



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Planeación y Control

**Apunte  
electrónico**



SUAYED

# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **AUTORES**

Mtra. Gema Beatriz Hernández Martínez  
Mtro. Francisco Hernández Mendoza

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

L.P. Guadalupe Montserrat Vázquez Carmona

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el alumno será capaz de comprender y aplicar los conceptos fundamentales de planeación y control, así como de algunas de sus técnicas principales, y de integrarlos como parte de las funciones de la administración en diferentes tipos de organizaciones.

## TEMARIO OFICIAL

(64 horas)

|   | Horas     |
|---|-----------|
| 1. Generalidades de la planeación                 | 6         |
| 2. El proceso de planeación                       | 4         |
| 3. El plan estratégico                            | 16        |
| 4. Los planes tácticos y operativos               | 8         |
| 5. Generalidades del control                      | 6         |
| 6. El proceso de control                          | 6         |
| 7. Técnicas de control                            | 8         |
| 8. El control en las diferentes áreas funcionales | 10        |
| <b>Total</b>                                      | <b>64</b> |



## INTRODUCCIÓN

Bienvenidos a la presente asignatura intitulada Planeación y Control. El administrador no debe olvidar que el proceso administrativo es la herramienta básica de su práctica profesional, y por lo tanto constantemente debe reforzarla para comprenderla y aplicarla mejor.

En tu primer semestre cursaste la asignatura Fundamentos de Administración, y en su contenido abordaste el tema del proceso administrativo, en el cual estudiaste de manera general sus etapas: planeación, organización, dirección y control; en los semestres posteriores reforzaste el estudio de cada una de ellas; en tu segundo semestre fortificaste tu conocimiento de la etapa de organización; y en el tercer semestre la dirección fue el tema central de tus estudios; ahora toca estudiar a fondo la planeación y el control; de coincidencia, estas etapas son consideradas por su autor como “siamesas” –así se refería a ellas Henri Fayol, unos de los padres de la administración y específicamente del proceso administrativo–, ya que en cierta forma se pierden los límites entre una y otra, convirtiéndose en etapas del proceso absolutamente dependientes, justificándose con los mismos elementos de trabajo. No olvidemos que la planeación los crea y el control los mide.

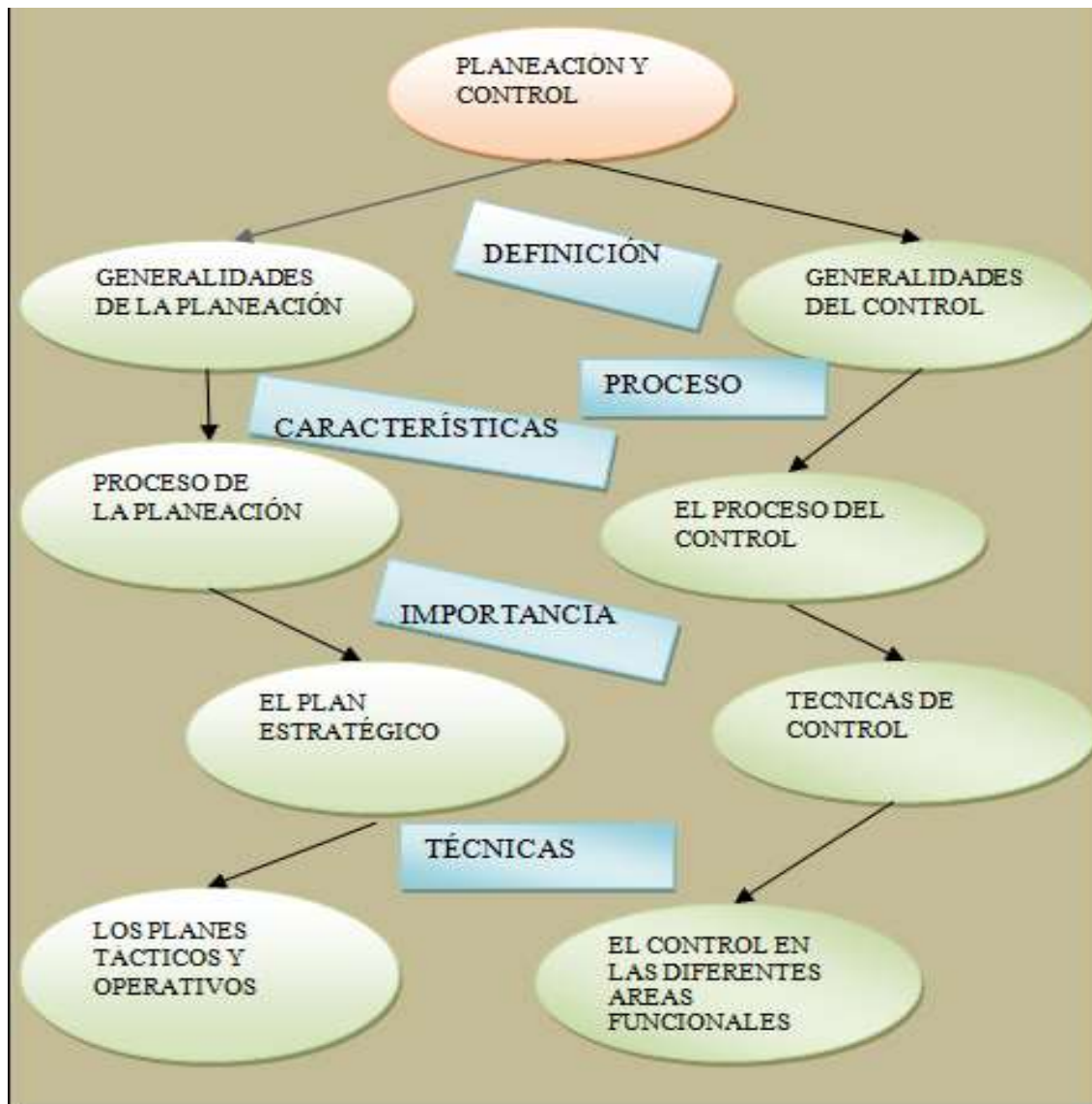
La asignatura consta de ocho unidades, y precisamente para ser justos, las cuatro primeras están destinadas al conocimiento y desarrollo de la planeación; las últimas cuatro al proceso de control.



En ambas etapas del proceso administrativo se cuidó el entendimiento de cada una de ellas, desde su definición, su aplicación y herramientas que permiten su eficiente manejo. En la planeación, el cierre ideal es el análisis estratégico de su implementación, permitiendo de esta manera tener una pequeña muestra del papel del administrador en su trabajo a largo plazo.

Por último, para cerrar el ciclo de la práctica administrativa, analizaremos el papel del control en cada una de las áreas funcionales de la empresa; con ello verificaremos el grado de eficiencia de nuestro proceso administrativo en cada una de las actividades y funciones de la organización, así como en los resultados que se han logrado de acuerdo con los objetivos institucionales.

# ESTRUCTURA CONCEPTUAL



## UNIDAD 1

# GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN



# OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender las características de la planeación, la relación de la planeación con la filosofía empresarial, los objetivos organizacionales y el proceso de toma de decisiones.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 1. Generalidades de la planeación

1.1. Definición y características de la planeación

1.2. La relación de la planeación con la misión y la visión de las organizaciones

1.2.1 La misión

1.2.2 La visión

1.3. La relación de la planeación y los objetivos organizacionales

1.3.1 Tipos de objetivos organizacionales

1.4. Procesos de toma de decisiones

1.4.1 Tipos de decisiones

1.4.2 Con certidumbre

1.4.3 Con incertidumbre



## INTRODUCCIÓN

¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

–Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar, dijo el Gato.

No me importa mucho el sitio, respondió Alicia.

Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes, le contestó el Gato.

Quién no recuerda a Lewis Carroll en su obra inmortal *Alicia en el país de las Maravillas*; lo anterior, es un claro ejemplo de no tener un objetivo y una dirección definida en cualquier empresa que lleve a cabo un individuo o un grupo de personas. Improvisar y vivir al día parecería que es la aventura de todo pequeño y mediano empresario, y por ende aspectos como la planeación son instrumentos fuera de su perspectiva laboral. La práctica de la planeación en las organizaciones pretende eliminar los vicios anteriores, pero esta no es una actividad que se da por sí sola. La planeación en un principio exige una mente creadora, visionaria y disciplinada; por lo tanto, la planeación es un producto de un análisis profundo de los escenarios actuales para crear los recursos a futuro que permitan a una institución lograr sus objetivos, partiendo de una necesidad, creando una estructura de trabajo (planes) y desarrollando las herramientas que le permitan más tarde medir el grado de logro de sus objetivos.

En esta primera unidad encontrarás los elementos base para empezar a comprender el concepto de planeación y sus principales características; estos elementos son la misión, la visión, los objetivos y la toma de decisiones.

# 1.1. Definición y características de la planeación

Planeación es un término con el cual estás muy familiarizado; en cierta forma la planeación se considera como el principio de una mecánica del trabajo del administrador; sugiero que consultes tus apuntes del primer semestre de esta licenciatura, para que recuerdes un poco la unidad 3 de la asignatura Fundamentos de Administración. En dicha unidad abordaste aspectos generales del proceso administrativo; este proceso es identificado como la principal herramienta del administrador; además, recordarás también que el proceso es una estructura que está conformada por cuatro etapas y que a la vez estas etapas se pueden clasificar como mecánicas y dinámicas.

Con las bases del párrafo anterior podemos ubicar a la planeación y adelantar algunas de sus características generales, como las siguientes:

- a) La planeación pertenece o forma parte de una estructura llamada proceso administrativo.
- b) Dentro de este proceso la planeación está identificada como la primera etapa o fase del mismo.
- c) Y a la vez, considerando la fluidez y naturaleza del trabajo de este proceso administrativo, la planeación está identificada en la fase estática de dicho proceso.
- d) Por último, considerando que las etapas del proceso administrativo forman parte de las funciones del administrador, entonces diremos que la planeación es una de sus principales funciones.



Como podrás ver, ya tenemos el primer bloque de aspectos (que seguramente recuerdas y analizaste en tu primer semestre), que nos permitirá identificar y definir a este concepto administrativo llamado planeación.

Vamos a un segundo bloque de características; estas tienen que ver con la participación y presencia de la planeación en el escenario empresarial.

Seguramente te preguntarás ¿por qué debo volver a estudiar lo que es planeación?

Hay variados estudios sobre la administración de las Pyme (pequeñas y medianas empresas), hechos por instituciones gubernamentales, ya que son éstas las que están más cerca de los problemas de este tipo de empresas, estudios como el que llevó la Condusef (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios y Servicios Financieros, <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>) sobre el tema específico de errores empresariales. Analicemos entonces un artículo en este rubro llamado “Los 10 errores más comunes del empresario Pyme”. Cabe destacar que en este documento, de los 10 errores más comunes que se hallan en la administración de una pequeña y mediana empresa, siete son referentes a algún aspecto de planeación. Vamos a analizar el siguiente cuadro.

| Error                                  | Posibles conflictos   |
|--|---|
| 1. Ausencia de una cultura empresarial | La falta de misión, visión y valores provoca un falso mensaje a clientes, proveedores, empleados y a la sociedad en general.  |
| 2. Falta de análisis estratégico       | La falta de estrategia aplicada a los factores externos de la empresa implica limitantes al desarrollo de aspectos internos, como planeación fiscal, mercados globales, desarrollo de capital humano, etcétera. |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 3. Mala administración          | La falta de conocimiento profesional para enfrentar los eventos diarios de la empresa, evitando de esa manera la improvisación por parte de los responsables.                   |
| 4. Incompetencia personal       | La falta de conocimiento y experiencia en el campo empresarial no permite tomar decisiones adecuadas; por lo tanto, se trabaja bajo incertidumbre.                              |
| 5. Creerse “todólogo”           | El empresario centra las decisiones en todos los campos de su empresa y no permite consultoría que lo haga más eficiente y objetivo en su quehacer diario.                      |
| 6. Mala previsión financiera    | Los proyectos quedan incompletos o simplemente nunca se echan a andar por una mala planeación a largo plazo de recursos económicos y la falta de un fondo de imprevistos.       |
| 7. Adquirir deuda sin previsión | El crédito puede convertirse en el peor saqueador de la empresa cuando no se elige el instrumento adecuado.   |
| 8. Centralizar el poder         | La empresa se encuentra encadenada a la presencia de una persona, a un grupo de personas que deciden las actividades diarias y determinan el destino futuro de la organización. |
| 9. Ausencia de controles        | Si no hay una planeación íntegra, objetiva y medible, automáticamente no existen controles y no se podrá medir el desarrollo de la empresa.                                     |
| 10. Falta de planeación         | No hay optimización de recursos; falta constante de información para toma de decisiones y deslinde de responsabilidades por parte de los departamentos.                         |

Cuadro 1.1. Adaptación del artículo “10 errores más comunes que terminan con la vida de las PYME”, Condusef, 2013.



Como podrás apreciar en el cuadro anterior, el número de errores del empresario comienza y termina con aspectos que tienen que ver con una falta o mala planeación en el quehacer diario del empresario. Esto nos deja una serie de reflexiones: la falta de planeación no sólo genera resultados con un alto grado de incertidumbre en los objetivos, sino que también afecta a la convivencia diaria de la empresa con su ambiente interno y externo en donde se desenvuelve, ya que carece de una personalidad (misión, visión y valores); su comunidad trabaja diario en procesos empíricos y rutinarios, así como no hay expectativas y reconocimientos, porque tampoco hay posibilidades de medir el desempeño de la empresa. Por lo anterior, podemos enunciar otro lote de características que convierte a la **planeación** en una fase imprescindible en el proceso administrativo de cualquier organización.

Enlistemos entonces las siguientes características.

La planeación se considera y genera:

- a) Cultura
- b) Seguridad
- c) Mensurabilidad
- d) Previsibilidad
- e) Unidad de planes
- f) Estrategia
- g) Innovación
- h) Creatividad
- i) Especialidad
- j) Personalidad
- k) Certidumbre
- l) Rentabilidad
- m) Un proceso de toma de decisiones

Por último, si queremos definir a la planeación, debemos comenzar por conocer en primera instancia su proceso de trabajo, y éste indudablemente comienza por la formulación del objetivo en concreto a trabajar y después la creación de una estructura conformada por un conjunto de planes (programas, proyectos, presupuestos, políticas, etc.) que van a hacer posible el logro del objetivo bajo diferentes factores, como el tiempo, los recursos económicos, así como un marco de disciplina laboral conformado por políticas, reglas y normas de actuación laboral.

A continuación mencionaremos un par de autores que manifiestan algunas definiciones de este concepto.

De acuerdo con George A. Steiner<sup>1</sup>, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

Por otro lado, Arroyo<sup>2</sup> define a la planeación como el proceso mediante el cual se seleccionan y relacionan hechos, se formulan suposiciones respecto al futuro y se visualizan las acciones que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

INEGI define a la planeación como la fase en donde se establecen las fechas previstas para la realización de un conjunto de actividades, teniendo en cuenta que se emplearán recursos que implican costos estimados, estimados inicialmente y que en su conjunto forman el presupuesto base para lograr los objetivos y resultados comprometidos con el usuario.

---

<sup>1</sup> Enunciado en *Administración, una perspectiva global*, Harol Koontz y Weihrich, p. 125, 1998.

<sup>2</sup> Carlos M. Arroyo, "La planeación", en *Adminístrate Hoy*, noviembre de 1994.

## 1.2. La relación de la planeación con la misión y la visión de las organizaciones

Se dice que la administración se puede analizar bajo diferentes ópticas; algunos declaran a la misma como una ciencia que evoluciona a la par de las necesidades de una organización y sus elementos humanos; otros tantos sólo la ven como un conjunto de técnicas y herramientas dirigidas a la producción, pero hay también corrientes filosóficas que enmarcan a la administración como un conjunto de valores que encontramos en lo que llamamos la cultura organizacional. Dentro de esta cultura identificamos el anuncio más importante de la organización para su sociedad en general: la misión.

### 1.2.1. La misión

Para poder analizar la importancia que tiene la misión y su relación con la planeación, primero debemos abordar la definición, la presencia e importancia de la misión en las organizaciones.

Diremos de entrada que la misión es considerada como la razón de ser de toda organización; más específicamente, Corona Funes (2001) define a la misión como “Un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio”.



Por otro lado, uno de los grandes problemas de cualquier empresa es que carece de una misión de negocio. Es importante su existencia, ya que nos permite definir exactamente ¿qué es la empresa, qué quiere, cómo lo va a hacer, por qué, cuándo y dónde realiza su producto o servicio? La misión de ninguna manera nos va a ayudar a la obtención de ganancias, sino que nos va a comprometer a cumplir aspectos de calidad, satisfacción del cliente, responsabilidad social y sustentabilidad.

Para que la misión sea un enunciado que se convierta en la realidad diaria de la empresa, a través de la planeación y de su principio de unidad, la organización debe, a través de todos los medios, compartirla con sus trabajadores, colaboradores, socios, clientes, proveedores y público en general. Es por ello que la misión, producto de una planeación integral y estratégica, hoy en día se ha convertido en el enlace más importante de las relaciones públicas de la organización hacia su medio ambiente organizacional externo. Para elaborar la misión no hay una regla específica, pero de manera general una misión al formularla debe contener a grandes rasgos los valores, intenciones y responsabilidades de la empresa como estructura social ante sus clientes, proveedores o consumidores finales.

A continuación vamos a citar algunos ejemplos de enunciados con respecto a lo que es una misión de una empresa, y en ella vamos a ver cuál es el punto más importante en que se centran las organizaciones al elaborarla.

## **PEPSICO**

### **MISIÓN:**

*Nuestra misión consiste en ser la primera empresa de productos de alimentación y bebidas de conveniencia. Nos esforzamos por ofrecer valor a los inversores, a la vez que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados, nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que*





*desarrollamos nuestras operaciones. Y en todo lo que hacemos, luchamos por la honestidad, la justicia y la integridad.*

## **PEMEX**

### **MISIÓN:**

*Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.*

## **BIMBO**

### **MISIÓN:**

*Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.*

Después de leer el enunciado de la misión de estas empresas, te darás cuenta que su redacción varía de manera absoluta; de siete **palabras** que conforman el enunciado de BIMBO, a siete  **renglones** del enunciado de PEPSICO.

Para finalizar la organización a través de la misión, debe definirse qué personalidad a corto y largo plazo busca, con el fin de identificarse con el medio ambiente interno y externo de la organización. No olvidemos que la misión es un compromiso y forma parte de la cultura organizacional de nuestra empresa para con estos ambientes organizacionales.

## **1.2.2. La visión**

Por otro lado, vamos a analizar la relación que existe entre la planeación y la visión de una empresa. La visión, según Corona Funes (2001), “Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más



preciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones”.<sup>3</sup>

Por naturaleza, la planeación, y específicamente la planeación estratégica, tiene como uno de los objetivos definir el lugar y conducta de la organización en un futuro a corto y largo plazo; la visión es el primer contacto que tiene la planeación para poder referirse a ese proceso de cambio. Para que la visión realmente se logre en un cierto tiempo, necesitamos en primera instancia que sea elaborada por personal calificado (planificador), de tal manera que esta visión sea objetiva, alcanzable y basada en la información generada por un sistema de información gerencial (estadísticas, presupuestos, auditorias, etcétera), en que se pueda confiar y elaborar pronósticos de calidad.

A continuación analizaremos algunos enunciamientos de visión empresariales.

## **PEPSICO<sup>4</sup>**

### **VISIÓN:**

*Deleitar al consumidor y ser la compañía líder en alimentos y bebidas deliciosos y que vayan en línea con las preferencias de los consumidores de las localidades en donde estamos presentes.*

*Convencidos de que ser un ciudadano corporativo responsable no es solamente lo correcto, sino que es lo necesario para mantener un negocio exitoso, en PepsiCo hemos integrado a esta visión nuestra estrategia Desempeño con Sentido, a través de la cual creemos que invertir en un futuro más exitoso para la gente y el planeta significa también un futuro más exitoso para PepsiCo.*

---

<sup>3</sup> Rafael Corona Funes, *Estrategia*, 2001.

<sup>4</sup> <http://www.pepsico.es/company/mission/>



## **PEMEX<sup>5</sup>**

### **VISIÓN:**

*Ser reconocida por los mexicanos como un organismo socialmente responsable, que permanentemente aumenta el valor de sus activos y de los hidrocarburos de la nación, que es ágil, transparente y con alto nivel de innovación en su estrategia y sus operaciones.*

## **BIMBO<sup>6</sup>**

### **VISIÓN:**

*En nuestra Visión 2015 somos:*

*Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.*

*El proveedor preferido de nuestros clientes.*

*Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro. Una empresa financieramente sólida.*

*Un lugar extraordinario para trabajar.*

*En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, en donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.*

*Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.*

Como podemos apreciar, cada uno de estos anuncios tiene que ver con buenos deseos, objetivos a corto y largo plazo, así como escenarios adecuados y prósperos para un desarrollo sano de la organización.

