Santo Domingo que se ubica en la ranchería El Blanquillo segunda sección del municipio de Pichucalco, en el Estado de Chiapas.

5.6 Selección de la muestra.

La selección de la muestra empresa Platanera Rancho Santo Domingo que se ubica en la ranchería El Blanquillo segunda sección del municipio de Pichucalco, en el Estado de Chiapas; son los empleados con los que cuenta dicha empresa, siendo un total de 15 empleados.

5.7 Instrumento de prueba.

Para llevar a cabo la recolección de información de la investigación de campo se utiliza:

- ✚ Observación directa: se realiza una recopilación de información de forma directa en la empresa platanera rancho Santo Domingo, los días martes y miércoles, en el periodo de dos meses, en horarios de 7:00 de la mañana y 5:00 de la tarde.
- ✚ Encuesta a través de un cuestionario que consta de 10 preguntas a todo el personal.
- ✚ Entrevista realizada al dueño y administrador de la empresa platanera rancho Santo Domingo.

Capítulo VI. Resultados de la investigación.

6.1 Tabulación.

1. ¿La comunicación con mi encargado es precisa y veraz?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	3
Total	16

2. ¿La empresa cuenta con manuales de organización?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	1
Total	16

3. ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de trabajo?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	2
Total	16

4. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	3
Total	16

5. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	2
Total	16

6. ¿El propietario o encargado de la empresa cuenta con los conocimientos de administración?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
Total	16

7. ¿La empresa cuenta con estándares de calidad que permitan una mayor competitividad en el mercado?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	3
Total	16

8. ¿La empresa realiza inventarios periódicamente para tener una información clara?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0
Total	16

9. ¿La empresa cuenta con un reglamento que permita mejorar el desempeño de sus funciones de sus empleados?

Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	2
Total	16

10. ¿La falta de desarrollo de la empresa se debe al resultado de la administración actual?

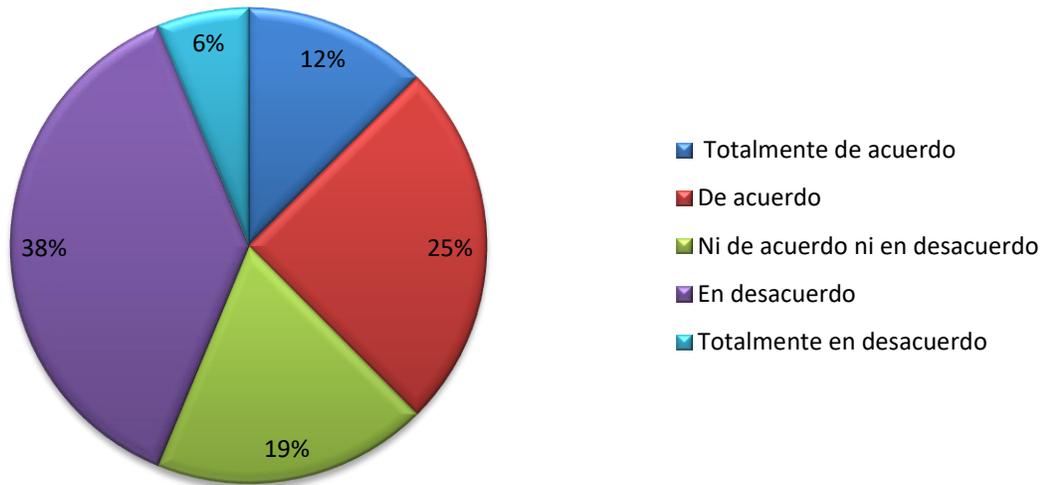
Cuestiones	Resultado
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	2
Total	16

