

Unidad V: Dinámica del proceso administrativo

5.1 Dirección

5.1.1 Concepto, importancia y principios

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Los elementos del concepto son:

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.

Motivación.

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

Comunicación.

Supervisión.

Alcanzar las metas de la organización.

Importancia.- la dirección es trascendental por:

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron 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.

Principios.

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.

Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

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 correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

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

5.1.1 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. *En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.*

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Tipos de decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las

circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir (Lander Ramos Bazan).

Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

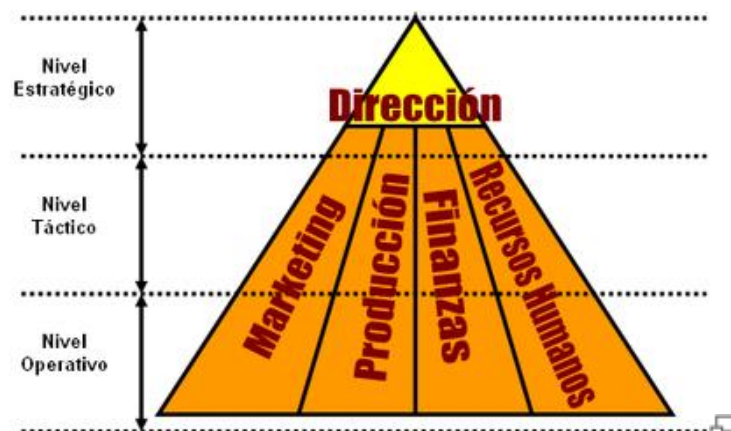
En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran

tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

Decisiones no programadas

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.



Organización jerárquica y departamental de una empresa.

En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos :

1. Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
2. Nivel táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.
3. Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

1. dirección
2. marketing
3. producción

5.1.1 Factor humano

Cuando se pone en marcha un proyecto como es la creación de una empresa, se toma en cuenta varios elementos como: la viabilidad del proyecto, la realización de estudios de mercado para determinar el establecimiento de la empresa, el giro de la empresa (tipo de negocio), la calidad, el producto y sus características, los mercados donde se comercializaran, así como los clientes y sus necesidades. Se analizan los precios, las técnicas de comercialización y promoción, las formas de financiamiento públicos y privados, todo ello nos hace pensar en lo que tenemos y necesitamos para poner en marcha la empresa; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones se deja de lado considerar al personal que laborara en la empresa quienes realizaran las anteriores actividades y expectativas, es por ello que al evaluar los requerimientos técnicos, administrativos y tecnológicos que requiere una empresa, es necesario considerar el factor humano como un componente fundamental, para el buen funcionamiento y éxito de nuestra empresa.

El concepto de factor humano se ha insertado y evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son:

- El personal: Es aquel que aporta de la energía necesaria para realizar las tareas que conforman su puesto. Se entiende que las personas sirven a un puesto.
- Los recursos humanos: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
- El capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- El talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Cabe señalar que el factor humano tiene características que lo distinguen de los otros factores productivos, ya que:

- Los recursos humanos no son propiedad de la empresa, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.

- Las actividades que realizan los trabajadores en la empresa son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo la empresa va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores, es necesario que identifique el potencial productivo y la buena actitud que muestren sus empleados para aprovecharlos en determinada área laboral.

- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, solamente se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la empresa. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

Pero ¿Por qué es importante considerar el factor Humano en el funcionamiento de la empresa?

En la actualidad, las aperturas económicas y las nuevas alianzas se reflejan con la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante para satisfacer las demandas y necesidades que los consumidores exigen; es en ese sentido donde el factor humano ha ocupado un papel primordial para las empresas, por lo que es necesario saber manejar el factor humano, ya que es muy importante y necesario contar con un buen equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días.

Por lo anterior, hoy las empresas están cambiando sus procesos de toma de decisiones; antes la iniciativa partía de un grupo muy reducido; ahora las decisiones se adoptan de una manera mucho más participativa, aprovechando la iniciativa, la opinión, de todo el personal de la empresa. Es por eso que se considera primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, ya que la intervención de cualquier trabajador, por poco importante que parezca, puede ayudar a resolver un problema.

Es importante que las empresas aspiren a tener trabajadores capaces de resolver asertivamente los problemas que se pueden presentar, que sean creativos e innovadores y que realicen los esfuerzos necesarios para satisfacer las

expectativas del cliente en forma excelente; sin embargo, muy pocas empresas hacen esfuerzos necesarios para invertir en sus empleados y el futuro.