La planeación va a permitir definir concretamente, a través de una serie de herramientas (que más adelante estudiaremos), hasta qué grado podemos aspirar a estos cambios y formas que deseamos.

---

<sup>5</sup> [http://www.pemex.com/acerca/quienes\\_somos/Paginas/mision.aspx#.U\\_t26fl5PD8](http://www.pemex.com/acerca/quienes_somos/Paginas/mision.aspx#.U_t26fl5PD8)

<sup>6</sup> <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

El o los responsables de una planeación deben ser visionarios, a partir de un alto grado de conocimiento de los escenarios actuales, para generar las estrategias necesarias y lograr los sueños (escenarios futuros) de toda empresa.

## 1.3. La relación de la planeación y los objetivos organizacionales

Los objetivos, según Koontz y Weihrich (1998), son los fines que persigue una organización a través de una actividad de una u otra índole. La relación de los objetivos con la planeación define el principio de un proceso administrativo. En el proceso de planeación los objetivos son los puntos de partida para poder elaborar los subsecuentes planes o estructuras de trabajo; no podemos programar actividades si no contamos con un camino concreto a seguir (el objetivo); no podemos presupuestar si no sabemos a dónde ir y qué recursos contamos para lograr ese fin. Los objetivos nos permiten trabajar sobre estrategias, políticas, procedimientos, reglas y normas de trabajo. Un objetivo bien elaborado en la planeación será garantía para generar controles que nos permitan medir el grado de avance o logro organizacional en un ciclo.

La planeación, al formular objetivos, se convierte en un sistema práctico que a través de sus planes de trabajo los convierte en realidades; este proceso de igual manera aplica motivación y creatividad de jefes y subordinados, quienes centrándose en su realidad se ponen a pensar a dónde desean llegar; a partir de ahí empiezan a conceptualizar qué actividades hacer para cristalizar lo deseado. Indudablemente, una organización que logra el éxito es aquella que define claramente sus objetivos y lucha incesantemente por lograrlos.

### 1.3.1. Tipos de objetivos organizacionales

Una organización, con base en su misión (razón de ser) y su visión (a dónde desea llegar), y tomando en cuenta un sinnúmero de variables del entorno económico, político y social en el cual opera, debe determinar y revisar por lo menos cada año sus objetivos mayores, sobre los cuales debe encaminarse toda energía. Pero esto no significa que son los únicos en la empresa; también existe un sinnúmero de objetivos que a diario exigen atención por parte de administradores y subordinados, de tal manera que en la empresa fluyan con eficiencia todos los procesos.

Considerando entonces que hay una gran variante de objetivos, para conocerlos e identificarlos podemos clasificarlos bajo diferentes factores. Recordemos por ejemplo la clasificación por jerarquía, en donde los administradores de diferentes niveles jerárquicos de la empresa se ocupan de diversos tipos de objetivos, y así tenemos que los administradores de las altas esferas se centran en formular y trabajar en objetivos que van a permitir generar una identidad, cultura e imagen de la empresa; de hecho, trabajan sobre la misión, visión y propósitos de la organización, así como en fortalecer las relaciones públicas con entidades externas, como cámaras de comercio, gobiernos y círculos de poder en la entidad geográfica en donde se desenvuelven.

Los administradores de nivel intermedio buscan formular y resolver objetivos de las áreas de resultado, llamadas áreas clave, que se encuentran en las divisiones y áreas funcionales; por ejemplo, operaciones, finanzas y personal, entre otras.

Por último, los administradores de nivel inferior están centrados en los objetivos de los departamentos y unidades productivas. Aquí se elaboran planes de trabajo y medir resultados sobre aspectos de ventas, manufactura, sistemas, etcétera.



Para reforzar este punto, analizaremos otro factor, que es el sociotécnico, es decir, analizar por un lado los objetivos relacionados con el factor humano (social), y por otro lado los objetivos relacionados con aspectos operacionales, técnicos y financieros.

En los primeros encontramos algunos objetivos, como los siguientes:

- a) Integración y desarrollo de equipos de trabajo.
- b) Mejoramiento de sistema de promoción y transferencias.
- c) Implantación de programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- d) Mejoramiento de sistemas de trabajo.
- e) Desarrollo de sistemas que permiten facilitar que el personal se sienta realmente comprometido con la organización.
- f) Optimización de sistemas de compensaciones, etcétera.

En los objetivos relacionados a actividades operacionales, técnicas y financieras, encontramos, por ejemplo:

- a) Aumentar las ventas
- b) Disminuir los costos
- c) Mejorar la calidad de producción
- d) Disminuir errores de operación
- e) Adquisición y desarrollo de tecnología
- f) Disminución de riesgos financieros
- g) Atención a clientes, etcétera.

## 1.4. Procesos de toma de decisiones

Como cualquier ser humano, todos los días tomamos muchas decisiones; decisiones rutinarias y no rutinarias. Algunas, o tal vez la mayoría de ellas carecen de importancia y se hacen de forma habitual, pero también en ocasiones tomamos decisiones importantes que pueden tener efectos inmediatos y/o a largo plazo sobre nuestras vidas.

En la vida laboral tomar decisiones también es una tarea diaria y rutinaria del administrador en cualquier nivel de la estructura formal; las decisiones convierten a quien las toma en una figura importante, pero también lo responsabiliza del desarrollo de la empresa y del logro de satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Por ello existen a diario miles de decisiones en nuestras pequeñas, medianas y grandes empresas, y con frecuencia se toman con base en emociones y en intuición, y en otras tantas se utilizan modelos más adecuados y cercanos a las decisiones científicas y objetivas.

Para definir una decisión tomaremos lo considerado por Chiavenato (2005); al respecto, menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”.

Definitivamente, para desarrollar este punto de la asignatura, a la toma de decisiones debemos considerarla como un **proceso**, un proceso que lo estudia, lo analiza y lo implementa, ya sea una persona o un grupo de personas, y para ello debemos contar con teorías y modelos, ya sea de índole cuantitativo o cualitativo.



Este proceso se vuelve complejo conforme toma las características del tomador de decisiones, así como los escenarios en que se desarrolla y la percepción de los mismos.

Tomemos como base para el análisis de este proceso el modelo de Idalberto Chiavenato; este modelo consta de siete etapas.

1. Percepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de las alternativas seleccionadas.

Cada una de estas alternativas llevadas en orden nos permite desarrollar una eficiente habilidad para la toma de decisiones, aunque realmente en la cotidianidad se eliminan alguna(s) por la premura de las situaciones.

La estructura de este proceso nos invita a desarrollar un modelo racional que permita no sólo resolver problemas, sino crear una cultura de disciplina procesal, de tal forma que no sea intuitiva la solución ni improvisada la implementación de las alternativas escogidas.



### 1.4.1. Tipos de decisiones

Reflexionemos algo; los procesos de decisión pueden ser eventos inmediatos, a corto plazo, como también pueden ser eventos a largo plazo. Cualquiera de estas modalidades exige escenarios, pero sin duda alguna las decisiones que van a afectar a la organización a un largo plazo exigen también estrategias que aseguren una mayor eficiencia a estas decisiones.

Las estrategias estarán basadas en los recursos que se necesiten para el proceso, ya sea el **factor humano**, **las condiciones** o **escenarios**, y por supuesto la codiciada **información** con la que se cuente.

El factor humano es trascendental en todas las etapas del proceso decisorio, desde aquella que se encarga de analizar el problema, hasta la que tiene que decidir; por lo tanto, nos hacemos algunas preguntas en este proceso; un ejemplo es ¿qué libertad de decisión tiene una persona que sólo puede optar por una opción? ¿Acaso es mejor opción la decisión por grupo? ¿La experiencia genera confianza en la persona o envía a la misma ampliando el riesgo de una mala decisión?

Así como estas preguntas, hay miles de reflexiones; es por ello que hay que considerar las fortalezas y debilidades de nuestro personal y detectar el equipo adecuado para la decisión en turno. Imaginemos que necesitamos comprar un equipo de cómputo adecuado para elaborar libros digitales en una institución educativa; la decisión estará a cargo del Departamento de Material Didáctico, pero entonces la estrategia de la decisión no se centra en quien está a cargo de este departamento, sino quién va a utilizar este equipo de cómputo y cuáles son sus necesidades de *hardware* y *software*. Vemos entonces que la estrategia de decisión no estuvo directamente en el tipo de equipo a comprar, ni en el responsable del departamento, sino en el usuario y objetivo de este equipo.



La misma estrategia descansa en los demás factores a considerar en el proceso; por ejemplo, la información que necesitamos para comprar el equipo debe estar conjuntada entre los modelos existentes en el mercado, como también entrevistar algunos usuarios que nos comenten sobre los equipos que han comprado para el mismo efecto; de tal manera que tengamos a la mano opciones de precio, calidad, resistencia, manejo, etcétera, así como condiciones de pago, entrega, garantías, colores, etcétera.

Además de estrategias, también hay criterios para la toma de decisiones; estos criterios nos permiten clasificar a las decisiones.

Para comenzar tenemos algunos tipos de decisiones que no responden a criterios, pero que se presentan de manera general.

Las **decisiones empresariales** tienen que ver con los planes estratégicos y tácticos, en áreas financieras, comerciales, e incluso de procedimientos, entre otros que se realizan dentro de la empresa.

Las **decisiones de políticas corporativas** son decisiones repetitivas dentro de la empresa; éstas las podemos relacionar con las decisiones rutinarias.

Las **decisiones analíticas** son aquéllas que requieren evaluar cada una de las alternativas y ponderarlas.

Las **decisiones generales** no serán de mayor relevancia y se tomarán de acuerdo con lo que satisfaga la necesidad con estándares mínimos.



A su vez, tenemos las **decisiones de juicio**, que nos darán a elegir varias alternativas, con las cuales utilizaremos métodos lógicos para elegir la que mejor se acomode a la solución del problema.

Así también nos encontramos con las **decisiones de tipo creativo**, y son las que nos ayudarán, como su nombre lo indica, a crear algo nuevo o que ha sido inventado o diseñado.

- **Decisiones rutinarias y no rutinarias**

Otro criterio para clasificar las decisiones es la **ocurrencia** de las mismas; hay decisiones que se toman de manera **rutinaria**, es decir, producto mismo de las operaciones y giro de la empresa y las decisiones no rutinarias que salen de la agenda del gerente, pero que se presentan inevitablemente.

- **Tipo de decisiones programadas y no programadas**

Las **decisiones programadas** responden a una agenda de la empresa ya definida; además, también se trata de un renglón en el que está inserto el hecho de que una organización trabaja de manera racional, es decir, prescribe una serie de pasos que los trabajadores deben seguir en los procesos, así como una serie de manuales y documentos administrativos que determinan los procesos y procedimientos de trabajo, tal y como lo estudiaste en tu asignatura de segundo semestre, llamada Organización y Procedimientos. Es entonces que las decisiones programadas se llevan a cabo bajo un modelo racional de trabajo. Es por ejemplo cuando se debe decidir entre comprar o arrendar un equipo de trabajo; esta decisión nos va a permitir invertir de manera precisa y racional en los insumos necesarios para el proceso de producción, determinando así otras decisiones programadas, como el precio final del producto y las utilidades, después de los impuestos de la empresa. Las decisiones programadas están contempladas desde el proceso de planeación.

Las **decisiones no programadas** se presentan en situaciones extraordinarios que el gerente debe enfrentar. Por ejemplo, decidir si se adquiere otra organización o no, la ausencia de un trabajador por accidente casero, o la pérdida material por una precipitación pluvial, etc. Son situaciones que no se vuelven a presentar con frecuencia.

- **Decisiones de grupo y decisiones individuales**

Este tipo de decisiones está enfocado en la pregunta ¿quién debe decidir? En muchas ocasiones el gerente o director se convierten en centros de poder solitarios.

Como conclusión a este punto podemos inferir que los criterios considerados para identificar los tipos de decisiones están determinados de acuerdo con el contexto en que se desarrollan. En la decisión se encuentran los protagonistas (individuos o grupos), el alcance de las mismas (nivel departamental o nivel integral), así como las fuerzas (medio ambiente organizacional interno y externo) que la definen. Todos estos factores van a influir directamente para detectar los tipos de decisión.

### 1.4.2. Con certidumbre

Uno de los criterios específicos en la clasificación de este tipo de decisiones sería la calidad y cantidad de **información** con la que contamos. Si la persona o grupo de trabajo que van a tomar la decisión están plenamente informados (**certidumbre**) sobre el problema y sus posibles soluciones, entonces podemos declarar que las probabilidades de logro son muy objetivas; los procesos gerenciales o de dirección en estas condiciones van a verse muy beneficiados. En esta condición de certidumbre el gerente puede prever situaciones y hasta controlar sus tareas y logros. La toma de decisiones en este contexto se vuelve muy fácil, y en el análisis de alternativas se elige la que potencialmente ofrece mayores beneficios.

### 1.4.3. Con incertidumbre

El segundo tipo de decisiones existente de acuerdo con la cantidad de información que tengamos, son las decisiones con incertidumbre. En este tipo de decisiones contamos con una pobre o nula información (**incertidumbre**); entonces la asignación de probabilidades a nuestro tipo de toma de decisiones sería muy limitada; de hecho, nuestros gerentes estarían dudosos para definir el problema y mucho más para establecer soluciones o alternativas con sus posibles resultados.

El tercer tipo de decisiones está determinado por el **riesgo**. A diferencia de las decisiones de tipo incertidumbre, el riesgo guarda un grado de probabilidad de hechos que conoce el gerente y que de alguna manera acepta correr bajo las condiciones en que actualmente se presenta la situación.

En los tres tipos de decisiones (certidumbre, incertidumbre y riesgo) mencionamos mucho el concepto de probabilidad, pero ¿qué es la probabilidad? Un término utilizado mucho en las matemáticas y específicamente en la estadística. La probabilidad tiende a analizar el porcentaje de ocurrencias de un resultado específico, desde la perspectiva de un individuo que toma la misma decisión. Un ejemplo claro es cuando decides jugarte un “volado” con una moneda; la probabilidad de que caiga la moneda en una cierta cara es de 50% en la primera jugada, pero ¿qué probabilidad hay de que al aventar la moneda 10 veces caiga con la cara del águila?

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad reforzaste tus conocimientos básicos sobre el concepto de planeación; además, analizaste las diferentes características de la misma en relación con el proceso administrativo y la práctica empresarial. La planeación es el inicio de una práctica en el proceso administrativo que permite generar estructuras de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales. La planeación también tiene bases prácticas y filosóficas, como la misión y la visión que fortalecen los escenarios y estructuras de trabajo.

La misión se considera como la razón de ser de una empresa, pero también es una guía o líder invisible para definir conductas dentro de la organización. La misión puede considerarse también como uno de los objetivos de más alto rango en la pirámide jerárquica de la organización; por otro lado, la visión va a fortalecer a la misión, ya que va a generar escenarios a futuro en donde prevalezcan los valores y compromisos de la misión. Una empresa sin cultura organizacional es una empresa que no tiene identidad ni personalidad específica ante las demás estructuras sociales, y por lo tanto puede caer en carecer de valores, de misión y visión, y por lo tanto constantemente perderá credibilidad ante su entorno organizacional.

Por último, analizamos un tema básico en el proceso de planeación que es la toma de decisiones. Este proceso sin duda alguna está basado y allegado en un elemento primordial que es la información, y mientras tengamos a la mano suficiente información, nuestras decisiones serán más certeras, y si por el contrario carecemos de ella, nuestras decisiones caerán en un grado de alto riesgo, y peor aún, de incertidumbre.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| # | Autor   | Capítulo | Páginas |
|---|---------|----------|---------|
| 1 | Corona  | 1        | 1-7     |
|   |         | 2        | 33-41   |
| 2 | Koontz  | 4        | 126-140 |
| 3 | Robbins | 3        | 70-80   |

## Bibliografía básica

1. Ackoff, R. (s. f.). *Un concepto de planeación de empresas*.
2. Chiavaneto, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
3. Corona, R. (2001). *Estrategia*. México: SICCO.
4. Daft, R. L. (2004). *Administración*. Argentina: Thomson.
5. Davis, K. y Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
6. Don, H. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thompson, p. 560.
7. Gómez, G. (1980). *Planeación y organización de empresas*. México: CECSA.
8. González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: McGraw-Hill.
9. Hitt, M. et ál. (2006). *Administración estratégica*. México: Pearson.
10. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

11. Koontz, H. et ál. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
12. Reyes, A. (2005). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Trillas.
13. Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
14. Rodríguez, J. (s. f.). *Introducción a la administración con enfoque*.
15. Robbins y Coulter. (2009). *Administración*. México: Pearson, p. 614.
16. Robbins y Decenzo. (2009). *Fundamentos de administración* (6ª ed.). México: Pearson.

## Sitios de Internet

| Sitio   | Descripción   |
|---|---|
| <a href="http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme">http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme</a> | En esta página encontrarás los principales problemas empresariales que conllevan una mala planeación. |
| <a href="http://www.inegi.org.mx/est/contenido/s/espanol/metodologias/encuestas/hogares/planeacion_control_admivo.pdf">http://www.inegi.org.mx/est/contenido/s/espanol/metodologias/encuestas/hogares/planeacion_control_admivo.pdf</a>   | Planeación y control administrativo en proyectos estadísticos.  |
| <a href="http://www.pepsico.es/company/mision/">http://www.pepsico.es/company/mision/</a>   | Misión y visión de la empresa PepsiCo.  |
| <a href="http://www.pemex.com/acerca/quienes_somos/Paginas/mision.aspx#.U_t6fl5PD8">http://www.pemex.com/acerca/quienes_somos/Paginas/mision.aspx#.U_t6fl5PD8</a>   | Misión y visión de la empresa PEMEX.  |
| <a href="http://www.grupobimbo.com/es/grupobimbo/mision-vision-y-valores.html">http://www.grupobimbo.com/es/grupobimbo/mision-vision-y-valores.html</a>   | Misión y visión de la empresa BIMBO.  |



## UNIDAD 2

# EL PROCESO DE PLANEACIÓN



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender y aplicar los pasos del proceso de planeación, los tipos de planes y características generales de las técnicas gráficas de planeación.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 2. El proceso de planeación

2.1. Pasos en el proceso de planeación

2.2. Tipos de planes

2.2.1 Programas

2.2.2 Proyectos

2.2.3. Presupuestos

2.2.4. Políticas

2.2.5. Procedimientos

2.3. Características generales de las técnicas gráficas de planeación

2.3.1. Graficos de Gantt

2.3.2. PERT

2.3.3. CPM

# INTRODUCCIÓN

La planeación no es un concepto aislado, y por lo tanto, al igual que muchas otras prácticas administrativas, su mecánica se entiende a través de un proceso de trabajo. La planeación forma parte de un proceso administrativo, ya que como lo habíamos comentado en la unidad anterior, la planeación es la fase inicial del proceso administrativo, pero también la planeación parte de un proceso para su funcionamiento, y depende de ciertas etapas de trabajo que en esta unidad analizaremos, y que como veremos comienza desde la detección de necesidades y oportunidades, continúa con la búsqueda de alternativas para el planteamiento anterior, y desemboca en la formulación del objetivo específico de trabajo, para terminar en la elaboración de planes específicos de trabajo para el logro eficiente del o los objetivos de la organización. En esta última fase es importante recalcar que en la formulación de planes se considera resaltar la elaboración de planes temporales y permanentes de trabajo, como son los programas, presupuestos, procedimientos y políticas, entre otros, los cuales iremos revisando de manera detenida desde su aspecto práctico, porque recuerda que ya los estudiaste anticipadamente en la asignatura Fundamentos de Administración.

Por último, abordaremos dos herramientas básicas en planeación, y específicamente para la actividad de programación, estas herramientas son la gráfica de Gantt y el PERT.

## 2.1. Pasos en el proceso de planeación

Al igual que la administración, cada una de sus fases se lleva a cabo a través de un proceso; por lo tanto, la planeación, siendo la primera etapa del proceso administrativo, consta de los siguientes pasos, tomados de la obra de Koontz y Weihrich<sup>7</sup>:

a) Detección de necesidades y oportunidades.

Es importante comenzar a reflexionar que las organizaciones están en constante dinámica, y que día a día existen multivariadas oportunidades para fortalecerse y crecer. Cada nuevo proyecto es una nueva oportunidad para satisfacer alguna necesidad de la empresa, como mejorar la tecnología interna, promover el capital humano, ampliar las instalaciones, etcétera; y también aprovechar oportunidades que a través del tiempo hemos promovido, como generar franquicias, crear alianzas estratégicas con otras organizaciones, formar parte de círculos económicos, políticos y sociales que permitan fluir a la empresa de alguna manera eficiente socialmente. En conclusión, este primer paso se refiere a la atención de las oportunidades, tanto en condiciones externas como internas a la organización. Esta etapa inicial nos permite remitirnos a la segunda etapa del proceso de planeación, que es el establecimiento de objetivos.

b) Establecimiento de objetivos o metas.