6.2 Interpretaciones de resultados gráficos.



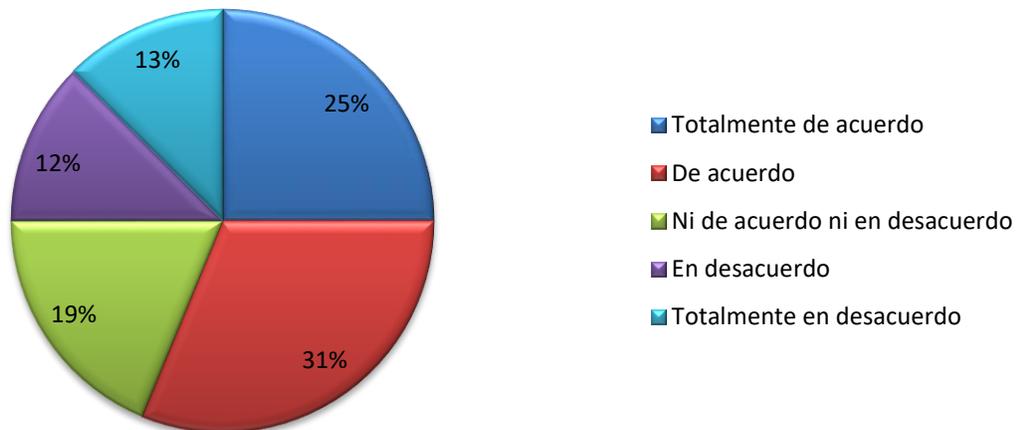
La comunicación dentro de una organización siempre es importante, es por ello que en este análisis se puede observar que los empleados concuerdan que la comunicación con el encargado es precisa y veraz.

2. ¿La empresa cuenta con manuales de organización?



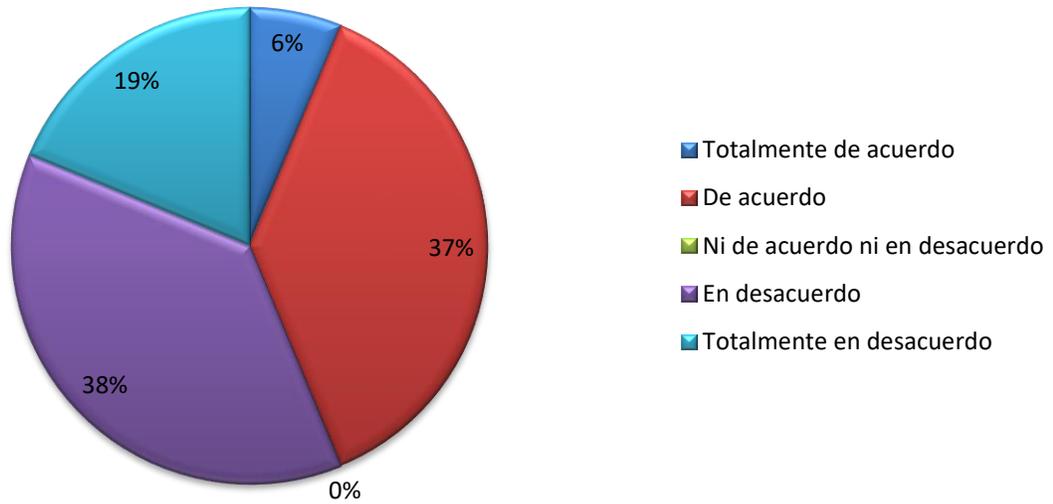
Dentro del estudio realizado se puede observar que la empresa no cuenta con manuales de organización que permitan llevar a cabo una mejora en las áreas de trabajo.

3. ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área de trabajo?



