

Unidad IV: Mecánica del proceso administrativo

4.1 Planeación

4.1.1 Elementos y principios de la planeación

La planeación es la fase inicial de todo proceso administrativo, toda organización requiere de esta etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima. La planeación es un proceso continuo, y por supuesto siempre está sujeto a cambios, sujeto siempre al desarrollo constante de la empresa. Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar acabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación.

Visión. La visión no es más que una proyección de lo que la organización desea ser en un largo plazo, una declaración de la visión responde a esta pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?.

Misión. La misión no es más que el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución. En otras palabras la misión es una declaración de la razón de ser de una empresa. Esta declaración debe responder a una pregunta clave: ¿Cuál es Nuestro Negocio? En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad misma le asigna. El Propósito común de toda empresa o negocio, es la producción de bienes que satisfagan las necesidades de la sociedad, o la prestación de servicios.

Objetivos. El punto de partida de la acción administrativa consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos. Un objeto es un fin a alcanzar. Si una organización o empresa, dentro de su planeación no considera sus objetivos, simplemente esa empresa será como un mero barco a la deriva del mar. Los

objetivos son claves, y deben ser siempre especificados dentro de la organización misma, cada miembro del personal, debe saber qué objetivos se persiguen solo de esa manera podrá enfocar sus esfuerzos a la realización de lo que la empresa quiere alcanzar. Los objetivos de toda empresa, representa los resultados que la empresa desea obtener. Fijando siempre un plazo, y por supuesto un curso de acción para lograrlo. Las empresas, organización, proyectos, por muy micro o macro que estos sean, si carecen de objetivos concretamente definidos, simplemente como empresa, muy difícilmente tendrán éxito.

4.1.2 Estrategias

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años.

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

4.1.3 Técnicas cuantitativas y cualitativas de planeación

Cuantitativa (Análisis de series temporales): Ajusta una línea de tendencia a una ecuación matemática y proyecta hacia el futuro por medio de esta ecuación. Aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir resultados futuros. Cualitativa (Jurado de opinión): Combina y promedia las opiniones de expertos. Utilizan el juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados futuros.

4.1.4 Planeación estratégica, táctica y operativa

Cuantitativa (Análisis de series temporales): Ajusta una línea de tendencia a una ecuación matemática y proyecta hacia el futuro por medio de esta ecuación. Aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir resultados futuros. Cualitativa (Jurado de opinión): Combina y promedia las opiniones de expertos. Utilizan el juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados futuros.

4.1.5 Análisis FODA

El Análisis **DAFO** (en inglés, SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

4.2 Organización

4.2.1 concepto e importancia

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *órgano* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Agustín Reyes Ponce

Organización es la estructuración 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 máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos

creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick

4.2.2 proceso de organización, tipos y técnicas de organización

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

Sus niveles

- Institucional Establecimiento de la Visión y elaboración de Estrategias.
- Intermedio Transformación de las estrategias en programas de acción. Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional)
- Operacional Ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización.

Para realizar un proceso de organización su estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización. A demás deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad. En el proceso de organización participan los sistemas; para ello vamos a definirlos: Procesos, procedimientos y mecanismos de resolución de conflictos. Se basa en el establecimiento de métricas para evaluación de resultados. A su vez identifica los criterios de asignación de recursos. El objetivo de la estructura es de servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocios de la organización, en todos sus niveles.

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos, todas las finalidades se logran en forma diferente, por consiguiente, para que se logren las metas de la organización las tareas deben ser establecidas primero.
2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas. Las organizaciones se crean porque el trabajo que debe realizarse no puede hacerlo una persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros. Por adecuadamente entendemos, primero, que a los individuos se les asignaran las tareas con base a su cualidad para ejecutarlas, y segundo, que a ninguna.