No se puede pensar y mucho menos empezar a trabajar sin objetivos definidos; éstos deben pensarse al elaborarse tanto para el largo como para el corto plazo, de tal forma que en su formación nos permitan conocer los resultados esperados. Recordemos que en la organización existe una jerarquía de objetivos, en los cuales, al considerarlos en el proceso de planeación, debemos identificar cuál es la

---

<sup>7</sup> Koontz y Weihrich, *Administración: una perspectiva global*, 1998, p. 134.

función de cada uno de ellos y delimitar su papel en el proceso integral de la administración; de esta manera, los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados.

c) Consideración de las premisas de planeación.

Es muy cierto que en el proceso de planeación solicitamos un alto porcentaje de información, que se encuentra en el archivo de la empresa; otras veces debemos obtenerla en el ambiente externo de la organización. Cada dato y su enlace forman las premisas que necesitamos para el proceso de planeación. Estas premisas las encontramos como pronósticos, políticas básicas aplicables, y planes ya existentes, entre otros aspectos.

Las premisas son el marco o escenario en donde comenzaremos a desarrollar los primeros planes de trabajo.

d) Identificación de alternativas.

Una alternativa permite a la organización estudiar una opción en el proceso de toma de decisiones; en esta etapa se buscarán y examinarán cursos de acción alternativos. No se trata de obtener un gran número de alternativas, si no de reducir ese número realizando un análisis de ventajas y desventajas que nos permita mantener las de mayor importancia.

e) Comparación de alternativas a la luz de las metas deseadas.

En esta etapa se seleccionará el curso concreto de acción, producto de una toma de decisión, de acuerdo con la evaluación de factores que promete lograr con mayor eficiencia y optimización de recursos las metas que se ha forjado la empresa.



f) Formulación de planes derivados.

La planeación en sí es un conjunto de planes. En la etapa anterior forjamos un curso concreto de acción, pero este curso no es precisamente lo único que vamos a considerar para nuestra planeación, sino que será necesario considerar algunas otras estructuras de trabajo que se van a derivar de este curso de acción. Por ejemplo, si nosotros decidimos vender pantalones deportivos, después de un conjunto de opciones de otro tipo de productos similares, entonces, al ofrecer los pantalones deportivos nosotros planeamos también ofrecer servicios de sastrería que permitan personalizar dicho producto inicial. El servicio de sastrería es un plan derivado que permitirá fortalecer el proceso de postventa del producto original.

g) Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

Los planes de trabajo (proyectos, programas, procedimientos, etcétera) son procesos que a final de cuentas son recursos invertidos para el logro de objetivos de la empresa; estos recursos indudablemente tienen su costo, y el presupuesto es una herramienta básica tanto para este proceso de planeación como para el control que nos permite saber el desembolso en relación con el beneficio que esperamos de cada plan.

A continuación encontrarás la gráfica del flujo de este proceso de planeación, tomada de la obra antes mencionada.

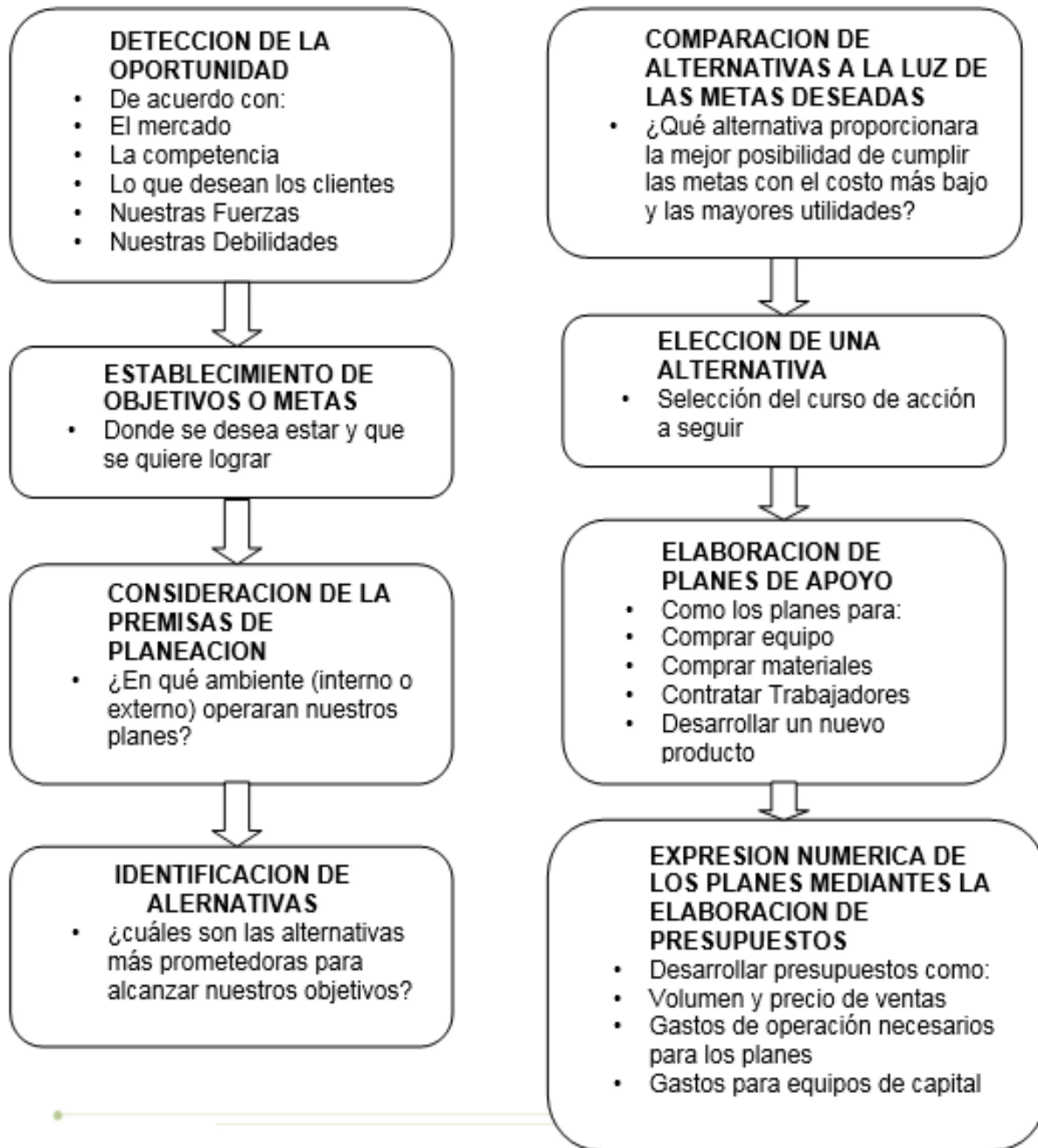


Figura 2.1. El proceso de planeación. Tomado de Koontz y Wehrich.

## 2.2. Tipos de planes

Como habíamos mencionado anteriormente, la planeación es una estructura formada por un conjunto de estructuras o planes de trabajo que se utilizan de manera cotidiana en el flujo del trabajo diario de una empresa; algunas de estas estructuras llevan la administración del tiempo, otras tantas del dinero y algunas son estudios potenciales para un mejoramiento y desarrollo de la empresa.

### 2.2.1. Programa

Este plan de trabajo se puede comprender bajo dos conceptos:

- a) El ordenamiento de las actividades y tiempos dispuesto para ellas, a fin de cumplir con el objetivo (programación).
- b) Por otro lado, también es válido referirse a él, de la manera en que lo indica Koontz<sup>8</sup>, como un conjunto de asignaciones de tareas, pasos a seguir y recursos por emplear para llevar a cabo un curso de acción.

A continuación vamos a analizar cada uno de estos casos.

El primer concepto de programa está centrado en la elaboración y uso de herramientas (gráfica de Gantt y PERT, entre otras) que nos va a permitir estudiar y estar al pendiente de las actividades que conforman un evento. Estas herramientas van a ser punto de referencia para el control de dichos programas de trabajo.

---

<sup>8</sup> Koontz y Weihrich, *Administración: una perspectiva global*, 1998, p. 132.





En este rubro entran por ejemplo programas de eventos de diferente índole, ya sea cultural, social o de trabajo interno de las empresas.

Ilustremos lo antes mencionado con el análisis de la décima semana interdisciplinaria de nuestra Facultad de Contaduría y Administración.

La Figura 2.1 muestra los principales elementos a considerar en la elaboración de un programa de actividades.

- a) Nombre, logo y distintivos de la institución que organiza el programa de trabajo (evento).
- b) El periodo en el cual se presenta el evento.
- c) El área o áreas físicas en donde se va a llevar a cabo el o los eventos.
- d) El departamento responsable del evento.
- e) El nombre de cada uno de los eventos que conforman el programa.
- f) El responsable (conferencista) de cada evento.
- g) Los horarios de cada evento.


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  

**fcaunam**

**10a. Semana Académica Interdisciplinaria**  
**(Del 8 al 12 de septiembre de 2014)**

**CONFERENCIAS MAGISTRALES**  
**Auditorio Mtro. José Antonio Echenique García**

|       |        |           |        |
|-------|--------|-----------|--------|
| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES |
|-------|--------|-----------|--------|

| Lunes, 8 de septiembre de 2014 |                       |  |  |   |
|--------------------------------|-----------------------|--|--|---|
| Hora                           | Actividad             | Conferencia  | Organización   | Ponente   |
|                                |                       | Inauguración   |  |   |
| 9:00 - 11:00                   | Conferencia Magistral | La Fiscalización como Instrumento para Fortalecer la Democracia            | Instituto Nacional Electoral   | Alfredo Cristalinas Kaulitz                             |
| 11:00-13:00                    | Conferencia Magistral | Contabilidad Electrónica   | Consultor Independiente  | Julio Solís García                                      |
| 16:00-18:00                    | Conferencia Magistral | La función preventiva del Órgano Interno de Control en el Gobierno Federal | Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural y Colegio de Contadores Públicos de México | María Elena Rodríguez Uribe y Benjamín Reyes Torres     |
| 18:00-20:00                    | Conferencia Magistral | CONDUSEF a la vanguardia   | CONDUSEF   | Mario Di Constanzo Armenta y José Antonio Heredia Pérez |

Figura 2.2. Programa de actividades de la 10ª semana académica interdisciplinaria de la FCA-UNAM<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> [http://www.fca.unam.mx/semana\\_academica\\_2014/](http://www.fca.unam.mx/semana_academica_2014/) consultado 10 de septiembre de 2014

## ¿Por qué es importante la programación de las actividades?

Todos los que operan en una organización saben que el rendimiento real del trabajo no se puede preparar de manera fácil en todos sus pequeños detalles. Hay demasiados detalles minuciosos; también, muchos detalles cambian de manera repentina, que es imposible, y no valdría la pena preparar programas de operación diaria con adelanto de un año; por ejemplo, para cada detalle. Es obvio que esto se aplica a todos los programas de ingeniería, producción, ventas, finanzas y otras actividades, como compras, transportes, etc. No obstante, se debería tratar de trazar programas diarios por tanto tiempo como sea posible para todas las actividades.

Por otro lado existen muchas operaciones que se efectúan sin programa definido de trabajo; algunas de ellas, por ejemplo, en la tarea de despachar los pedidos según se reciben; el trabajo se asigna para cuando pueda disponerse y ejecutarse; los cambios en la operación se efectúan con sacrificio de tiempo, de orden y de costos; así, todo el procedimiento de operación carece de aquella preparación que constituye el requisito previo para evitar los desperdicios.

Debería ser posible, aun en la planta pequeña, preparar programas razonablemente detallados para el trabajo de un día, una semana o tal vez dos semanas por delante, dependiendo de la clase de trabajo que debe hacerse y de la forma en que se maneje el equipo. Esto permite a todos los elementos alistarse, emplear las mejores máquinas disponibles, pensar en los mejores métodos, y escoger a la persona más capacitada para efectuar cada uno de los trabajos detalladamente, evitando así conceptos de desperdicio desde el primer momento.

## ¿Qué clases de trabajos pueden programarse?

Por más deseable que fuera establecer programas detallados de trabajo para todas las actividades y para cada uno de los empleados de la empresa, en la fábrica debe encontrarse un término medio entre el deseo de mejor orden y la necesidad de flexibilidad, para resolver las situaciones anormales e inesperadas que siempre surgen.

Generalmente, las únicas actividades “regulares” que vale la pena programar, son aquellas que...

- a) Se repiten diariamente o deben realizarse cada día con regularidad bastante segura o continuidad periódica.
- b) Implican volúmenes, cantidades o cualidades de trabajo de suficiente magnitud o valor para justificar la formulación del programa.
- c) Se refieren a trabajo semejante o actividades que pueden llevarse a cabo por las mismas máquinas, los mismos o similares métodos y el mismo personal, tan luego como se presentan.

En aquellas fábricas en donde cuando menos se intenta efectuar alguna planeación a largo plazo, no sólo pueden mejorarse los programas de operación a corto plazo, sino que pueden buscarse ventajas en los costos de materiales, en las entregas y en los transportes, que ayudan de forma considerable a permanecer en la competencia.

Los programas de trabajo diario, semanales o quincenales, deben encajar estrechamente con la planeación mensual, trimestral o anual que haya preparado la dirección suprema.

Continuando con la clasificación de programas, tenemos aquellos que se hacen llamar institucionales y que tienen que ver con las estrategias de la organización.



Las organizaciones siempre necesitan de programas que permitan el desarrollo de sus áreas de trabajo, y por ello tenemos, por ejemplo, programas de capacitación al personal, programas de apoyo a la comunidad, programas de seguridad e higiene, etc. Estos programas son complemento a las funciones genéricas de la empresa; es decir, si en el departamento de recursos humanos la estrategia a seguir es la formación del capital humano, entonces se deben crear programas que apoyen a esta estrategia; algunos estarán destinados a la capacitación, otros tantos a la formación de investigadores dentro de la organización, y otros tantos a la seguridad e higiene de sus trabajadores.

La empresa Conductitlán comparte un artículo en su página electrónica<sup>10</sup>, y que está a disposición en este documento en el **Anexo 1**, en el cual hace llegar un ejemplo de lo que es un programa institucional de apoyo con el nombre de Programa de Trabajo para Prestadores de Servicio Social en Centros de Salud. En este ejemplo, encontrarás los elementos para elaborar un programa de este tipo.

## 1. Portada

- 1.1. Nombre de la organización.
- 1.2. Área de la que se realizará el programa de trabajo o el nombre del proyecto para el cual se realiza este documento.
- 1.3. El nombre del documento.
- 1.4. Un logo de la empresa.
- 1.5. Fecha de realización.

## 2. Responsable

- 2.1. Nombre de la persona o departamento responsable de ejecutar el programa.

---

10

[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/ejemplo\\_programa\\_de\\_trabajo.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_programa_de_trabajo.pdf)



3. Presentación

3.1. Descripción del contenido del documento.

4. Índice

4.1. Indica el contenido y la página en donde se localiza.

5. Antecedentes

5.1. Descripción de la organización y del área o puesto en el que se ejecutará el programa.

5.2. Una descripción de la problemática, los objetivos o la razón de ser del área actual existente que justifique el programa presentado y una explicación general del programa.

6. Propósitos

6.1. Es un enunciado general de lo que se pretende lograr, indicando la intención que tuvieron quienes elaboraron el documento.

7. Objetivos

7.1. Es un enunciado en el que de manera específica se anota lo que se pretende lograr al ejecutar el programa.

8. Beneficiarios

8.1. Personas a las que está dirigido el programa.

9. Políticas

9.1. Reglas generales que guiarán las acciones a realizar.

10. Metas

10.1. Enunciado en el que se establece en términos cuantitativos lo que se pretende lograr con el programa.

11. Actividades

11.1. Tareas a desarrollar para alcanzar las metas propuestas.

12. Cronograma

12.1. Plazos o calendario de actividades.

13. Productos

13.1. Describir cuáles serán los resultados de la actividad, ya sea que se refieran a resultados materiales o a servicios prestados.



14. Criterios de operación

14.1. En este apartado se incluyen los métodos y técnicas a utilizar para lograr los objetivos.

15. Recursos

15.1. Para desarrollar el programa, además de un cálculo de los costos de ejecución o elaboración del presupuesto.

16. Administración del programa

16.1. Organigrama del personal que laborará.

16.2. Los mecanismos de control.

16.3. Los sistemas de evaluación interna y el seguimiento.

16.4. Los canales de información.

17. Indicadores de evaluación

17.1. Criterios que se utilizarán para determinar si se lograron los objetivos.

## 2.2.2. **Proyectos**

Un proyecto se considera como un estudio de viabilidad con respecto a inversiones que se presentan a lo largo de la vida de una empresa. Estas inversiones tienden a resolver ciertas necesidades, como ampliación de la planta productiva, fortalecimiento del capital humano, alianzas estratégicas, etcétera. El proyecto tiende a conformarse por lo regular en cuatro partes.

- a) Estudio administrativo
- b) Técnico
- c) Financiero
- d) Mercadológico

Podemos considerar a los proyectos como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento del problema a resolver. El **diseño de un proyecto** nos permite recopilar, crear y analizar de forma sistemática un conjunto de antecedentes para identificar ventajas y desventajas de asignar recursos o no a una determinada iniciativa.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas, en un artículo señalado en el **Anexo 2**, subraya lo anterior y define al proyecto de la siguiente manera<sup>11</sup>:

### **Un proyecto es un conjunto de acciones**

- No repetitivas
- Únicas
- De duración determinada
- Formalmente organizadas
- Que utilizan recursos

En este mismo artículo encontraremos el proceso para poder coordinar la estructura de un proyecto, el cual se resume en las siguientes fases:

- Fase de creación y planificación del proyecto
- Fase de seguimiento y control del proyecto
- Fase de comunicación del proyectos

Para ilustrar este proceso se elaboró la Figura 2.2.

---

<sup>11</sup> [http://www.cdi.gob.mx/jovenes/data/gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://www.cdi.gob.mx/jovenes/data/gestion_de_proyectos.pdf) consultado 22 septiembre 2014



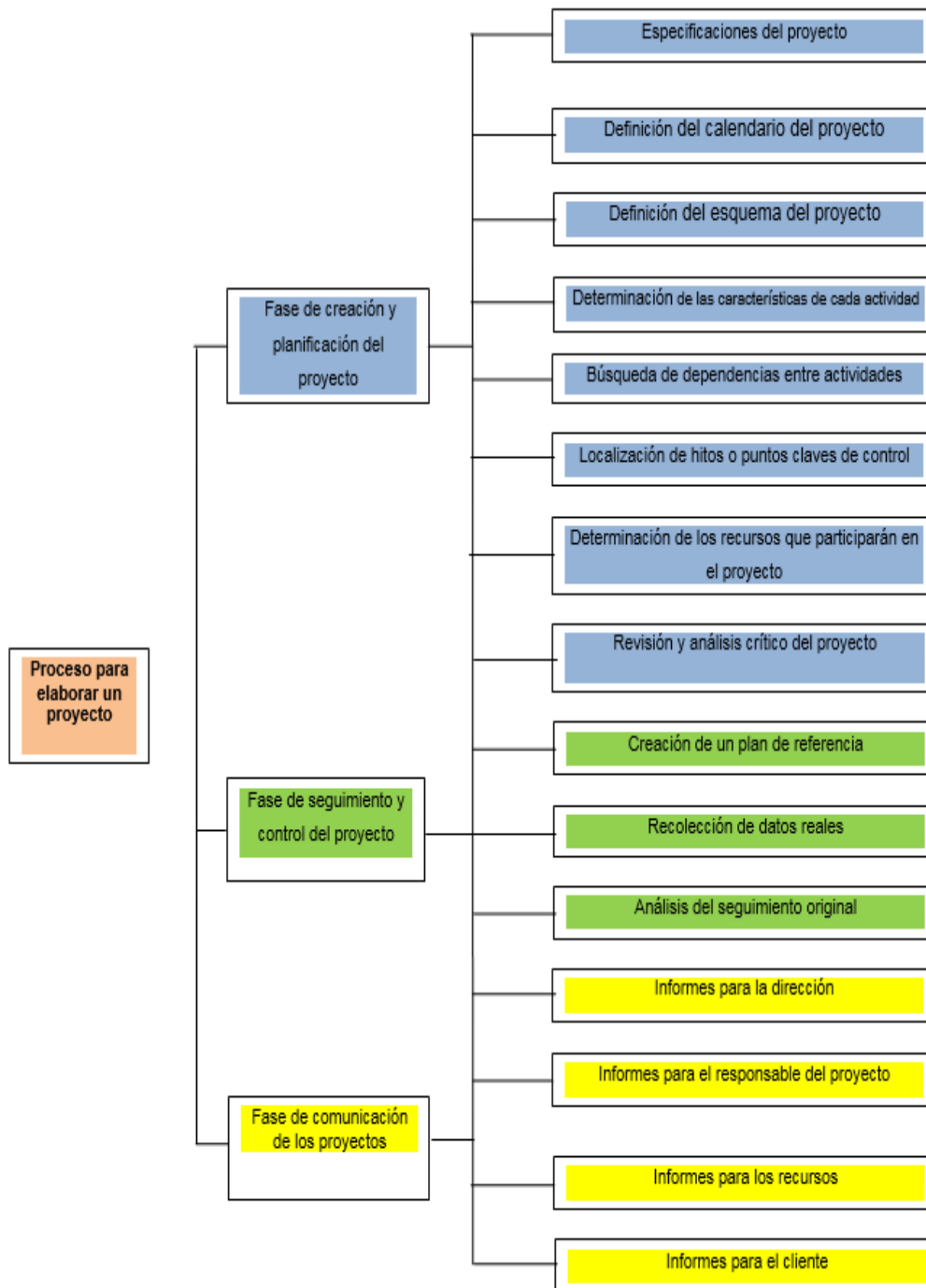


Figura 2.3. Fases para elaborar un proyecto (adaptado de la CDI [Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas], 2014).