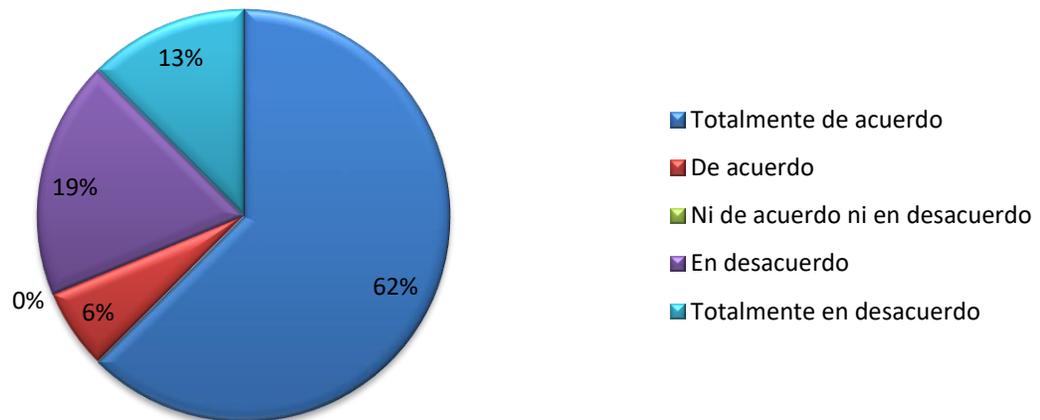
De acuerdo a la información realizada, la mitad de los empleados no cuentan con información actualizada sobre los acontecimientos de su trabajo.

4. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?



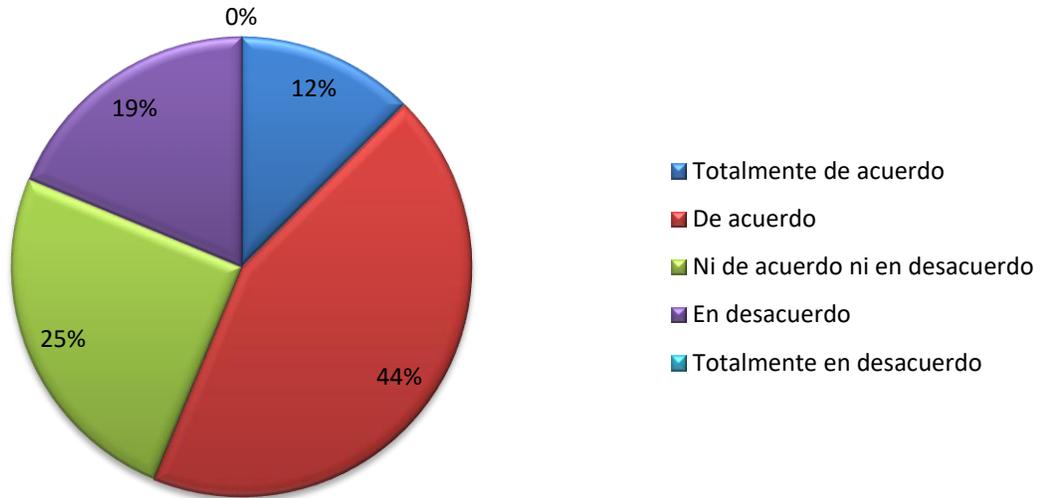
La mayoría de los empleados no cuenta con una retroalimentación de su desempeño laboral, es decir no tienen información de si realizan correctamente su trabajo.

5. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?



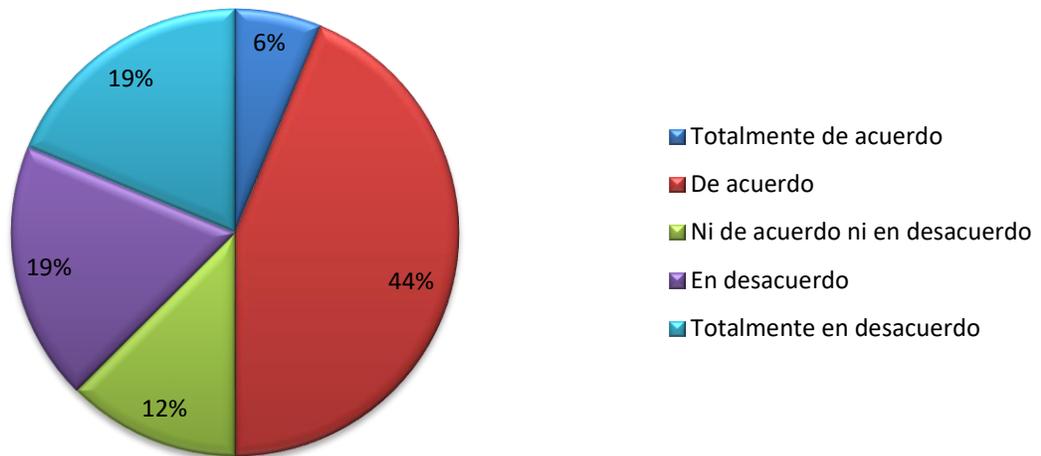
La mayoría de los empleados están de acuerdo con la implementación de un boletín informativo que le permita obtener información acerca de la empresa.