El empresario, hoy más que nunca, debe estar atento al rol que debe desempeñar en favor del factor humano, debe buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber manejar todo el legado de conocimiento que genere el personal en la empresa, mostrando de esa manera la importancia e implicaciones que tienen en el ámbito organizacional y gerencial, así como en los procesos de cambio dentro de la empresa. No sólo debe estar atento a los cambios, el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad, el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, sino también de los cambios que se den dentro de las estructuras de la empresa, para orientar e incentivar la actuación de los trabajadores para que logren la máxima calidad y productividad a fin de que se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido.

Los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. Mediante una buena gestión de los recursos humanos, las organizaciones logran sus objetivos. La calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico de cualquier organización ya que el "mercado" de una organización son sus trabajadores. Las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad.

Para conseguirlo hace falta que el personal esté motivado, incentivado y satisfecho.

Por otro lado, existen estudios que demuestran que las empresas que logran adaptarse a los cambios y por ende alcanzar mayor permanencia y consolidación en los mercados y en el tiempo, es porque se han apoyado en sus recursos humanos. Saben que la clave de la competitividad de una empresa se centra en el factor humano, aprovechando las capacidades creativas y emprendedoras de las personas que conforman la plantilla profesional, desde los principales cargos como la gerencia o la administración, hasta el más modesto de sus empleados.

Es por ello que se va haciendo casi necesario que la empresa le preste más atención el capacitar, formar, motivar al factor humano a fin de que pueda desempeñar bien sus funciones en beneficio de una productividad que garantice satisfacción de la demanda de nuestros clientes. Ante esa situación los directivos de la empresa tienen la responsabilidad de desarrollar programas de capacitación y desarrollo, así como herramientas que permitan crear un cambio enfocado al factor humano de la empresa, tomando en cuenta el entorno tan cambiante y las exigencias actuales; sin dejar de lado elementos motivacionales.

5.1.1 Relación entre el proceso administrativo y la toma de decisiones

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.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesaria:

- 1.
2. 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.
3. 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.
4. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco especifico de la organización

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro fases:

1. Investigar la situación: para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.
2. Desarrollar opciones: una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.
3. Evaluar opción y seleccionar la mejor: la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras. Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:
 - **Riesgo:** deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución que plantea.
 - **Esfuerzo económico:** consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.
 - **Limitación de los recursos:** es necesario siempre considerar los recursos, tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión.

1. Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento: esta fase es esencial pues le da valor y contenido a todas las demás. De nada vale tomar una decisión, si la decisión no se hace efectiva mediante la acción. Poner en práctica una decisión requiere de algo más que dar las ordenes correspondiente. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones. Asignar responsabilidades de las tareas específicas. Establecer procedimientos, realizar los informes de avance y establecer un control y seguimiento de la decisión.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. Funciones administrativa dentro de la organización al tomar decisiones:

Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

5.2 Control

5.2.1 Concepto, importancia y principios

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

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

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

Elementos del control.

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

Importancia.

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, alas 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 lectores 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.

5.2.2 Proceso de control

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos

los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante por los siguientes motivos:

En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

- Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

En la figura se observa, que no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

La figura ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

- 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.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y

dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

Establecimiento de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos.

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Retroalimentación

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

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 es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante.

A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas.

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

La calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

5.2.3 Técnicas cuantitativas y cualitativas

Las técnicas para formular planes, y para representarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas, como diversas de planes, sin embargo, las más usadas son las siguientes:

- Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- Diagramas de proceso y flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- Gráficas de Ganta, que tiene por objeto controlar la ejecución simultanea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- Programas de muy diversas formas, pero, especialmente los que representan bajo la característica explicada otras, de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program evaluation and review technique), CMP (Critical Path Method), y RAMPS (Resource allocation an multi proyect sheduling), todo los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de técnicas de trayectoria critica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, de aquella secuencia de operaciones que resulten la mas larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otra secuencia necesaria y colaterales a la primera, si esta detiene y dificulta el avance general.

5.3 Análisis de costos.

Los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé. A continuación comentaremos los más utilizados, y ejemplificaremos cada uno de ellos.

CONCEPTOS, CLASIFICACIONES Y COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

- De acuerdo con la función en la que se incurren: Costos de producción, Costos de distribución o venta, Costos de administración
- De acuerdo con su identificación a una actividad, departamento o producto: Costos directos, Costos indirectos
- De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados: Costos históricos, Costos predeterminados
- De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos: Costos de periodo, Costos del producto
- De acuerdo con la autoridad que se tenga sobre la ocurrencia de un costo: Costos controlables y Costos no controlables
- De acuerdo con su comportamiento: Costos variables, Costos fijos, Costos discrecionales fijos o Costos semivARIABLES a semifijos
- De acuerdo con su importancia para la toma de decisiones: Costos relevantes, Costos irrelevantes
- De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido: Costo desembolsable, Costo de oportunidad
- De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad; Costos diferenciales para un aumento o disminución en la actividad, Costos incrementales