### 2.2.3. Presupuestos

El presupuesto es una herramienta que sirve al micro y pequeño empresario como guía para la consecución de sus objetivos, ya que cuantifica por periodos cortos – generalmente un año– los objetivos a alcanzar por parte de la empresa, tanto en tiempo como en dinero; es ideal en el proceso de planeación y de igual manera sirve como instrumento de control, ya que al comparar lo presupuestado con lo realizado se determinan diferencias que si son de poco monto indican una realización de los objetivos, mientras que si las diferencias son de importancia relativa identifican deficiencias que la alta gerencia tiene que atender, e incluso debe cambiar los objetivos si lo amerita; por lo tanto, apoya enormemente la toma de decisiones.

Para ejemplificar este plan de trabajo consideraremos una situación financiera. Uno de los principales problemas que enfrentan la micro y pequeñas empresas es la falta de liquidez para afrontar sus compromisos en el corto plazo, y esto se debe principalmente a la carencia de una prevención de los gastos y a la cobranza por periodos, provocando que este tipo de empresas tenga que incurrir en préstamos para obtener capital de trabajo, lo cual genera gastos por concepto de financiamiento; la solución a esta problemática está, en gran medida, en la elaboración de un presupuesto, y en este caso específicamente de flujo de efectivo, que a su vez se encuentre fundamentado en una adecuada política, tanto de ventas a crédito como de pago a proveedores y acreedores.

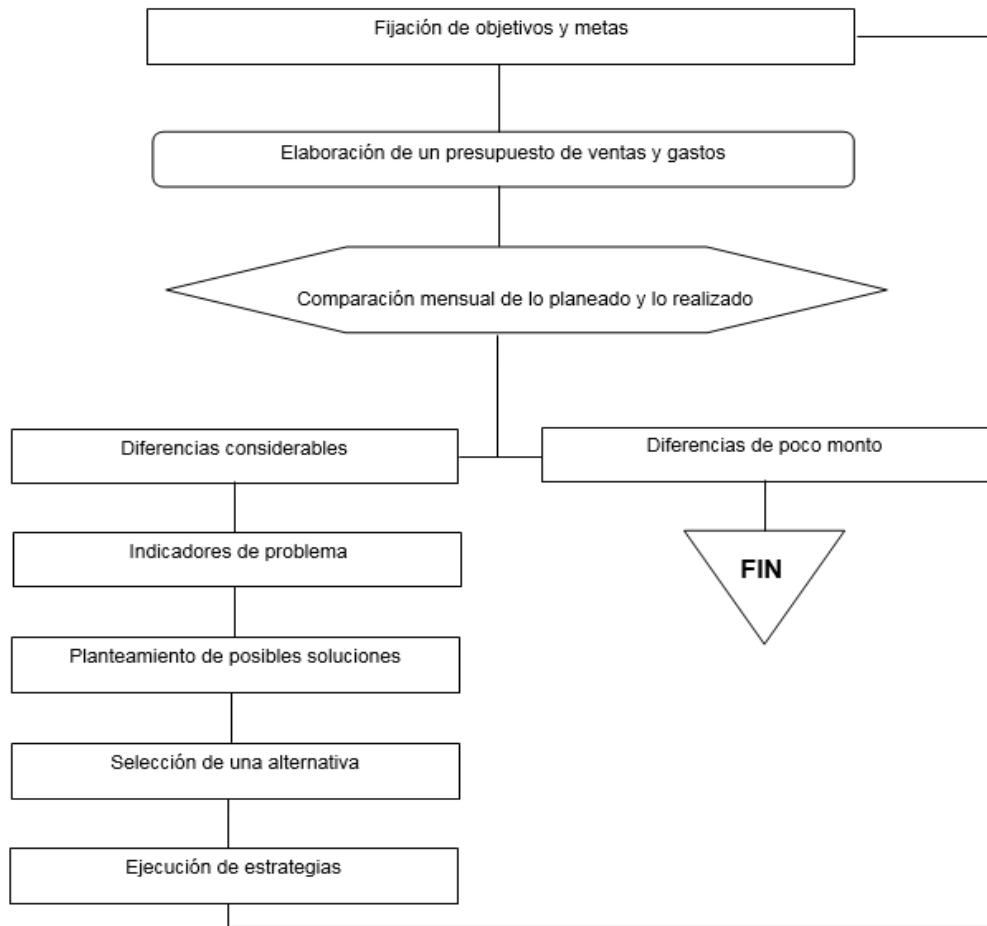


Figura 2.4. El presupuesto y el proceso de toma de decisiones. Tomado de “Presupuestos en micro y pequeña empresa comercial. Lo básico”. Por Mtro. Edilberto Vázquez González. *Adminístrate Hoy*. 9 de octubre 2005.

El presupuesto sirve también para generar orden en las operaciones de la entidad, y es una estupenda herramienta en lo referente a la dirección, ya que marca los parámetros de acción de todos los miembros de la entidad en búsqueda del objetivo planteado, ya que asigna recursos y actividades a ejercer por los miembros de la organización.

Algunas características importantes que debe mostrar este presupuesto son la cobranza y las ventas, tanto a crédito como de contado, para poder visualizar los ingresos reales a recibir, así como los gastos operativos de la empresa, los compromisos que se tienen en ese período, como pueden ser pago a proveedores, pago de impuestos, pago de financiamiento e intereses, etcétera.

Con esto se tiene la certeza de las actividades realizadas y por realizar, y de aquéllas que generan o no valor a la empresa. A continuación presentamos un ejemplo de cómo realizar un presupuesto de este tipo.

La empresa Comercial S. A. nos presenta la siguiente información:

#### **VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR (REALES)**

| <b>MES</b>       | <b>CRÉDITO</b> | <b>CONTADO</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>NOVIEMBRE</b> | \$2400         | \$190          | \$2590       |
| <b>DICIEMBRE</b> | \$3300         | \$360          | \$3660       |
| <b>TOTAL</b>     | \$5700         | \$550          | \$6250       |

#### **VENTAS PRONOSTICADAS**

| <b>MES</b>     | <b>CRÉDITO</b> | <b>CONTADO</b> | <b>TOTAL</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|----------------|----------------|----------------|--------------|---------------------|
| <b>ENERO</b>   | \$2350         | \$250          | \$2600       | 260 unidades a \$10 |
| <b>FEBRERO</b> | \$2520         | \$320          | \$2840       | 284 unidades a \$10 |
| <b>MARZO</b>   | \$1620         | \$280          | \$1900       | 190 unidades a \$10 |

La cobranza de las ventas a crédito se hace de la siguiente manera: se tiene la política de cobrar a los 30 días, pero en la realidad el periodo efectivo de cobro es de 45 días, para quedar de la siguiente manera: el primer mes de venta no se cobra nada; el segundo, el 80% de la venta; y el tercero, el 20% restante.

En cuanto a las erogaciones, las adquisiciones representan 60% de las ventas totales del mes anterior y se liquida 50% el mes de la compra y 50% el mes siguiente.



La empresa tiene gastos de operación fijos de 400, así como costos variables de 10% sobre sus ventas mensuales.

La empresa no tiene contemplada ninguna inversión, pero debe cubrir una deuda de \$300 y \$500 en los meses de enero y febrero, respectivamente.

A continuación se presentan de manera simplificada:

- a) Presupuesto de cobranza
- b) Presupuesto de gastos
- c) Flujo de efectivo presupuesto

**PRESUPUESTO DE COBRANZA, VENTAS A CRÉDITO**

|                            | ENERO         | FEBRERO       | MARZO         |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas a crédito           | \$2350        | \$2520        | \$1620        |
| <b>Primer mes enero</b>    |               |               |               |
| Noviembre 20% de 2400      | 480           |               |               |
| Diciembre 80% de 3300      | 2640          |               |               |
| Enero 0% de 2350           |               |               |               |
| <b>Segundo mes febrero</b> |               |               |               |
| Diciembre 20% de 3300      |               | 660           |               |
| Enero 80% de 2350          |               | 1880          |               |
| Febrero 0% de 2520         |               |               |               |
| <b>Tercer mes marzo</b>    |               |               |               |
| Enero 20% de 2350          |               |               | 470           |
| Febrero 80% de 2520        |               |               | 2016          |
| Marzo 0% de 1620           |               |               |               |
| <b>Total cobranza</b>      | <b>\$3120</b> | <b>\$2540</b> | <b>\$2486</b> |

## PRESUPUESTO DE GASTO DE OPERACIÓN

|                                   | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> |
|-----------------------------------|--------------|----------------|--------------|
| Importe de compras                | \$2196       | \$1560         | \$1704       |
| <b>Primer mes de enero</b>        |              |                |              |
| Diciembre 50% de 1554             | 777          |                |              |
| Enero 50% de 2196                 | 1098         |                |              |
| <b>Segundo mes febrero</b>        |              |                |              |
| Enero 50% de 2196                 |              | 1098           |              |
| Febrero 50% de 1560               |              | 780            |              |
| <b>Tercer mes Marzo</b>           |              |                |              |
| Febrero 50% de 1560               |              |                | 780          |
| Marzo 50% de 1704                 |              |                | 852          |
| <b>Total pago a proveedores</b>   | \$1875       | \$1878         | \$1632       |
| Más costos fijos                  | 400          | 400            | 400          |
| Costos variables                  | 260          | 284            | 190          |
| <b>Total salidas de operación</b> | \$2535       | \$2562         | \$2222       |

**FLUJO DE EFECTIVO**

|                                  | <b>ENERO</b>  | <b>FEBRERO</b> | <b>MARZO</b>  |
|----------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>ENTRADAS</b>                  |               |                |               |
| Cobranza                         | \$3120        | \$2540         | \$2486        |
| Ventas al contado                | 250           | 320            | 280           |
| <b>Total de entradas salidas</b> | <b>\$3370</b> | <b>\$2860</b>  | <b>\$2766</b> |
| Salidas de operación             | \$2535        | \$2562         | \$2222        |
| Pago de deuda                    | 300           | 500            | 0             |
| <b>Total salidas</b>             | <b>\$2835</b> | <b>\$3062</b>  | <b>\$2222</b> |
| Flujo de efectivo                | 535           | -202           | 544           |

**PRESUPUESTO DE COBRANZA VENTAS A CRÉDITO**

|                            |                    | <b>Enero</b>  |                  |
|----------------------------|--------------------|---------------|------------------|
|                            | <b>Presupuesto</b> | <b>Real</b>   | <b>Variación</b> |
| Ventas a crédito           | 2350               | 1900          | 450              |
| <b>Primer mes de enero</b> |                    |               |                  |
| Noviembre 20% de 2400      | 480                | 300           | 180              |
| Diciembre 80% de 3300      | 2640               | 1600          | 1040             |
| Enero 0% de 2350           |                    |               |                  |
| <b>Total de cobranza</b>   | <b>\$3120</b>      | <b>\$1900</b> | <b>\$1220</b>    |



## PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

|                                   |                    | <b>Enero</b>  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|------------------|
|                                   | <b>Presupuesto</b> | <b>Real</b>   | <b>Variación</b> |
| Importe de compras                | \$2196             | \$2196        | \$0              |
| <b>Primer mes de enero</b>        |                    |               |                  |
| Diciembre 50% de 1554             | 777                | 777           | 0                |
| Enero 50% de 2196                 | 1098               | 1098          | 0                |
| <b>Total pago a proveedores</b>   | <b>\$1875</b>      | <b>\$1875</b> | <b>\$0</b>       |
| Más costos fijos                  | 400                | 500           | -100             |
| Más costos variables              | 260                | 265           | -5               |
| <b>Total salidas de operación</b> | <b>\$2535</b>      | <b>\$2640</b> | <b>\$-105</b>    |

## FLUJO DE EFECTIVO

|                       |                    | <b>Enero</b>  |                  |
|-----------------------|--------------------|---------------|------------------|
|                       | <b>Presupuesto</b> | <b>Real</b>   | <b>Variación</b> |
| <b>Entradas</b>       |                    |               |                  |
| Cobranza              | \$3120             | \$1900        | \$1220           |
| Ventas al contado     | 250                | 200           | 50               |
| <b>Total entradas</b> | <b>\$3370</b>      | <b>\$2100</b> | <b>\$1270</b>    |
| <b>Salidas</b>        |                    |               |                  |
| Salidas de operación  | \$2535             | \$2640        | \$-105           |
| Pago de deuda         | 300                | 300           | 0                |
| <b>Total salidas</b>  | <b>\$2835</b>      | <b>\$2940</b> | <b>\$-105</b>    |
| Flujo de efectivo     | 535                | -840          |                  |



De acuerdo con lo expuesto, el control presupuestal para la microempresa incluye dos partes: la elaboración del presupuesto y el control mediante la comparación de lo estimado contra lo realizado. En la primera parte se encuentra el presupuesto en una fase estática que sirve de gran apoyo al proceso de planeación de la entidad, ya que marca tiempos de realización de las actividades y sus correspondientes costos; por lo que respecta a la segunda parte, se encuentra el presupuesto en su fase dinámica, es decir, se le está dando vida al presupuesto con la comparación y se está en presencia del control.

- Al determinar diferencias y plantear los mecanismos de solución se está en presencia de la dirección y supervisión.
- Las diferencias pueden ser en cada uno de los supuestos analizados, producto de factores externos e internos de la empresa, de manera que algunos sean controlables y otros no, para la administración.
- Los factores que causan desviaciones, que no son controlables por la entidad, sirven para ajustar el presupuesto en lo futuro y acercarlo a la realidad; también son parámetros que permiten al responsable de la toma de decisiones estar alerta con su entorno y poder visualizar los escenarios macroeconómicos.
- En cuanto a los factores internos controlables, hemos visto cómo pueden generarse las desviaciones, algunas de las causas más comunes y, en su caso, las posibles soluciones para éstas.
- Para encontrar estas soluciones tiene que recurrirse a la obtención de información para que pueda ser de tipo documental (financiera) o no documental, como la observación directa, el análisis y la entrevista.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> "Presupuestos en micro y pequeña empresa comercial: lo básico". *Adminístrate Hoy*, 137, 46-52. 09 de octubre de 2005.

## 2.2.4. Políticas

El objeto de las políticas de una empresa es orientar, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. Su importancia es decisiva en la administración; son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, ya que la administración consiste en hacer a través de otros.

### ¿Qué es una política?

- Una guía para las decisiones administrativas.
- El punto de vista de una organización.
- Un modo de explotación y de dirección de los diversos sectores de la gestión (acción y efecto de administrar).
- Una ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.
- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

### ¿Qué hace una política?

- Precisa el punto de vista y la filosofía de la dirección en determinados campos de explotación de la gestión.
- Suministra un marco que permite actuar rápidamente y controlar la delegación administrativa de la autoridad.
- Fija los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipa condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas.
- Mantiene un clima administrativo favorable, crea sentimientos de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus resultados.



Como ejemplo de políticas de trabajo de una empresa tenemos la siguiente lista tomada de NETCORP.<sup>13</sup> (Empresa mayorista en el sector de la informática y tecnología).

### **POLITICAS DE VENTAS DE NETCORP**

1. Para realizar compras en NETCORP como mayorista debe estar registrado. Para registrarse deberá llenar un formulario que lo puede solicitar en el departamento de ventas. Deberá presentar la documentación requerida, además del formulario debidamente llenado.
2. Una vez registrado el nuevo cliente, se le asignará un ejecutivo de ventas, quien se encargará de manejar todas las compras, proformas y cualquier tipo de consulta entre el cliente y Netcorp. El ejecutivo de ventas podrá ser cambiado por Netcorp o a petición del cliente en cualquier momento, mediante notificación escrita.
3. Todas las compras las podrán realizar los compradores autorizados por el cliente; los pagos deberán ser en efectivo y sólo se aceptarán cheques de las cuentas registradas y autorizadas.
4. Cualquier modificación en la información del cliente, como cambios en los compradores autorizados, cuentas de banco, etc., deberá ser notificada de manera escrita a NETCORP para su actualización y habilitación en el sistema.
5. Los clientes que se registren como mayoristas/distribuidores en Netcorp, deberán tener conocimientos generales de *hardware* y *software*, así también como el manejo, uso y compatibilidad de los productos.

---

<sup>13</sup> Consultado el 17 de septiembre en <http://www.netcorpbolivia.com/html/inicio.html>.

Aunque en la asignatura Fundamentos de Administración ya estudiaste las políticas y su clasificación, no está por demás recordarlo a través de la Figura 2.5

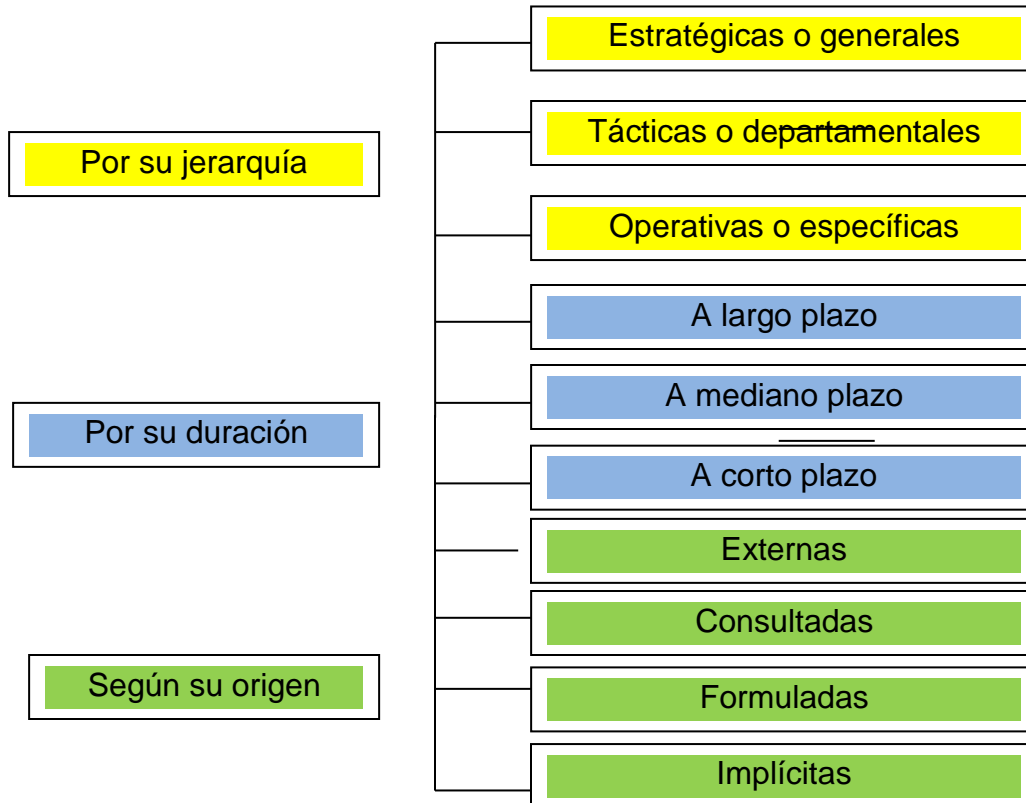


Figura 2.5. Clasificación de las políticas (adaptado de Koontz y Wehrich, *Administración: una perspectiva global*, 1998, p. 162).

## 2.2.5. Procedimientos

Los procedimientos presentan de manera cronológica las actividades que deben seguirse para realizar un trabajo repetitivo, con la finalidad de mantener un orden.

En la obra de Koontz y Weihrich se menciona que los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.<sup>14</sup>

Son fundamentales, dado que...

- Se aplican en actividades de patrón repetitivo.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Evitan la duplicidad.
- Presentan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, cuándo y quién debe realizarlas.

Pueden ser presentados como diagrama de flujo o incluso en diagrama de procesos.

Como recordarás, en la asignatura Organización y Procedimientos se señaló que los procedimientos son elaborados en un documento administrativo llamado manual de procedimientos; este manual puede ser de manera integral de un área de trabajo o puede ser elaborado para un sólo procedimiento específico.