6. ¿El propietario o encargado de la empresa cuenta con los conocimientos de administración?



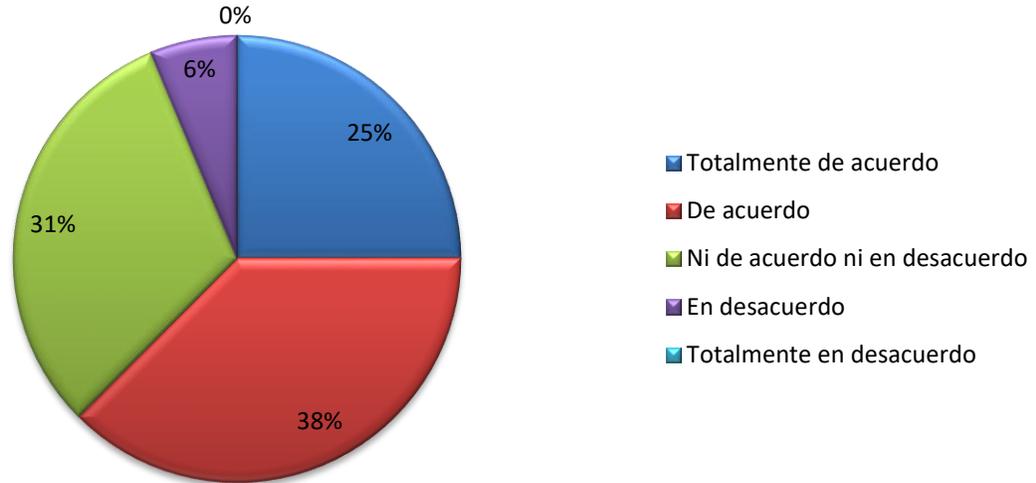
La información que nos proporcionan los empleados nos arroja que el encargado si cuenta con conocimientos de administración.

7. ¿La empresa cuenta con estándares de calidad que permitan una mayor competitividad en el mercado?



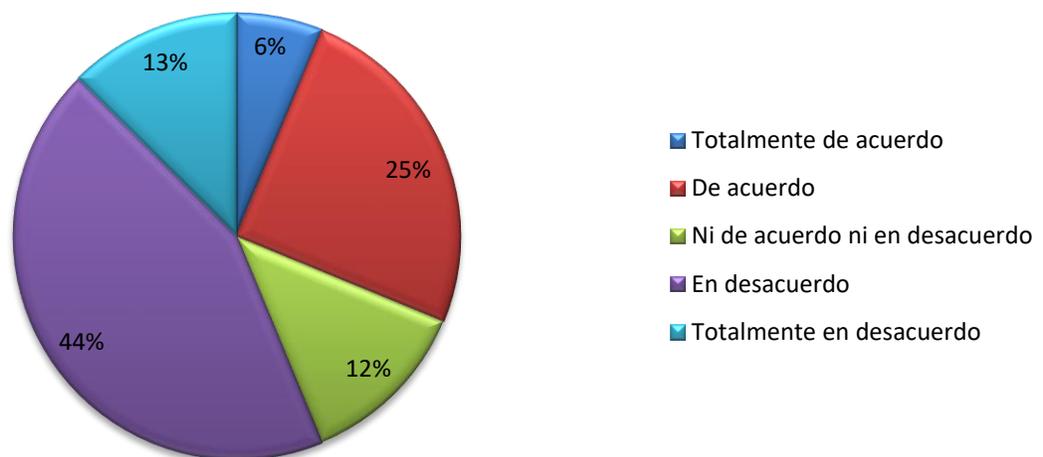
La mitad de los empleados están de acuerdo que la empresa cuenta con estándares de calidad que les permite tener un posicionamiento en el mercado.

8. ¿La empresa realiza inventarios periódicamente para tener una información clara?



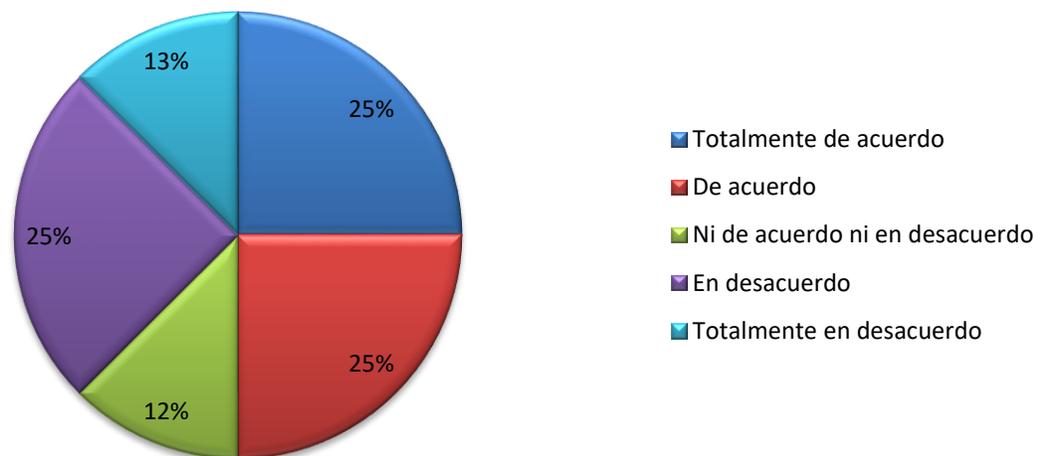
La mayoría de los empleados están de acuerdo con que la empresa realiza inventarios periódicamente para tener una información veraz y clara

9. ¿La empresa cuenta con un reglamento que permita mejorar el desempeño de sus funciones de sus empleados?



De acuerdo a la información recabada, la empresa no cuenta con reglamento que permita mejorar el desempeño de los empleados y sus funciones.

10. ¿La falta de desarrollo de la empresa se debe al resultado de la administración actual?



la mitad de los empleados están de acuerdo que la situación actual de la empresa se debe a la administración actual.

Entrevista al encargado.

La entrevista se realizó al encargado de la empresa en la cual se recabo información general de la empresa, dicha empresa cuenta en total con 16 empleados, los cuales están a su cargo y de dichos empleados la mayoría está por temporada y por tiempo determinado.

Los empleados reciben capacitaciones cuando el gobierno invita a la empresa, además se contratan personas que realizan el trabajo para las capacitaciones.

El encargado menciona que el producto se distribuye a un mercado nacional, en específico a la ciudad de Morelia, en el estado de Michoacán, además por el momento la empresa no cuenta con una proyección para aumentar la capacidad del cultivo y los criterios que maneja para los precios se basa al tipo de producción y a la cantidad y calidad del producto. El encargado registra en bitácoras todo lo que se realiza diario y en cuanto a la contabilidad cuenta con libretas de apuntes.

De la misma forma de manera textual asevera que los conocimientos adquiridos en administración se los ha dado el tiempo, es decir todo lo que sabe es a través de las experiencias vividas.

La observación directa que se tuvo en la empresa, indica que dicha organización no cuenta con una estructura organizacional que permita llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa y que el encargado carece de conocimientos necesarios para responder a los problemas que puedan presentarse. Se observó por dos meses, en un periodo de 8:00 de la mañana a 4:00 de la tarde, llevando bitácoras de todo lo que se realizaba en ese tiempo.

6.3 Conclusiones del Tratamiento Estadístico.

Se recurrió a un trabajo de campo hecho a través de la realización de cuestionarios y para el personal y una entrevista para el encargado para obtener información que permita evaluar de una manera más eficiente la situación de la empresa.