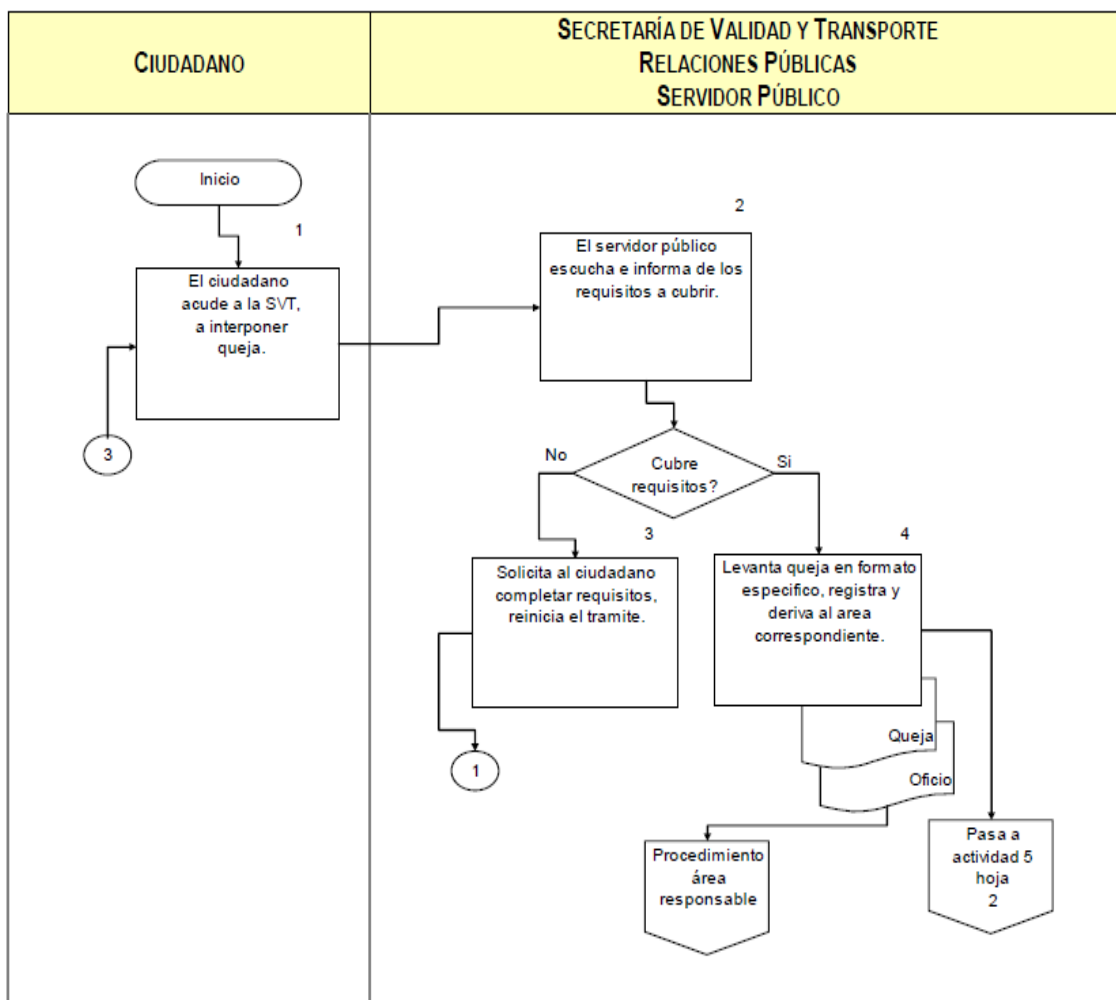
---

<sup>14</sup>Koontz y Weihrich, *Administración: una perspectiva global*, 1998, p. 131.

A continuación damos un ejemplo tomado de la Secretaría de Vialidad y Transportes del Gobierno de Jalisco, específicamente sobre la queja administrativa por trámites y servicio de vialidad y transporte (servidores públicos, procesos y requisitos).

Como podrás observar, hay dos apartados importantes en la elaboración de dicho manual, que son por un lado la narrativa del procedimiento, y por otro lado la diagramación del mismo, permitiendo de esta manera conocer el tecnicismo y el flujo de las operaciones de dicho procedimiento.

### 1. Diagrama de flujo



## 2. Descripción narrativa

| No. | RESPONSABLE<br>(PUESTO Y ÁREA)          | ACTIVIDAD  | FORMATOS/<br>DOCUMENTOS   |
|-----|---|--|---|
| 1.  | Ciudadano                               | Acude a la Secretaría de Vialidad, a interponer queja.   |   |
| 2.  | Servidor Público<br>Relaciones Públicas | Escucha al ciudadano e informa de requisitos.<br>Requisito a cubrir:<br>1. Identificación oficial (IFE, Pasaporte, Cartilla Militar, Licencia de conducir).<br>2. Presentar elementos de prueba (Testigos presenciales, fotografías, video grabaciones, documentos). |   |
| 3.  | Servidor Público<br>Relaciones Públicas | No cumple con requisitos:<br>Regresa al ciudadano para que complete y posteriormente reinicie el trámite.<br><br>Si cumple con requisitos: pasa a la actividad no. 4.  |   |
| 4.  | Servidor Público<br>Relaciones Públicas | Levanta queja en formato específico, registra en base de datos y deriva al área correspondiente, para su atención.<br><br>Formatos en los anexos:<br>1. Modulo de quejas y asesoría ciudadana.<br><br>2. Centro de información al usuario.                           | Anexo 1. Modulo de quejas y asesoría ciudadana<br><br>Anexo 2. Centro de información al usuario |

Figura 2.6. Diagrama de flujo. Queja administrativa por trámites y servicio de vialidad y transporte (servidores públicos, procesos y requisitos).<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Consultado el 17 de septiembre de <http://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/normatividad/6741>



## 2.3. Características generales de las técnicas gráficas de planeación

### 2.3.1. Gráficas de Gantt

La gráfica de Gantt es la principal herramienta de programación a corto plazo, creada por el ingeniero norteamericano Henry Laurence Gantt, en 1918.

A pesar de que existen dos tipos de gráficas de Gantt, su uso básicamente es presentar el tiempo y recursos que se utilizarán al realizar cada actividad.

Existe la gráfica de carga y la gráfica secuencial, las primeras actividades independientes; mientras que la segunda programa una serie de actividades totalmente dependientes entre sí.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| Flexibilidad                                     | No presenta costos.                                 |
| Bajo costo                                       | Limitación en representación de planes complejos.   |
| Versatilidad (adaptada a necesidades y recursos) | No ofrece condiciones para el análisis de opciones. |

### Proceso para realizar una gráfica de Gantt

1. Detectar necesidades reales de programación.
2. Establecer actividades del programa, los supuestos y limitaciones de recursos.
3. Nombrar responsable de cada actividad, cómo, con qué recursos y en qué momento.
4. Determinar el tiempo de duración de cada actividad.
5. Representar las actividades mediante la utilización de barras de tamaño proporcional a su duración.
6. Actualizar actividades constantemente.

En la Figura 2.7 encontrarás un ejemplo de gráfica de Gantt, utilizada como plan de servicio de consultoría administrativa hecha por la empresa consultora.

#### PLAN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA 2013

| No | ACTIVIDAD                     | RESPONSABLE | COSTO | T | Septiembre |         |          |           | Octubre  |        |          |            |          |          |
|----|-------------------------------|-------------|-------|---|------------|---------|----------|-----------|----------|--------|----------|------------|----------|----------|
|    |                               |             |       |   | 1          | 2 al 8  | 9 al 15  | 16 al 22  | 23 al 30 | 1 al 6 | 7 al 13  | 14 al 20   | 21 al 27 | 28 al 31 |
| 1  | Planeación<br>Primer contacto |             |       | E |            |         | CONVENIO |           |          |        |          |            |          |          |
|    |                               |             |       | R |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
| 2  | Examen<br>Modelo SE           |             |       | E |            | entorno | entorno  | empresari | empres   | equipo | estudios | especiales |          |          |
|    |                               |             |       | R |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
| 3  | Evaluación<br>Gráficas        |             |       | E |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
|    |                               |             |       | R |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
| 4  | Maquilas                      |             |       | E |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
|    |                               |             |       | R |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
| 5  | Informe                       |             |       | E |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |
|    |                               |             |       | R |            |         |          |           |          |        |          |            |          |          |

Figura 2.7. Gráfica de Gantt.

### 2.3.2. PERT

Al igual que la gráfica de Gantt, el PERT (*Program Evaluation Reporting Technique*, por sus siglas en inglés) o Técnica de Evaluación, Programación y Reporte, se considera como una herramienta importante para efecto de la programación de proyectos. Esta herramienta tiene su origen en la segunda mitad del siglo XX, aproximadamente en 1957, de manera simultánea que la técnica del CPM (método de la ruta crítica). En la Marina de Estados Unidos, en colaboración con el despacho de consultores Booz, Allen y Hamilton desarrollaron ésta técnica diseñada para coordinar el progreso de los distintos contratistas y agencias que trabajaban en el proyecto de Polaris. PERT era una técnica coordinadora orientada hacia los hechos de un proyecto, es decir, hacia la terminación o inicio de las actividades.

En su forma original, los dos sistemas eran muy similares, con una característica innovadora muy importante: la separación de las funciones de planeación y programación. Ambas técnicas utilizaban diagramas de flechas para indicar las interrelaciones de las distintas actividades componentes del proyecto, culminando con un plan integral y único, lo que permitía su revisión racional por parte del responsable de su ejecución.

Había, sin embargo, algunas diferencias entre los dos sistemas.

El método de camino crítico, por otra parte, permitía estimar el enlace de tiempo y costo en la ejecución de las actividades, y tomar decisiones entre alternativas de menor duración y mayor costo. PERT en principio no poseía esta característica, pero tenía cualidades que el camino crítico no incluía, tales como la capacidad para introducir el cálculo de probabilidades en las estimaciones de la duración de las actividades.



Ambas técnicas se han ido revisando y refinando, eliminando sus diferencias gradualmente hasta el grado de afirmar que, en la actualidad, los dos sistemas son esencialmente equivalentes.

Las actividades que pueden trabajarse bajo esta herramienta son del más variado tipo: toma de decisiones, trabajos físicos, compras, evaluaciones, estudios técnicos, etcétera.

Es importante recalcar en este apartado que vamos a desarrollar un ejemplo que nos permita visualizar ambas técnicas (PERT y CPM), ya que son complementarias.

La representación visual del PERT es el diagrama de flechas o red de actividades, que consiste en la ilustración gráfica del conjunto de operaciones de un proyecto y de sus interrelaciones. La red está formada por flechas que representan actividades y nudos que simbolizan hechos.

Cualquier proyecto puede ser subdividido en diversas actividades componentes, pero su ejecución depende, lógicamente, de la programación. Al elaborar la red de actividades, cada una se representa por una flecha.

Cuando se encuentran varias flechas conectadas una tras otra, es que existe una secuencia entre ellas; ésa es la manera de ilustrar dicha dependencia. Los nudos o uniones de flechas, denominadas hechos, se representan en la gráfica en forma de círculos y significan la terminación de las actividades que culminan en un hecho determinado y la iniciación de las subsecuentes.

Para preparar un diagrama de flechas se deben contestar tres preguntas básicas sobre cada flecha o actividad específica.

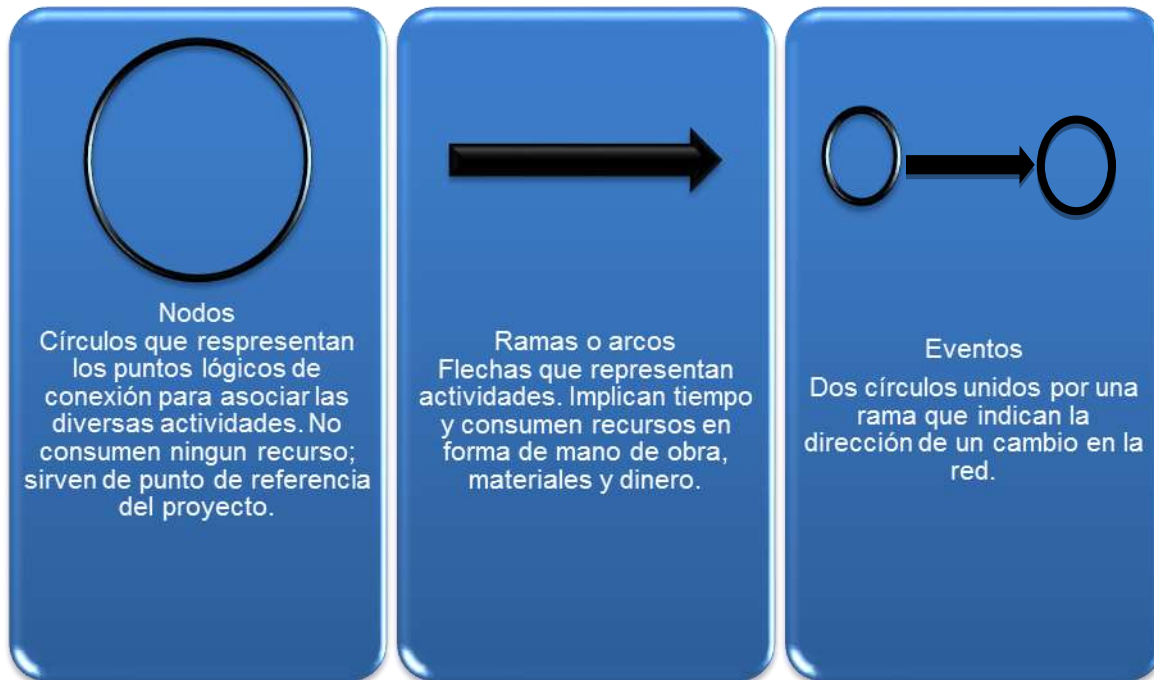


1. ¿Qué actividades deben ser realizadas inmediatamente antes de la ejecución de ésta?
2. ¿Qué actividades deben llevarse a cabo inmediatamente después de realizar la presente?
3. ¿Qué actividades se pueden realizar simultáneamente a la ejecución de ésta?

Por ejemplo, para instalar una cerca de concreto se debe hacer la excavación antes de instalar las formas. Una vez instaladas, se puede colocar la malla de refuerzo; en seguida se puede verter y colocar el concreto, entonces se quitan las formas y, simultáneamente, se aplica al curado un endurecedor de superficie.

La única restricción existente hasta el momento, para la correcta elaboración de la red, es el establecimiento lógico de la secuencia de actividades, la cual se obtiene después de contestar, para cada una, las tres preguntas mencionadas anteriormente. El diseño primario de la red es, entonces, un diagrama lógico que representa la planeación racional del proyecto sobre la base de las interdependencias naturales de las diferentes actividades, sin tomar en cuenta tiempos, costos y recursos disponibles.

No olvides que...



### Principio para la elaboración de una red PERT

- A. Antes de comenzar una nueva actividad, se deben haber terminado todas las actividades precedentes.
- B. Las flechas sólo indican precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado.
- C. Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.
- D. Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado con más de una flecha.
- E. Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, en particular en una red grande, utilizar múltiplos de 10 para que sea fácil incorporar cualquier cambio o adición futuros.
- F. Todas las flechas de la red están dirigidas más o menos de izquierda a derecha.



La clasificación de las actividades (es decir, el listado de la actividades del proyecto) no debe ser más detallada de lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

## Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, el tiempo marcado para elaborar la red PERT:

1. Tiempo más probable ( $t_m$ ). El requerido para terminar la actividad en condiciones normales.
2. Tiempo pesimista ( $t_p$ ). El tiempo máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
3. Tiempo optimista ( $t_o$ ). Es el mínimo requerido para terminar la actividad si todo ocurre de forma ideal.

Utilizando las tres estimaciones puede calcularse un tiempo esperado para duración de una actividad, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

$T_e$ : tiempo estimado.

$T_o$ : tiempo óptimo.

4: valor asignado al tiempo probable o normal.

$T_m$ : tiempo normal o probable.

$T_p$ : tiempo pesimista (se le da el valor de 1).

5: se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos (4+1+1).



Con esta información vamos entonces a ilustrar esta herramienta con un ejemplo que puedes vivirlo de manera personal, puesto que es una actividad rutinaria en tu centro educativo.

### *Caso práctico*

Se te ha responsabilizado formar un equipo de trabajo en tu salón de clases. El objetivo es la presentación de un tema de la asignatura Planeación y Control; para ello, debes reclutar a tres compañeros, de tal modo que formes tu equipo de trabajo. Tú serás el coordinador y responsable de la presentación. Se te pide que escojas el tema de una lista que se te va hacer llegar y propongas la bibliografía de uso. Para la presentación final se te pide que entregues un resumen ejecutivo del tema, y además como requisito indispensable tu presentación debe tener una edición con multimedia, es decir, debes incluir imágenes y sonido.

El profesor te pide la fecha en que harás tu presentación.

Con esta información vamos a elaborar un PERT, tomando en cuenta los siguientes tiempos:

**Tiempo total:** requerido desde el principio del proyecto hasta que se haga la presentación.

**Fechas específicas:** tiempo de inicio y terminación para cada tarea.

**Tareas críticas:** es decir, las que deban terminarse a tiempo, para que la presentación concluya en una fecha concreta (CPM).

En el siguiente cuadro se expone paso a paso cada uno de los datos obtenidos para elaborar el PERT y el CPM. Recuerda que te comenté anteriormente que a través de un ejemplo práctico vamos a visualizar la ruta crítica.



| Código de la actividad | Eventos | Descripción de las actividades                                  | Predecesores inmediatos | Tiempo esperado para terminar (horas) |
|------------------------|---------|---|-------------------------|---------------------------------------|
| A                      | 1-2     | Formación del equipo de trabajo.                                | -                       | 1                                     |
| B                      | 2-3     | Asignación de funciones de cada integrante del equipo.          | A                       | 1                                     |
| C                      | 1-5     | Asignación de tema.   | -                       | 1                                     |
| D                      | 4-5     | Búsqueda de información.  | C                       | 5                                     |
| E                      | 3-6     | Asignación de recursos.   | B                       | 2                                     |
| F                      | 5-6     | Organización de la información encontrada.                      | D                       | 3                                     |
| G                      | 6-7     | Proceso de transcripción de la información.                     | E y F                   | 3                                     |
| H                      | 7-8     | Visto bueno del profesor.                                       | G                       | 2                                     |
| I                      | 8-9     | Elaboración y entrega del informe ejecutivo de la presentación. | H                       | 2                                     |
| J                      | 9-10    | Edición para la presentación del tema (incluye multimedia).     | I                       | 3                                     |

|   |       |  |   |   |
|---|-------|--|---|---|
| K | 10-11 | Presentación del tema ante el grupo de clases. | J | 2 |
|---|-------|--|---|---|

Tiempos utilizados en este ejemplo:

| Código de la actividad | Tiempo optimista | Tiempo más probable | Tiempo pesimista |
|------------------------|------------------|---------------------|------------------|
| A                      | 1                | 1                   | 2                |
| B                      | 1                | 1                   | 2                |
| C                      | 1                | 1                   | 2                |
| D                      | 2                | 5                   | 8                |
| E                      | 1                | 2                   | 3                |
| F                      | 2                | 3                   | 4                |
| G                      | 1                | 3                   | 5                |
| H                      | 1                | 2                   | 4                |
| I                      | 1                | 2                   | 3                |
| J                      | 1                | 3                   | 5                |
| K                      | 1                | 2                   | 3                |

Con base en la información anterior, elaboramos nuestro PERT, como se muestra en la siguiente figura:

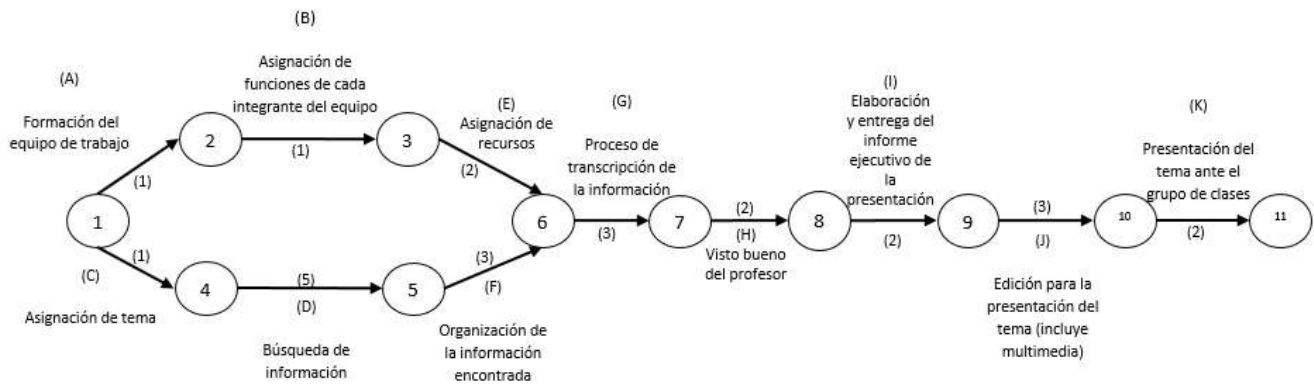


Figura 2.8. Diseño de un PERT (Hernández, 2014).

Generalizando, el método de camino crítico se desarrolló como una técnica orientada hacia la culminación de los hechos para la coordinación de un proceso. Como resultado de investigaciones posteriores, ambas técnicas se han consolidado hasta llegar a ser la una sinónima de la otra.

La aplicación potencial del método de camino crítico abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones. A esto se puede añadir una lista interminable de posibles aplicaciones de tipo específico. Así, podemos afirmar que el método de camino crítico es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades o tareas relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo determinado.

En las páginas siguientes se enumeran algunas de las reglas convencionales y los procedimientos generales que rigen la preparación de un diagrama de flechas.



Cualquier proyecto puede ser subdividido en diversas actividades componentes, pero su ejecución depende, lógicamente, de la programación. Al elaborar la red de actividades, cada una se representa por una flecha.

Cuando se encuentran varias flechas conectadas una tras otra es que existe una secuencia entre ellas; ésta es la manera de ilustrar dicha dependencia. Los nudos o uniones de flechas, denominadas hechos, se representan en la gráfica en forma de círculos y significan la terminación de las actividades que culminan en un hecho determinado y la iniciación de las subsecuentes.

Para preparar un diagrama de flechas se deben contestar tres preguntas básicas sobre cada flecha o actividad específica:

¿Qué actividades deben ser realizadas inmediatamente antes de la ejecución de ésta?

¿Qué actividades deben llevarse a cabo inmediatamente después de realizar la presente?

¿Qué actividades se pueden realizar simultáneamente a la ejecución de ésta?

Por ejemplo, para instalar una cerca de concreto se debe hacer la excavación antes de instalar las formas. Una vez instaladas, se puede colocar la malla de refuerzo; en seguida se puede verter y colocar el concreto, entonces se quitan las formas y, simultáneamente, se aplica al curado un endurecedor de superficie. Lo anterior se representa, gráficamente, en la red de actividades ilustradas en la Gráfica 1.

Otras dos consideraciones se ilustran en esta gráfica: la numeración de los hechos y la existencia de actividades ficticias.

La numeración de los hechos permite identificar las diferentes actividades mediante los hechos de iniciación (x) y de terminación (y). Por ejemplo, la actividad



“verter concreto” puede ser identificada por sus números x-y; es decir, 3-4 por ejemplo.

Para que cada actividad pueda ser identificada por una combinación única de hechos de iniciación y de terminación, es necesario incluir en la elaboración de una red a las llamadas actividades ficticias, que son aquéllas que no representan la realización de una tarea finita, tiempo de duración o costo.

La única restricción existente hasta el momento, para la correcta elaboración de la red, es el establecimiento lógico de la secuencia de actividades, la cual se obtiene después de contestar, para cada una, las tres preguntas mencionadas anteriormente. El diseño primario de la red es, entonces, un diagrama lógico que representa la planeación racional del proyecto sobre la base de las interdependencias naturales de las diferentes actividades, sin tomar en cuenta tiempos, costos y recursos disponibles.

A estas alturas se van haciendo evidentes algunas de las ventajas de la aplicación del método de camino crítico.

Constituye una base disciplinada para la planeación del proyecto.

Proporciona una visión clara y gráfica de la amplitud del proyecto que puede ser comprendida sin esfuerzo en los diferentes niveles de la organización.

Ayuda a prevenir la omisión de alguna de las actividades que componen el proyecto.

Muestra las áreas de responsabilidad de los diferentes departamentos e individuos que participan en la ejecución del proyecto, así como las dependencias existentes entre éstos.

Es un excelente medio para mejorar la ejecución del proyecto y evaluar los caminos alternativos.

### 2.3.3. CPM

El método CPM (*Critical Method Path*), o camino crítico, es básicamente el resultado marginal de exhaustivos estudios sobre investigación de operaciones. Los primeros trabajos de camino crítico se realizaron en enero de 1957, y su finalidad inmediata era tratar de perfeccionar las técnicas entonces existentes de planeación y programación. La primera aplicación de la técnica a un proyecto importante la realizó la Dupont, con resultados bastante alentadores.

El método de camino crítico es una técnica para la dirección y ejecución de proyectos y está encaminado hacia la realización de las actividades que los componen; permite estimar el enlace de tiempo y costo en la ejecución de las actividades y tomar decisiones entre alternativas de menor duración y mayor costo.

Se desarrolló como una técnica orientada hacia la culminación de los hechos para la coordinación de un proceso.

En 1959, *Catalytic Construction Company*, reconociendo el enorme potencial del método de camino crítico en la industria de la construcción, empezó a utilizar esta técnica en la administración de un proyecto de diseño y construcción de una planta de fenol. Los resultados fueron excelentes, por lo que la compañía ha seguido trabajando en el estudio de diversas facetas del sistema y actualmente se le reconoce como directriz en la aplicación del método de camino crítico. Ahora utiliza ampliamente esta técnica en la realización de todos sus trabajos de ingeniería, construcción y mantenimiento.

## **Aplicación y beneficios**

La aplicación potencial del método de camino crítico abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones.

Podemos afirmar que el método de camino crítico es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades o tareas relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo determinado. Las actividades pueden ser del más variado tipo: toma de decisiones, trabajos físicos, compras, evaluaciones, estudios técnicos, etcétera.

Los beneficios derivados de la aplicación del método de camino crítico se presentarán en relación directa con la habilidad con que se haya aplicado la técnica. Una cosa es cierta, que el camino crítico no es una panacea que resuelva todos los problemas de planeación, programación y control de un proyecto. Cualquier aplicación incorrecta producirá resultados adversos, del mismo modo que el manejar inapropiadamente una máquina afectará a la producción. No obstante, si el método de camino crítico es utilizado correctamente, determinará un proyecto más ordenado y mejor balanceado que podrá ser ejecutado de manera más eficiente y, normalmente, en menor tiempo.

La aplicación del método de camino crítico nos ofrece otros beneficios específicos, como los siguientes:

- a) Permite la planeación y programación efectivas de los recursos disponibles. El responsable del proyecto puede planear y programar racionalmente los recursos necesarios para realizar el proyecto: mano de obra, materiales, equipo y capital de trabajo.



- b) Permite la simulación de caminos alternativos de acción. Las características del método de camino crítico lo hacen un excelente medio para examinar y comparar los costos, recursos necesarios, ventajas y desventajas de las alternativas disponibles para alcanzar el objetivo deseado.
- c) Es importante auxiliar en el entrenamiento de personal. A menudo el método de camino crítico se convierte en un medio efectivo de capacitación de personal, ya que ilustra la importancia individual de cada actividad y las interdependencias en la ejecución de las distintas tareas.
- d) Es una guía para el refinamiento del proyecto. A medida que progresa la realización de un proyecto, aparecen sugerencias y nuevas oportunidades para hacer más eficiente su ejecución. Así, el método de camino crítico hace posible una evaluación objetiva de la conveniencia de dichos refinamientos.
- e) Es un medio efectivo para reducir al mínimo los nocivos efectos de contingencias o circunstancias adversas para la realización del proyecto. Normalmente, durante la erección de un proyecto, se presentan contingencias de la más diversa naturaleza (fenómenos meteorológicos, insuficiencia de materiales, o mano de obra, etcétera), que alteran la programación o el costo del proyecto, o ambos; sin embargo, el método de camino crítico permite el estudio de tales contingencias y ayuda a seguir un procedimiento racional para la óptima solución de los problemas que puedan presentarse.



Recuerdas que te había comentado en el punto anterior (de PERT) que el ejercicio que trabajamos en el caso práctico con respecto a la exposición o presentación de una clase, iba a servir para ilustrar también la ruta crítica. Ahora te presento cómo resaltaría la ruta crítica con base en el ejercicio del PERT para este caso.



Figura 2.9. La ruta crítica es la que consume mayor tiempo para su logro; en este caso está formada con las actividades C, D, F, G, H, I, J, K, con un tiempo total de 21 horas.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad nos ha permitido conocer la mecánica de la planeación. Ha sido importante recalcar que la planeación debe entenderse dentro de un conjunto de etapas en las cuales se sugiere elaborar planes colaterales de trabajo; todo ello para darle vida al objetivo u objetivos que nos hemos propuesto en la organización.

Estos planes de trabajo han sido formulados de manera metódica para poder administrar los recursos; recordemos que cada fase del proceso administrativo administra ciertos elementos de la organización. En este caso la planeación administra los recursos tanto tangibles como intangibles (tiempo, dinero, procesos, toma de decisiones, proyectos, etc.); por ello, nos dimos a la tarea en este espacio de estudiar de manera más práctica herramientas y técnicas que permitan de modo eficiente la administración de los recursos; de esta manera, abordamos específicamente planes de trabajo, tales como los programas, proyectos, presupuestos, procedimientos y políticas. Cada uno de estos planes ha permitido, junto con las herramientas de gráfica de Gantt y PERT, lograr eficientemente el proceso de planeación de cualquier empresa u organización, sin importar el tamaño o giro de la misma.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| # | Autor     | Capítulo | Páginas |
|---|-----------|----------|---------|
| 1 | Rodríguez | 2        | 39-42   |
| 2 | Gómez     | 1        | 3-49    |
| 3 | Terry     | 8        | 220-245 |
| 4 | Koontz    |          |         |

## Bibliografía básica

1. Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
2. Rodríguez, J. (1997). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: ECAFSA.
3. Terry, G. y Franklin, S. (2007). *Principios de administración*. México: CECSA.

## Bibliografía complementaria

1. Ackoff, R. (s. f.). *Un concepto de planeación de empresas*.
2. Chiavaneto, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
3. Daft, R. L. (2004). *Administración*. Argentina: Thomson.
4. Davis, K. y Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
5. Don, H. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thompson, p. 560.
6. Gómez, G. (1980). *Planeación y organización de empresas*. México: CECSA.
7. González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: McGraw-Hill.
8. Hitt, M. et ál. (2006). *Administración estratégica*. México, Pearson.
9. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.
10. Koontz, H. et ál. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
11. Reyes, A. (2005). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Trillas.
12. Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
13. Rodríguez, J. (2000). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: ECAFSA.
14. Valdés, L. A. (2004). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: FCA.

## Sitios de interés

| Sitio   | Descripción                            |
|---|--|
| <a href="http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_programa_de_trabajo.pdf">http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_programa_de_trabajo.pdf</a> | Ejemplo de un programa institucional.  |
| <a href="http://www.cdi.gob.mx/jovenes/data/gestion_de_proyectos.pdf">http://www.cdi.gob.mx/jovenes/data/gestion_de_proyectos.pdf</a>   | Fases de la estructura de un proyecto. |
| <a href="http://www.netcorpbolivia.com/html/inicio.html">http://www.netcorpbolivia.com/html/inicio.html</a>   | Ejemplo de políticas.                  |
| <a href="http://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/normatividad/6741">http://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/normatividad/6741</a>   | Ejemplo de manual de procedimientos.   |

# UNIDAD 3

## EL PLAN ESTRATÉGICO



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender las características del plan estratégico, realizar el análisis del medio ambiente interno y externo para diseñar estrategias, identificar las ventajas competitivas, los diferentes enfoques en el diseño de estrategias y establecer las estrategias en sus diferentes niveles.

## TEMARIO DETALLADO

(16 horas)

### 3. El plan estratégico

3.1. Características del plan estratégico

3.2. Análisis del medio ambiente interno y externo para el diseño de estrategias

3.3. La ventaja competitiva como factor en el diseño de las estrategias

3.4. Diferentes enfoques en el diseño de estrategias

3.5. Estrategias a nivel corporativo

3.6. Estrategias a nivel unidad de negocios

3.7. Estrategias a nivel funcional

# INTRODUCCIÓN

¿Por qué es importante la administración estratégica? Es la primera cuestión que nos hacemos antes de analizar y estudiar los planes estratégicos. El concepto estratégico de las organizaciones marca una gran diferencia en el desempeño a largo plazo de las empresas, y permite desarrollar un lenguaje más amplio con el medio ambiente externo en donde se desarrollan las compañías.

Los planes estratégicos son la primera fase de trabajo y la más importante en el rubro de la perspectiva de la administración estratégica. En esta unidad analizaremos, en primera instancia, qué es un plan estratégico y cuáles son sus características; para ello, consideraremos algunos factores clave, como el tiempo, la amplitud de operación, el medio ambiente, etcétera. A propósito de medio ambiente organizacional, en el segundo punto de esta unidad abordaremos un análisis específico de lo que conocemos como medio ambiente interno, conformado por las fortalezas y debilidades de la empresa, y el medio ambiente externo, que son las oportunidades y amenazas que encontramos en los escenarios en que se desenvuelve la empresa, como aspectos económicos, legales, culturales, políticos y demás eventos que a diario enfrenta la empresa para el logro de sus objetivos.

Del punto tres en adelante tendremos la oportunidad de trabajar directamente con el concepto de estrategia, desde los factores y enfoques que permiten su diseño, hasta los tipos de estrategia que se implementan a nivel corporativo, negocio y funciones de la empresa.



## 3.1. Características del plan estratégico

El interés por las estrategias en el campo de la gerencia no se comprende por completo en las estructuras del ámbito académico de las universidades; por lo tanto, cuando se habla del plan estratégico en las organizaciones es conveniente analizar las acciones y resultados de los hombres de negocios y los llamados CEO de hoy en día. El plan estratégico fue invocado por las grandes organizaciones a partir de la segunda mitad de los años 60 del siglo pasado, pero no fue hasta los 70 cuando la formulación explícita de estrategias adquirió mayor desarrollo, importancia y formalidad.<sup>16</sup> La razón de este auge fue muy simple: la tremenda inestabilidad y crisis del medio ambiente organizacional en donde se desarrollaban; por ello, a los principales protagonistas en el medio de negocios les urgía encontrar **recursos, fórmulas** para entender y anticiparse a los eventos que surgían de manera estrepitosa en los escenarios de labor diario y que afectaban el comportamiento de sus organizaciones. Es entonces que a ese recurso o fórmula para hacer frente a los fenómenos de cambio de escenarios del medio ambiente organizacional, se le denominó **estrategia**. Y estas estrategias exigen ser creadas, desarrolladas e implementadas a través de un proceso de **planeación**, es decir, a través de un proceso de estructuras de trabajo que permitan implementar recursos materiales, humanos y técnicos. De ahí que nace el concepto de **planeación estratégica**.

A través del tiempo y desde su origen, el plan estratégico ha pasado por fases evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo; las etapas de un modelo evolutivo a otro varían en número y en semántica. A continuación

---

<sup>16</sup> Fabián Martínez Villegas, *Planeación estratégica creativa*, p. 71.

haremos referencia a un modelo de cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeación, de tal forma que la última es la que se refiere al plan estratégico.<sup>17</sup>

Presupuestos anuales y planeación financiera. El plan estratégico no es más que una herramienta de enfoque funcional en esta primera etapa; no hay visión ni mucho menos estudio del medio ambiente exterior.

1. Planes estáticos y unidimensionales. En esta segunda etapa de evolución aún no se consideran los diversos negocios; hay análisis de brechas, y los presupuestos y progresiones comienzan a elaborarse a largo plazo.
2. Planes dinámicos y multidimensionales a nivel de negocios. Es la primera etapa en donde se habla de evaluación de alternativas estratégicas, con la creación y el análisis de escenarios y carteras de negocios, así como la asignación dinámica de recursos.
3. Planes dinámicos multidimensionales y creativos a nivel de empresa. Se da en un ámbito producto del mercado. La planeación se torna creativa; análisis de grupos de negocios y equilibrio en la cartera de negocios.
4. Planeación estratégica. En esta última etapa ya se define un real pensamiento racional, estructura, cultura y sistemas de control estratégicos. Se da una evaluación de riesgos en la cartera de negocios.

El plan estratégico, como nos hemos dado cuenta, está definido por un concepto específico que es la **estrategia**. La pregunta obligatoria es ¿qué es la estrategia? ¿Por qué es importante en las organizaciones?

El concepto estrategia tiene su origen en la semántica de la milicia. El diccionario de la Real Academia Española nos define a la estrategia del siguiente modo:

---

<sup>17</sup> Hermida, Serra y Kastika, *Administración y estrategia: teoría y práctica*, Ediciones Macchi, 1992, p. 191.

(Del lat. *strategia*, y este del gr. *στρατηγία*).

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.<sup>18</sup>

Este concepto se había utilizado como parte simbólica en los textos de temas militares y no fue hasta los años 70 del siglo pasado que se convirtió en parte del lenguaje empresarial. La estrategia, según la definición del diccionario de la Real Academia Española, se da a través de un **proceso**, y se conforma por reglas, lineamientos y estilos de pensar y actuar, que en cierta forma esto último le da un toque de arte personalizado, es decir, que cada estrategia es un creativo, y lo demuestra en la manera en que dirige su organización a tal grado que la misma no se concibe sin su estrategia. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos, y se convierten en una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Resumiendo, la estrategia son los **cursos de acción** que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de cierta información en el análisis de los escenarios que se visualizan en el entorno. Las estrategias tienen una dimensión en el tiempo; algunas son irreversibles y otras cambian con la dinámica de los escenarios.

El plan estratégico (PE) guarda **ciertas características** que están basadas en **factores**. A continuación mencionaremos algunas características, que resaltaremos con **en negritas**:

---

<sup>18</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>, consultado: 27/04/2013.



Uno de los principales factores que influye en este tipo de planeación es el **medio ambiente organizacional**; este tema lo veremos más ampliamente en el siguiente punto (3.2). Adelantándonos un poco y por menester de este tema, mencionaremos que la organización para planear de manera integral debe considerar este factor; es decir, su medio ambiente organizacional, tanto en el plano interno como externo. Específicamente el **plan estratégico** está enfocado en el medio ambiente organizacional externo, es decir, aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, que van a permitir detectar las oportunidades y amenazas que se encuentran en este medio, ya que fuera de la empresa es en donde se encuentran todas las posibilidades de éxito o fracaso; por lo tanto, la empresa que tenga visión detectará oportunidades a cada momento; la que no, operará y luchará con las sombras constantes de las amenazas.

Otro factor que caracteriza al PE es el **tiempo**. El plan estratégico es considerado un proceso a **largo plazo**. Si bien es cierto que se planea en el presente, las estrategias se generarán para solventar todo el proceso en que dure el logro de los objetivos, es decir, para el futuro próximo de la administración de la organización. Este concepto de largo plazo responde ante las necesidades de cambios bruscos en el medio ambiente organizacional externo, y no basta con un plan operativo que asegure la funcionalidad y eficiencia de los objetivos, sino que se pueda dar cara antes los cambios, oportunidades y amenazas que a diario sufren las organizaciones.

La **amplitud de operación**. El plan estratégico opera para una administración integral, es decir, para todos los niveles de la empresa, así como en todos los sectores externos con los que debe confabularse la organización. El plan debe ser comunicado e implementado en todos los niveles, es decir, desde el operativo hasta el directivo; de igual manera, debe comunicarse y confabularse con los clientes, proveedores y organizaciones en general con los que se relacionará: sindicatos, cámaras, gobierno, etcétera.



El plan estratégico es **original**, en el sentido de que constituye la fuente y origen para los planes específicos subsecuentes.

Otra característica es que es **conducida o ejecutada** por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

Los planes estratégicos son un **marco de referencia** general para toda la organización, por lo que se fundamenta en la misión de la empresa.

Los planes estratégicos manejan **información externa** y afrontan **mayores niveles de incertidumbre** en relación con los otros tipos de planeación.

**El análisis prospectivo.** Esta característica en cierta forma es quien le da el origen a la práctica del plan estratégico; dicta la necesidad de prever los sucesos de cambio, ya sea para prevenir amenazas o para aprovechar oportunidades. Es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Anticipa la configuración de un futuro deseable y de ahí retrocede al presente para construir planes adecuados.

La **ventaja competitiva** es una característica que genera la planeación estratégica; se planea para poder competir con ventajas sobre los otros productores de bienes y servicios similares o sustitutos de los que la empresa genera u ofrece.

Otra característica es lo que se llama **estrategia explícita**. Una organización, aunque no lo parezca, guarda en su seno ciertas estrategias implícitas, es decir, estrategias que sólo conocen los administradores o los dueños de la empresa, y explícitas, que son conocidas por todos los miembros de la empresa. A estas últimas pertenecen los planes estratégicos.

Por último, algunas otras características que contrae el plan estratégico son la flexibilidad, la formalidad, la especificidad, la imparcialidad, la integridad y la estabilidad, entre otras. Estas características van dependiendo de la naturaleza del plan estratégico de que se trate.

Aunque no sea parte de esta unidad ni de las subsecuentes, mencionaremos un modelo general de las etapas de una planeación estratégica, a fin de terminar este punto. Recordemos que para esto no existen modelos únicos, pero sí hay un gran consenso en las etapas a desarrollar.

La **primera etapa** es la del **análisis del medio ambiente** externo de la organización. En esta etapa se debe realizar un estudio de las expectativas de los agentes externos y detectar las amenazas y oportunidades en contraste con las fortalezas y debilidades de la empresa.

La segunda etapa determina el lema de la misión y trabaja con conceptos de visión y valores que definirán a la empresa.