La empresa requiere de un sistema administrativo que le permita reajustar su estructura organizacional y que le ayude a mejorar la productividad, ya que en el estudio realizado arrojó que la empresa no cuenta con un proceso administrativo que permita desempeñar correctamente las funciones de la empresa y de los trabajadores. Por eso se permite proponer un organigrama para jerarquizar y delegar responsabilidades y manuales de organización que permita ver las funciones de cada puesto. Además es necesario crear un reglamento interno que pueda regir a la empresa en sí.

La empresa requiere de una estructura organizacional que permita llevar a cabo el buen funcionamiento de las áreas de trabajo y que el empleado cuente con las herramientas necesarias para poder desempeñar sus funciones correctamente.

La mayoría de los empleados no tiene un conocimiento general a cerca de la empresa y no cuenta con manuales que permitan describir las funciones que les corresponda.

Conclusiones.

A lo largo de éste trabajo, se observa la imperante necesidad que existe de que toda estructura organizativa se someta a evaluaciones constantes de su funcionamiento administrativo, estas evaluaciones se efectúan para que las empresas se adapten al medio ambiente que se encuentra en un continuo proceso de cambio.

Respondiendo a la pregunta científica se puede deducir que la falta de desarrollo de la empresa se debe al resultado de la administración actual.

Por lo cual, estos análisis se deben realizar en cualquier tipo de organizaciones, sean públicas o privadas, lucrativas o no, se dediquen a la venta de bienes o la prestación de servicios; en fin, a toda empresa, independientemente de la actividad u objetivo que persiga. De tal manera que las empresas se tiene que someter a los diagnósticos, por lo menos una vez al año, para descubrir deficiencias que resulten un obstáculo para su desempeño óptimo.

En cuanto a la estructura administrativa de la empresa, se encuentra que la mayoría de los empleados, no conocen el verdadero funcionamiento de algunos puestos ni la forma en que estos operan, esto se debe a la falta de conocimiento de las funciones que cada uno debe desarrollar dentro del mismo, lo que provoca que exista mayor duplicidad.

Cuando se propone como alternativa la reestructuración organizativa de la empresa, no se hace con la intención de despedir personal o de crear nuevos puestos, sino que es con la intención de definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto necesario para el desarrollo de la empresa.

La herramienta más adecuada que se posee para presentar la estructura formal de una empresa, es el Manual de Organización. Ya que a través de su contenido, se muestra de manera comprensiva a todos los niveles jerárquicos de la organización, de que manera se encuentra conformada la empresa, señalando los puestos que existen, su nivel jerárquico, su grado de autoridad, sus funciones y responsabilidades específicas, así como las relaciones de la misma.

En lo que respecta a la misión y visión de la empresa, es evidente la falta de conocimiento por parte de los empleados, ya que ninguno de los entrevistados supo definir con claridad la razón de ser de la misma. Esto se debe en gran parte a que desde sus inicios, no se contaba con los conocimientos necesarios, para estructurar una empresa de manera formal, ya que la responsabilidad recaía en una sola persona quien únicamente deseaba tener éxito en el negocio de la producción de plátano dominico, a pesar de no contar con estudios necesarios que le permitieran plasmar de manera adecuada la razón de ser del negocio.

De igual manera, la organización tampoco ha dado a conocer a sus empleados, lo que realmente significa para ellos la misión y visión de la empresa, es indispensable hacerlo, con la finalidad de que estos conozcan hacia dónde se quiere llegar y así lograr que se sientan identificados y comprometidos a lograrlo.

En general se puede deducir que la aplicación de la administración científica se puede plantear a través de métodos y técnicas que permitan a la empresa platanera Rancho Santo Domingo un desarrollo eficiente en el mercado y una mayor productividad del producto.

La hipótesis se acepta debido a que es necesario implementar métodos y técnicas que permitan un desarrollo eficiente y permanencia en el mercado.

Bibliografía.

Anzola Rojas, Servulo. "Administración de las pequeñas empresas". Editorial McGraw-Hill, año 1997.

Certo, Samuel. "administración moderna". Edit. Interamericana. Año 1999, México.