En la tercera etapa se precisarán los objetivos y metas. Continuamos en la cuarta etapa con el análisis de la estructura organizacional, y en la quinta etapa identificamos, definimos y evaluamos las estrategias a seguir. En la siguiente etapa establecemos políticas, y en la séptima etapa elaboramos los recursos básicos de organización, como los manuales, y por último seleccionamos los caminos alternativos de trabajo e instrumentamos y operamos con las estrategias a seguir, sin olvidar una evaluación permanente.

## 3.2. Análisis del medio ambiente interno y externo para el diseño de estrategias

Como lo habíamos comentado en el punto anterior, el análisis del medio ambiente interno y externo es una de las fases o etapas básicas en una planeación estratégica. El objetivo es diagnosticar la situación de la empresa con respecto a las fortalezas y debilidades (medio ambiente interno), así como las amenazas y oportunidades (medio ambiente externo) en las cuales opera la organización. De esta manera se verifican los puntos fuertes o de mayor respaldo de la organización de la empresa en su conjunto, por área o unidad administrativa.

El responsable de los planes estratégicos al analizar la situación actual debe buscar la definición de la organización: en qué negocio estamos y en dónde estamos; algunos puntos generales a analizar es la situación en relación con los clientes, composición, tendencias de productos, ventas, relación entre precio y ventas, o con los proveedores. El aspecto de producción, tendencias en costo, condiciones y eficiencia en las instalaciones y equipo, administración de inventarios, relaciones con el personal (técnico, obreros), clima y nivel moral, productividad, ausentismo, sindicatos, etcétera. En el aspecto de finanzas podemos centrarnos en un análisis de punto de equilibrio, ingresos, utilidades, pasivos y efectivo.

Específicamente, al hablar del **análisis del medio ambiente externo** para el diseño de estrategias, debemos considerar algunas variables para clasificar la información; estas variables de naturaleza macro pueden afectar el desempeño del

sector y a la empresa en particular; por lo tanto, deben revisarse aspectos como los siguientes:

**Indicadores económicos.** Tasas de crecimiento de la economía (PIB), así como de los sectores a los que se dirigen los productos y/o servicios de las empresas; de igual manera debemos evaluar la disponibilidad de fondos, préstamos, costo de capital, apalancamiento financiero e inversiones, así como los salarios mínimos regionales, tasas de desempleo, política fiscal.

- **Política gubernamental.** Tendencias ideológicas municipales, estatales y federales que influyen en las actividades de las empresas. En este punto se considera la fortaleza de los sindicatos en los aspectos laborales y cómo influyen sus actos en las decisiones del inversionista nacional y extranjero.
- **El marco jurídico** es otro factor de análisis básico, ya que cualquier acto de la organización cae en este escenario, y por lo tanto es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes, reglamentaciones y misceláneas vigentes.
- **Demografía.** Este indicador es básico para determinar la potencialidad del mercado y para definir la apertura de negocios en ciertas áreas geográficas al referirse a aspectos como habilidad de mano de obra, oficios y géneros predominantes.
- **Tendencias de los negocios.** En este rubro se analizan los procesos y cambios de tecnologías en el mercado, así como la importancia de los medios de comunicación, como Internet y las tecnologías de información de las comunicaciones.

Específicamente, al hablar del **análisis del medio ambiente interno** para el diseño de estrategias, debemos considerar algunas variables para clasificar la información; estas variables de naturaleza micro pueden afectar el desempeño de la organización; por lo tanto, deben revisarse aspectos como los siguientes:





- Ventajas competitivas con respecto al producto y/o servicio ofrecido.
- Sistema de información inteligente gerencial. Estadísticas, pronósticos e informes que permitan tomar decisiones eficientes en cualquier momento de la vida organizacional.
- Normas, reglas y políticas que fortalezcan la actuaría de los empleados.
- Formulación e implementación de estrategias en las áreas funcionales.
- Procesos de toma de decisiones directivas.
- Habilidades gerenciales.
- Liderazgo.
- Negociación.
- Comunicación.
- La misión, visión y valores.
- Gestión de calidad del servicio.
- Niveles de calidad y su percepción de los clientes.
- Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.
- Capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.
- Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad y flujo de efectivo.
- Sistema de planeación y control financiero.
- Planeación fiscal.
- Estructura organizacional fluida y eficiente.
- Rotación de personal.
- Sueldos y salarios competitivos.
- Capacitación estratégica.
- Administración del capital humano.
- Relaciones laborales y su situación sindical.
- Clima laboral favorable.

Para llevar a cabo el análisis del medio ambiente interno y externo organizacional, podemos auxiliarnos de una herramienta muy conocida en el ambiente del estudio estratégico, y esa es el análisis FODA; estas siglas responden al análisis de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas.



Figura 3.1. Esquema FODA (Hernández, 2013).

“Las **oportunidades** se definen como situaciones o circunstancias generadas en el ámbito del mercado, la competencia y el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo”.<sup>19</sup> Las **amenazas** tienen un similar significado al de las oportunidades, salvo que en lugar de favorecer, afectan negativamente el desarrollo de la organización.

<sup>19</sup> Rafael Corona Funes, *Estrategia*, 1998, p. 63.

¿Qué es una fortaleza? Al ser un elemento organizacional, según Funes Corona, las fortalezas de una organización se consideran como una ventaja competitiva ante el mercado; y por el contrario, las debilidades de la empresa son elementos organizacionales que limitan al desarrollo de la misma. De esta manera, las fortalezas de una empresa se convierten en las debilidades de otras.

El diagnóstico FODA es obligatoriamente individual, es decir, que cada empresa maneja de diferente forma cada uno de estos factores, y lo que para unos es una amenaza, para otros se convierte en una oportunidad; de igual manera, los factores no son considerados para todas las organizaciones como fortalezas o debilidades; para algunas empresas, tener mucho inventario de productos terminados es una fortaleza, para otras, es una debilidad, y les está generando altos costos de seguridad y mantenimiento.

### **3.3. La ventaja competitiva como factor en el diseño de las estrategias**

En el punto anterior, al definir lo que es una fortaleza para la empresa, habíamos hecho énfasis en que éstas se convierten en una ventaja competitiva. Pero ¿qué es una ventaja competitiva? Michael Porter hace referencia al respecto y la define como el desempeño de una empresa que va más allá del promedio de las demás.

Siguiendo la filosofía de Porter, la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa, en los mercados competitivos, y resulta principalmente del valor que una empresa sea capaz de crear para sus

compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes, o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.

“Aunque una empresa pueda tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: **costos bajos o diferenciación**”.<sup>20</sup> Estas ventajas competitivas, combinadas con el panorama competitivo en que se desenvuelve la empresa, generan tres tipos de estrategias genéricas: **liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque**.

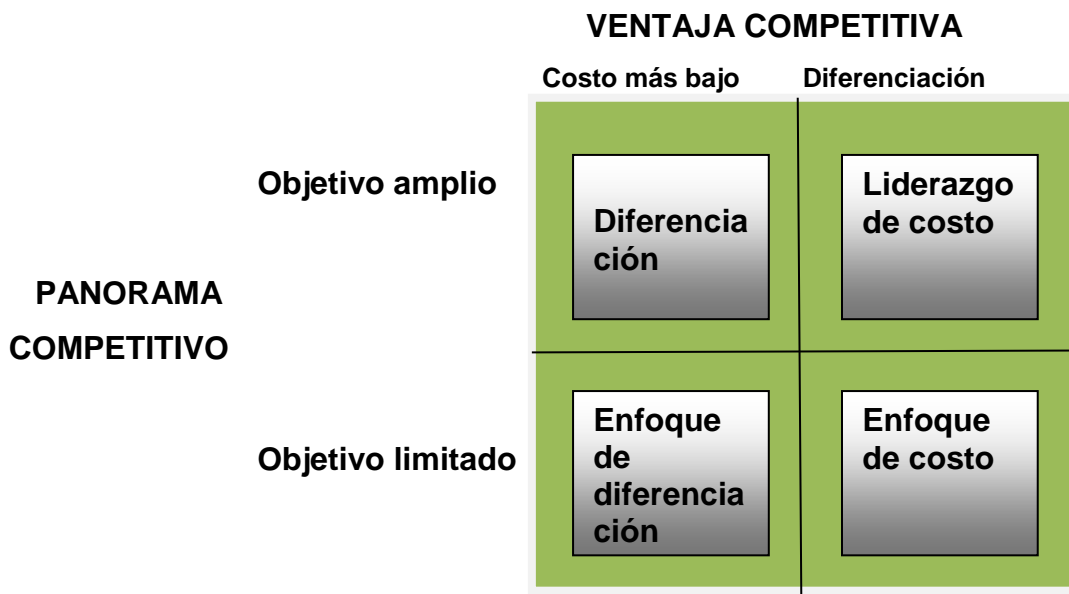


Figura 3.2. Estrategias genéricas (Michael Porter, *Ventaja competitiva*, p. 29).

La estrategia de **liderazgo de costos** es la más clara y conocida de las estrategias genéricas. Su objetivo es simple: ser la compañía productora de menor costo en su sector industrial.

<sup>20</sup> Michael Porter, *Ventaja competitiva*, 1987, p. 29.

La estrategia de **diferenciación** es crear, desarrollar y establecer una empresa única, que se diferencie de las demás por atributos propios. Estos atributos pueden ser su propio producto, que a lo mejor es único; puede ser el sistema de entrega por el cual vende sus productos, en la durabilidad del producto, etcétera. Se puede dar el lujo la empresa de vender más caro su producto y comercializarlo en puntos exclusivos.

Las estrategias genéricas por **enfoque** atienden y tratan de aprovechar los segmentos o mercados con necesidades específicas, mismas que no pueden satisfacer compañías grandes con objetivos muy amplios y que no les conviene inclinarse por este tipo de mercados diversificados y pequeños. Además, dentro de estos segmentos de mercado hay empresas con necesidades de entrega con características especiales.

En resumen, la ventaja competitiva depende de una serie de estrategias competitivas; éstas tienen por objetivo encontrar un espacio privilegiado y competitivo en los sectores industriales y del mercado. ¿Por qué aquí? Porque es en donde encontramos a la competencia.

Es entonces que la competencia es punto u objetivo por el cual las organizaciones buscan mejorar su desempeño y por ende trabajar sobre ciertas ventajas que puedan desarrollar y fomentarlas en el mercado.

Hay dos focos en donde centran los esfuerzos para definir las estrategias competitivas: uno es la **utilidad a largo plazo** y el otro es buscar un lugar en la **posición competitiva**.

Estos factores que conforman la ventaja competitiva van a permitirse mezclar de tal forma en que a lo largo de la vida de la empresa se vayan generando y/o diseñando estrategias que permitan en su momento generar mayores utilidades a

corto y largo plazo, así como aprovechar los espacios en las posiciones competitivas del sector. La estrategia competitiva, por lo tanto, no sólo responde al ambiente, sino que también trata de transformar el ambiente a favor de una empresa.

## 3.4. Diferentes enfoques en el diseño de estrategias

A lo largo de esta unidad hemos estudiado qué es un plan estratégico y los elementos que lo envuelven, así como algunos factores que permiten el diseño de las estrategias, como la ventaja competitiva. Pero no nos hemos parado a analizar y reflexionar cómo es que realmente se definen y diseñan las estrategias en el campo práctico y laboral. Para dar respuesta a este punto de la unidad, consideraremos algunos enfoques que se han utilizado a través de la historia para el diseño de las estrategias. Henry Mintzberg<sup>21</sup> (autor reconocido por su lenguaje pedagógico y su amplia experiencia en este campo), en su obra *Safari a la estrategia*, aborda algunas reflexiones muy adecuadas a este tema.

¿Cómo diseñamos las estrategias? Esta es la cuestión central a este punto; para ello, hagamos un ejercicio muy sencillo en nuestro medio académico. Primero preguntemos a un asesor de nuestra facultad (que es el lugar más idóneo) qué significa para él una estrategia y cómo la diseña en su vida diaria. Seguramente se referirá a ella como un plan o algo equivalente, como una guía, una orientación o

---

<sup>21</sup> Mintzberg, *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica.

rumbo de acción hacia el futuro. Después preguntemos a la misma persona cómo es que ha aplicado sus estrategias de vida en los últimos cinco años. Entonces nos daríamos cuenta que la respuesta a esta segunda cuestión se vuelca hacia una continuidad, es decir, a un **patrón** de vida, una respuesta muy diferente en relación con la primera respuesta. Esta última pregunta la podemos también aplicar a muchos empresarios de nuestras Pymes, y llegaríamos seguramente a la misma respuesta. Este ejercicio nos sirve para darnos cuenta que el concepto de estrategia no es muy afín en la forma o en los enfoques que se utiliza en el proceso de su diseño, y a veces mucho menos en la manera en cómo se aplica en la realidad.

A continuación analizaremos algunos enfoques para el diseño de las estrategias.

**El enfoque clásico.** Este es el enfoque más conocido por todos nosotros. En puntos anteriores, al querer definir la **estrategia**, comentamos que este concepto tenía su origen en la milicia, y es aquí en donde encontramos este enfoque del diseño de las estrategias. Los libros de historia y literatura universal están repletos de este tipo de contenidos estratégicos, que han servido de guía para muchos administradores actuales. Estos libros han pasado de la historia al presente de cualquier época, por mencionar algunos, y que seguramente recordarás en este momento, si hacemos memoria de obras, como la de Nicolás Maquiavelo, *El príncipe*; Frederic C. Lane, *El mercader de Venecia*; Sun Tzu, *El arte de la guerra*; *La Ilíada* y *La Odisea*, de Homero, etcétera. Estas obras han explotado aspectos sociales, económicos y políticos para detectar los factores que permiten definir y diseñar estrategias en sus protagonistas.

Hemos empezado a analizar el diseño de estrategias a través del enfoque clásico histórico, pero no es el único ni el más representativo; por el contrario, la historia de la humanidad nos ha dejado un calidoscopio de enfoques, de prácticas de modelos en el arduo pero muy creativo diseño de las estrategias; por lo tanto,

mencionaremos de manera general y de acuerdo con un estudio hecho por Myntzber, algunos enfoques diferentes producto de escuelas consideradas en el proceso y desarrollo del *management*; estos enfoques, algunos similares, otros completamente diferentes, están dirigidos al diseño de estrategias, mismas que nacen con el fin de permitir el desarrollo, crecimiento y estabilidad de las organizaciones. Comencemos a describir estas escuelas y sus principales aportaciones.<sup>22</sup>

El enfoque de la **escuela de diseño**, la más conocida en el medio empresarial, **se basa en la concordancia**, es decir, en la integración de las capacidades internas de una organización con las oportunidades y amenazas latentes en un medio ambiente externo a la empresa. Esto nos lleva al pensamiento del manejo de la herramienta FODA. No olvidemos también que en el proceso de diseño de la estrategia considera los valores de la empresa, así como el grado de responsabilidad social de la empresa. En este enfoque existe sólo un estratega en toda la empresa: el directivo principal, y al final se presenta el diseño estratégico.

El enfoque de la **escuela de planeación**. En este enfoque la estrategia es el producto de todo un proceso operativo, así como fijar objetivos, programas y presupuestos; al final de este proceso se controlaban los resultados obtenidos y de éstos se diseñaba la estrategia a seguir. La estrategia se resumía en un “juego de cifras” de control de desempeño. La estrategia era un producto de los planificadores y no de algún estratega en especial. De estas prácticas aparecen departamentos como planificación estratégica y control estratégico.

Las anteriores escuelas fueron las pioneras; oscilan entre los años 60 y 70 del siglo pasado.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 39.





La **escuela de posicionamiento**. Esta escuela nace en los 80. Aunque sigue basándose en las escuelas anteriores (diseño y planificación), desarrolla un análisis más concienzudo de factores que permitirán estudiar a la competencia y crear estrategias genéricas que permitan liderar a la compañía en todos los ambientes diversificados. Esta escuela pone énfasis en el objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas en el mercado, más que en el desarrollo de perspectivas planeadas y o diseñadas para la estructura.

La **escuela emprendedora**. En este enfoque el diseño de la estrategia representa la visión del líder. Esta visión es la perspectiva que tiene el individuo con respecto al crecimiento de la empresa. El diseño de la estrategia se vuelve un proceso flexible en la búsqueda de oportunidades.

La **escuela cognitiva**. En esta escuela el diseño de las estrategias se da a través del desarrollo de recursos didácticos, siendo entonces un proceso mental, cognitivo, en el que la estrategia surge en forma de conceptos, mapas y contextos, que a la vez son un producto de la experiencia directa.

La **escuela del aprendizaje**. Este enfoque resalta un énfasis en el aprendizaje del líder con respecto a los sucesos o experiencias de la empresa y las capacidades de ésta para hacerle frente a la situación.

La **escuela del poder**. Este enfoque en el diseño de la estrategia es un proceso mismo de la influencia y el ejercicio del poder, y destaca la importancia de la política en promover el cambio para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

La **escuela cultural**. La elaboración de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias y entendimientos compartidos por los miembros de

una empresa. Aporta una dimensión al conocimiento y experiencias colectivas en el proceso social de la compañía.

La **escuela ambiental**. En este enfoque el ambiente organizacional es el punto de partida para el diseño de las organizaciones. Es entonces que la empresa se vuelve un protagonista pasivo ante las inclemencias del entorno y sólo reacciona ante estas fuerzas.

Finalmente, la **escuela integral**. En este enfoque para el diseño de estrategias se hace uso de las anteriores escuelas; va dependiendo de las necesidades de la empresa, de la personalidad de sus miembros y de la búsqueda y emergencia de los objetivos a lograr.

## 3.5. Estrategias a nivel corporativo

Mintzberg define a la estrategia a nivel corporativo como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas de la empresa; además, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana, que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas y clientes.<sup>23</sup>

La estrategia a nivel corporativo permite conocer y proyectar a la compañía en dos perspectivas; por un lado, determina en qué tipo de negocio debe o quiere estar

---

<sup>23</sup> Mintzberg y Quinn, *El proceso estratégico*, 1993, p. 51.



una compañía, y por otro lado refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el proceso de esta dirección.<sup>24</sup>

Según Robbins, las estrategias corporativas pueden ser de tres clases:

- ✓ Crecimiento
- ✓ Estabilidad
- ✓ Renovación

### **Estrategias corporativas de crecimiento**

Las estrategias corporativas de **crecimiento** atienden al concepto de diversificación; es decir, que la empresa incrementará el número de sus operaciones, acrecentando el número de sus productos que ofrece al mercado. De esta manera experimenta un aumento en varios aspectos cuantitativos, tales como porcentajes de ventas, número de empleados, participación en el mercado, y otras medidas de incremento de utilidades. De igual manera, estas estrategias de crecimiento se dan a través de otros mecanismos, como la **concentración**, **integración vertical** e **integración horizontal** o **diversificación**.

Cuando la empresa se enfoca en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos, se dice que está implementando una estrategia corporativa de **crecimiento por concentración**.

Por otro lado, cuando la empresa busca controlar los insumos que utiliza en su proceso de producción y/o los productos finales a través de la creación de otras empresas propias que manejen estos elementos, existe la posibilidad de que se implementen estrategias corporativas de **crecimiento por integración vertical**. Estas dos últimas opciones estratégicas de crecimiento (por concentración e

---

<sup>24</sup> Robbins y Coulter, *Administración*, 2005, p. 187.

integración vertical) tienen su origen e implementación de manera interna, es decir, que no hay la influencia ni la operatividad de otras empresas u organismos externos. La tercera opción de estrategia corporativa de **crecimiento por integración horizontal**, se da cuando una compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir, con la competencia.

Por último, una compañía puede crecer a través de la **diversificación**, y puede ser de manera **relacionada** y no **relacionada**. En este rubro las compañías que llevan a cabo estrategias de crecimiento a través de la diversificación relacionada, compran o se funden con compañías que no son del giro pero sí son afines. En la diversificación no relacionada, la compañía adquiere o se fusiona con empresas de sectores distintos que no están relacionados.

### **Estrategias corporativas de estabilidad**

Esta estrategia no visualiza ningún cambio con respecto a sus productos, mercado y servicio. Lo que se pretende es fortalecer las condiciones óptimas en que puede estar el negocio; es decir, en una época de crisis lo importante es sobrevivir, no hay recursos para crecer, ni hay capital para invertir en diversificar productos ni mercados. Simplemente es buscar la estabilidad de la compañía. Hay compañías que no necesariamente deben estar en malas condiciones para aplicar esta estrategia, simplemente trabajan bien con el modelo actual, evitan riesgos no pertinentes y esperan un buen momento para creer en el crecimiento de la compañía.

### **Estrategias corporativas de renovación**

Hay momentos en que las empresas atraviesan malas situaciones y la administración de la compañía tiene la obligación de trazar estrategias que hagan frente a las adversidades que producen la reducción del desempeño normal; a

estas estrategias se les denomina estrategias de renovación. Dependiendo qué tan grave es el asunto, las compañías pueden diseñar estrategias *light* o de atrincheramiento, o estrategias de ajuste; esta última es cuando la situación es grave y se solicitan cambios radicales, como recorte de costos y reestructuración de operaciones.