Hampton R. David. "Administración". Edit. McGraw-Hill tercera edición.

Instituto Mexicanos de Contadores públicos A.C. "Normas y procedimientos de Auditoria. 7ª. Ed., litografía Procar, México, 1973.

Montana J. Patrick & Charnov. "Administración". Edit. CECOSA. México 2006.

Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. Año 2005, México.

Robbins/Coulter. "Administración". Edit. Año 1999, México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. CENGAGE Learning. Año 2010, México.

Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración de pequeñas y medianas empresas". Edit. Thompson. Año 2000, México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la administración con enfoque de sistemas". Edit. ECAFSA. Año 1998, México.

Stone A. F. James, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. "Administración". Sexta edición.

Centro de investigación Unam. "Antología de Administración de Micro y pequeñas Empresas", UNAM. Año 2005.

Montero Montiel Gabriela. "Apuntes para la asignatura administración II". UNAM, Año 2005. Pág. 15.

Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Enciclopedia Microsoft, en el apartado de las PYMES.

<https://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico/>

<http://www.creacionempresas.com/la-eleccion-de-la-forma-juridica/las-distintas-formas-juridicas/sociedad-cooperativa>.

Glosario.

Administración: Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

Alternativas: Comprende la elaboración de cursos de acción para alcanzar los objetivos fijados.

Autoridad. Es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos en grupo.

Comunicación: Es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

Control: Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo. Valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Control concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

Control interno: Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización.

Control posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades planteadas. Su objetivo es administrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecidos.

Control preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

Cuestionario: Es una forma de reunir datos. Su contenido tiene como propósito descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos.

Decisión: Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

Dirección: Es la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

Empresa: Es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

Encuesta. Por medio de ella obtenemos datos de lo que afirman otras personas, se realiza a través de un cuestionario o de la entrevista.

Entrevista. Es una conversación que se sostiene con un propósito definido. Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, se vale de la expresión viva de las personas.

Función: Es una actividad para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización para que cumpla con éxito los objetivos.

Manual de organización: Complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

Medios: son aquellos documentos que contienen información como formas, reportes, informes, etc.

Misión: Es la razón de ser de la empresa y representa las aspiraciones fundamentales o finalidades que persigue, en forma permanente o semipermanente. En otras palabras, la misión son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Objetivo: Representa lo que espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Son aquellos que se establecen en función del tiempo, en que se pretende alcanzarlos.

Objetivos de sus funciones. Se refiere a los que se orientan hacia aspectos específicos dentro de la empresa.

Objetivos de sus departamentos. Son aquellos que se refieren a un departamento, sección, etc., es decir, a una parte de una función.

Objetivos generales. Son aquellos que por su amplitud, importancia y trascendencia deben colocarse en primer lugar, se refieren a la empresa como una sola unidad.

Objetivos individuales. Los que se refieren principalmente a la satisfacciones en el trabajo, económicas, psicológicas y sociales. Una persona no necesita formar parte del equipo de manera física, pero es esencial que este identificado con la actividad del grupo.

Objetivos mediatos e inmediatos. Los primeros se relacionan con una cosa por un intermediario. Los segundos son los que no tiene un intermediario.

Observación. Es un hecho ordinario y empírico, esencial para toda investigación, por ello toda técnica empieza por la observación y termina con ella. La observación tiene como finalidad completar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental.

Organigrama: Representación en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en cierto momento.

Organización: Es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación.

Organización Formal: Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones relacionados entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Organización Informal: Cualquiera que haya participado en una empresa reconoce que ocurren muchas interacciones que no están prescritas en la estructura formal.

Planeación: Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y como. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

Política: Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Presupuesto: Es un plan, un estado de resultados esperados y expresados en términos numéricos.

Programa: Son planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.

Sistema: Es un conjunto de cosas que de forma ordenada se relacionan entre si y contribuyen a un determinado objetivo.

Sistemas de información: Son todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Tramo de control: Se refiere al número de subordinados que pueda manejar de manera eficaz un supervisor.