## 3.6. Estrategias a nivel unidad de negocios

En contraste a las estrategias corporativas, las estrategias a nivel unidad de negocios se preocupan más en cómo una compañía compite con éxito en un mercado en particular. Los análisis estratégicos se centran en aspectos de mercado, como el nivel de satisfacción del cliente, el tipo de producto o servicio a ofrecer, estudiar y cuidar los niveles de competencia en relación con nuestra compañía, aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el medio externo, así como prever las amenazas, a fin de sufrir los menos daños posibles. La aplicación de estrategias a nivel de unidad de negocios no tiene ninguna problemática en negocios con una línea de productos, y aun así en las grandes empresas, pero que no están diversificadas en varios productos o servicios; no obstante, las empresas que se encuentran altamente diversificadas tendrán sus propias estrategias de unidad de negocios y recibirán el nombre de unidades estratégicas de negocios.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Robbins y Coulter, *Administración*, 2005, p. 191.

## 3.7. Estrategias a nivel funcional

Las estrategias a nivel funcional tienden a fortalecer las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas funcionales de las empresas (recursos humanos, operaciones, mercadotecnia y finanzas); por ello, es importante detectar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de estas áreas de trabajo, a fin de crear convenientemente las estrategias adecuadas a un desarrollo y fortalecimiento de la compañía.

Las estrategias a nivel funcional son mucho más detalladas y el tiempo para las cuales son diseñadas es más corto. Se sugiere que en el diseño de estas estrategias estén presentes los administradores de los niveles medios y bajos, a fin de que se elaboren y se comprendan, a tal grado que satisfagan las verdaderas necesidades de cada área de trabajo y se fortalezca el compromiso en los planes de trabajo requeridos para estas estrategias.

Las estrategias funcionales soportan y sustentan las estrategias de negocios; es así que si la estrategia de unidad de negocios exige mayor calidad en los productos, las estrategias funcionales buscarán adecuar los recursos de tal manera que se logren las necesidades estratégicas.

Este tipo de estrategias puede incluir, de acuerdo con el área funcional, estrategias para...



La creación y desarrollo del capital intelectual y humano.

- Capacitación en áreas clave de trabajadores, a fin de crear y fortalecer capacidades.
- Fortalecimiento de trabajo en equipo y desempeño a través del *empowerment*.
- Soporte en las fuentes de abastecimiento, procesamiento y distribución de productos terminados.
- Análisis, síntesis e interpretación de la información financiera para la toma de decisiones.
- Logística y distribución de los productos en los puntos de venta.
- Análisis de mercados financieros y portafolios de inversión; etc.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad abordamos la importancia de la planeación desde una perspectiva estratégica; declaramos la importancia del plan estratégico como un recurso de toda empresa para resolver situaciones que tengan que ver con los objetivos a largo plazo; además, analizamos sus principales características, mismas que consideramos clasificarlas a partir de factores como el medio ambiente organizacional, el tiempo, amplitud de operación y aspectos de operación.

El proceso del plan estratégico comienza con el análisis del medio ambiente, el cual va a permitir elaborar la misión, conocer nuestros valores para con la sociedad a la que servimos y con nuestro ambiente interno de trabajo, y proceder a desarrollar una visión de la empresa para generar los objetivos operacionales de trabajo. A partir de estos objetivos identificamos, definimos y evaluamos las estrategias a seguir.

De este proceso estratégico cabe resaltar el punto de partida de todo análisis estratégico, y este es el estudio del medio ambiente organizacional, pero específicamente el estudio del medio ambiente externo, ya que es el que nos va a proporcionar la información más importante para identificar las necesidades y características de un mercado y de la competencia; esta información es básica para definir aspectos de ventaja competitiva, y a la vez crear las estrategias genéricas basadas en aspectos de costos y diversificación.





Las estrategias en las organizaciones, independientemente como se definan a lo largo de la historia, han creado un patrón de vida; es decir, es una actitud de ciertas empresas y gobiernos que han permitido lograr sus objetivos. Estos patrones de trabajo han sido definidos por ciertas corrientes o escuelas administrativas en el caso de las empresas. Henry Mintzberg, un estudioso del ambiente estratégico de las organizaciones en la década de los 90 del siglo pasado, realizó un estudio en donde reconocía 10 escuelas de influencia para generar enfoques, mismos que sirven en el diseño de las estrategias. Algunas por mencionar son la escuela del diseño, de la planeación, posicionamiento, emprendedora, del poder, cultural, entre otras.

Las estrategias se diseñan e implementan a diferentes niveles de la empresa, desde el nivel corporativo, que es integral, hasta el nivel funcional.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| # | Autor    | Capítulo | Páginas |
|---|----------|----------|---------|
|   | Corona   | 4-5      | 63-100  |
|   | Hermida  | XI       | 189-238 |
|   | Martínez | 3        | 68-88   |
|   | Porter   | 1        | 19-44   |
|   | Robbins  | 8        | 179-202 |

## Bibliografía básica

1. Corona, R. (1998). *Estrategia*. México: SiCCO. 178 p.
2. Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1997). *Administración & Estrategia* (4ª ed.). Argentina: Macchi. 575 p.
3. Martínez, F. (s. f.). *Planeación estratégica creativa*. México: PACJ. 311 p.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica. 505 p.
5. Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México: CECSA. 550 p.
6. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson/Prentice Hall, 614 p.

## Sitios de interés

| Sitio   | Descripción  |
|---|--|
| <a href="http://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2013/02/plan-estrategico-institucional110119_023442.pdf">http://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2013/02/plan-estrategico-institucional110119_023442.pdf</a>         | El proceso y los factores a considerar en la elaboración de un plan estratégico empresarial. |
| <a href="http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico">http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico</a>   | Generalidades y conceptos del plan estratégico.  |
| <a href="http://jcvalda.wordpress.com/2012/09/13/5-pasos-para-elaborar-un-plan-estrategico/">http://jcvalda.wordpress.com/2012/09/13/5-pasos-para-elaborar-un-plan-estrategico/</a>   | Cinco pasos para realizar un plan estratégico.   |
| <a href="http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/199906/trealu_a2012_moreno_quillermo_plan.pdf?sequence=1">http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/199906/trealu_a2012_moreno_quillermo_plan.pdf?sequence=1</a> | Plan estratégico y su formulación.   |

## UNIDAD 4

# LOS PLANES TÁCTICOS Y OPERATIVOS



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender y diseñar los planes estratégicos y operativos de la planeación estratégica.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 4. Los planes tácticos y operativos

4.1. Relación de la planeación estratégica y los planes tácticos y operativos

4.2. Diseño de planes tácticos y operativos

---

# INTRODUCCIÓN

Una de las principales tareas del administrador, después de formular las estrategias en las organizaciones, es concretarlas e implementarlas en su quehacer diario. Las organizaciones cuentan con una maquinaria administrativa muy específica; es decir, cada nivel de las empresas tiene sus propios responsables; están entonces los administradores de nivel alto, que son los responsables de visualizar y formular las estrategias corporativas; luego vienen los administradores de nivel medio, que van creando las tácticas; y por último los administradores o responsables de los niveles operativos. Todos ellos, concatenados con la visión, misión y valores de la empresa, formulan sus propias estructuras de trabajo llamadas planes, que como enunciamos hace un instante estos planes jerárquicamente los definimos como estratégicos, tácticos y operativos.

Esta unidad abordará la importancia de estos dos últimos –los tácticos y operativos–, con el fin de identificar su importancia dentro de la empresa, así como el proceso a seguir en su diseño.

## 4.1. RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS PLANES TÁCTICOS Y OPERATIVOS

Algo muy cierto sucede en el mundo empresarial, y es que en cualquier plano administrativo, ninguna empresa ha obtenido alguna vez utilidades simplemente en el ejercicio de planear; las utilidades provienen de la ejecución eficiente de los planes<sup>26</sup> y por ende del logro de los objetivos. Recordemos un poco que la función de la planeación estratégica es formular estrategias superiores para luego implantarlas; para ello, es necesaria la formulación y preparación de estructuras de trabajo, llamadas planes tácticos y operativos, y es precisamente aquí en donde aparece la relación de la planeación estratégica con los planes tácticos y operativos. La relación en concreto es la acción, llamada también implantación, de los planes de trabajo.

En la unidad tres de este documento analizamos de manera amplia las características e importancia del aspecto estratégico de una organización, y la estrategia como un todo, es decir, como un sistema integral de planeación en la empresa que busca no sólo lograr sus objetivos, sino posicionarla en diferentes rubros (tecnología, mercado, procesos, ambiente laboral, etc.), de tal manera que se convierta en un ente competitivo dentro de su ramo.

---

<sup>26</sup> George Steiner, *Planeación estratégica*, 1989, p. 213.



Todos estos buenos deseos se convierten en realidades a través de la generación, desarrollo e implementación de estructuras de trabajo a corto y mediano plazo. Estas estructuras de trabajo son lo que llamamos planes operativos y tácticos.

¿Qué debemos entender por planes tácticos? Los planes tácticos son el sistema o método que ayudan en gran medida a ejecutar las estrategias generadas por la empresa. El nivel táctico de una organización incluye acciones específicas, tales como desarrollar campañas de publicidad, generar ambientes cálidos laborales, entre otras medidas.

Algunos aspectos a considerar en este proceso táctico son la recolección y elección de los métodos de trabajo, así como los recursos a utilizar (materia prima, dinero, tiempo, entre otros). Este proceso táctico indudablemente sirve como punto de enlace conectando a la estrategia con el proceso de trabajo operacional, que es el más pequeño y detallado.

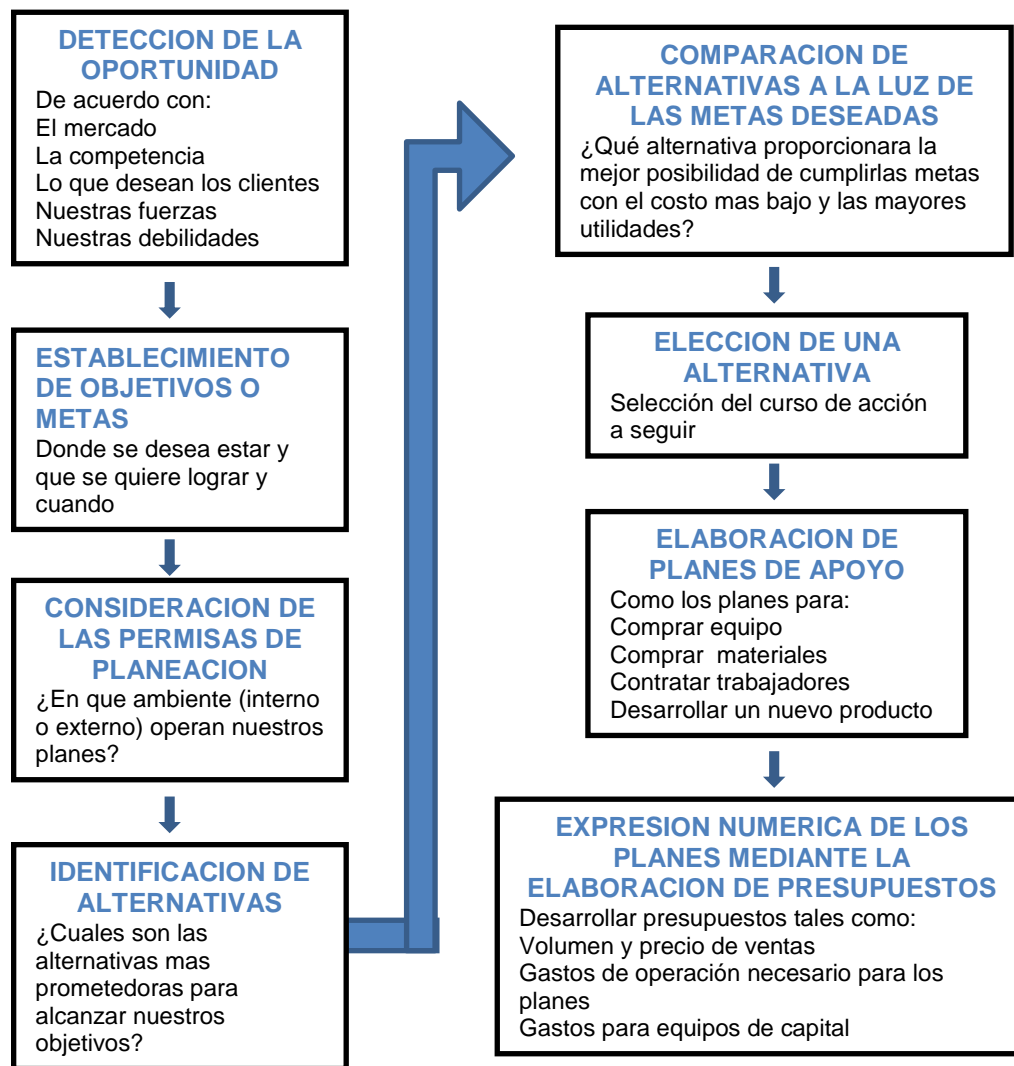
Cuando nos referimos al rubro de los planes operativos, nos centramos en los detalles de la estrategia y de los objetivos. Detalles como cuidar aspectos de calidad en el proceso de fabricación, a fin de obtener una certificación de calidad, reclutar y seleccionar lo mejor posible a un grupo de candidatos, llevar un control eficiente de la cartera vencida de clientes, etc.



## 4.2. Diseño de planes tácticos y operativos

Para el proceso de diseño de los planes tácticos y operativos necesitamos partir de un concepto llamado **objetivo**. Te sugiero que abras de nuevo tus apuntes de la asignatura de primer semestre llamada Fundamentos de Administración, y leas de nuevo sobre el concepto de objetivo y sus características. El objetivo es entonces la base o fundamentos sobre los cuales se elaboran los planes tácticos y operativos; permite de alguna manera desarrollar estructuras de trabajo (planes) que se ajusten a la estrategia y visión de la empresa, así como a la cultura organizacional y gerencial de la misma.

A continuación, para ilustrar el proceso del diseño de los planes tácticos y operativos, nos basaremos en el modelo de planeación dictado por Koontz y Weihrich (1998: 134).



Gráfica 4.1. Modelo del diseño del proceso de planeación táctica y operativa. Tomado de Konntz Harold y Weihreich, *Administración, una perspectiva global*, 1998, p. 134.

Como podemos ver en el gráfico 4.1, este modelo del diseño de planes tácticos y operativos arranca con el análisis de la **detección de las oportunidades**; este paso es muy importante, y por eso es la base de este modelo, ya que como habíamos comentado en el punto anterior (4.1) de esta unidad, la planeación estratégica es el punto de referencia para la elaboración de planes tácticos y operativos, y la planeación estratégica parte de un análisis del medio ambiente externo e interno; por lo tanto, el proceso de la detección de las oportunidades está



en el análisis del medio ambiente externo e interno organizacional. A partir de este estudio valdría la pena detectar las oportunidades futuras, identificar a la empresa en donde se encuentra, tomando en cuenta varios factores, como ventas, tecnología, producto, etcétera, considerando de cada uno de estos factores sus puntos fuertes y débiles.

El siguiente paso de este modelo es el **establecimiento de objetivos**. Si no sabemos hacia dónde vamos, no sabremos entonces qué hacer. El objetivo es el punto a donde queremos llegar, y la tarea de todo administrador es clarificar ese objetivo; primero determinar los objetivos corporativos y después para cada unidad de trabajo subordinada (tácticos y operativos). Estos objetivos cuentan con características propias, como el tiempo (corto y largo plazo), así como su alcance (a toda la empresa o una parte de ella); nos especifican los resultados esperados, señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a los que habrá de darse prioridad, y que se deben lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

El siguiente punto a considerar es el de tomar en cuenta las premisas del proceso de diseño de los planes tácticos y operativos. Las premisas son *suposiciones sobre el ambiente en que los planes han de ejecutarse*.<sup>27</sup> Estas suposiciones pueden ser respaldadas por pronósticos, políticas y planes, ya trazados con anterioridad en la empresa.

Las premisas juegan un papel muy importante de consenso entre quienes apoyan y desarrollan el diseño de los planes tácticos y operativos, y por consiguiente entre más se comprendan estas premisas será más coordinado el desarrollo de este tipo de planes.

---

<sup>27</sup> Koontz y Wehrich, 1998, p. 131.



Por ejemplo, en planes tácticos, como la elaboración de los pronósticos de una empresa, determinar algunas premisas, tales como ¿cuál será el mercado a estudiar? ¿Qué volumen de ventas hay que considerar? ¿Qué precios? ¿Qué productos? Entre otras.

En el siguiente paso de este modelo tenemos la búsqueda y el reconocimiento de las alternativas; éstas se deducen como las opciones o cursos de acción. Tú como administrador debes tener la particularidad de identificar aquellas alternativas que no aparecen a primera vista; en contraste, aquéllas que son evidentes pueden ser las que no solicite tu diseño de los planes a formular o simplemente están escondiendo las necesidades del plan. Esto quiere decir que te vas a encontrar más de una alternativa de acción. Puedes hallar tantas como tu capacidad de análisis te lo permita. Tu tarea es identificarlas, y una por una analizarlas, compararlas y elegir la más adecuada de acuerdo con las metas y objetivos que te has propuesto en tus planes tácticos y operativos.

No olvides que en el proceso de evaluación y elección podrás hallar alternativas que la lógica del mercado te indique que son las más adecuadas o lucrativas para una empresa, pero considera siempre tus recursos y la visión de la empresa, así como sus valores, para que determines si son congruentes con la realidad de esa empresa. Te repito: siempre habrá más de una opción para diseñar tus planes tácticos y operativos.

Después de que tienes en concreto tu curso de acción, llamado **objetivo**, es entonces cuando realmente definirás específicamente, objetivamente y racionalmente, tus planes tácticos y operativos. Por ejemplo, si uno de tus planes tácticos en el área de recursos humanos de una empresa manufacturera es formar programas de capacitación y desarrollo para hacer eficiente el desempeño de los ingenieros del área de talleres, esta formación de programas de capacitación va a estar identificada por un análisis del medio ambiente externo e interno con respecto



a las necesidades de la empresa y su giro en la sociedad. En este análisis encontrará la empresa diferentes instituciones, ofreciendo modelos de capacitación (virtuales, presenciales y semipresenciales), y considerará dichos modelos de acuerdo con los recursos con los que cuenta (compra de nueva tecnología, capacidad y necesidad de sus talleres), horarios, economía, etcétera. El objetivo está definido y las alternativas de acción existen, sólo falta afinarlas, evaluarlas y seleccionar cada alternativa de acuerdo con las condiciones de la empresa; de ésta manera, su plan táctico de capacitación dependerá de llevar a cabo de manera eficiente cada una de las acciones operativas del plan a seguir.

Estos planes operativos obligan a llevar a cabo planes de apoyo (operativos), que permitirán administrativamente lograr los aspectos tácticos de la empresa. Estos planes operativos o estructuras de trabajo se definen en programas, presupuestos, políticas, reglas, procesos y procedimientos de trabajo.

Como podrás apreciar, el diseño de planes tácticos y operativos está relacionado absolutamente con la estrategia de la empresa, su visión, valores e ideologías de sus propietarios y administradores, que también están influenciados y moldeados por una cultura dictada por una sociedad que define conceptos de productos, calidad, eficiencia, capital humano y políticas de inversión, entre otros aspectos empresariales.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta pequeña unidad hicimos referencia a un proceso específico que es el diseño de los planes tácticos y operativos, recordando que los planes tácticos tienen como finalidad resaltar los compromisos específicos y objetivos de las unidades funcionales, con los cuales está compuesta una organización, encargándose así del mejoramiento de los recursos y su optimización; todo en conjunto para alcanzar las metas establecidas. Los planes tácticos son llevados a cabo principalmente por empleados con un rango medio en el organigrama de la empresa, destacando que la base de sus lineamientos será la de los planes estratégicos.

Cabe señalar algunas cuestiones importantes de los planes operativos. Su función principal es la búsqueda de la eficiencia; por lo general, están diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempos cortos.

La relación de estos planes tácticos y operativos con la planeación estratégica se encuentra en la mecánica de la ejecución misma de las estrategias, puesto que exigen herramientas, técnicas, métodos y detalles que controlen constantemente la eficiencia de los resultados u objetivos de estas estrategias.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| # | Autor     | Capítulo | Páginas |
|---|-----------|----------|---------|
| 1 | Koontz    | 4        | 133-137 |
| 2 | Le Breton | 2        | 34-52   |

## Bibliografía básica

1. Corona, R. (1998). *Estrategia*. México: SiCCO. 178 p.
2. Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1997). *Administración & Estrategia* (4ª ed.). Argentina: Macchi. 575 p.
3. Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. McGraw-Hill. 796 p.
4. Le Breton, P. P. (1975). *Administración general: planeación y ejecución*". México: FCE. 269 p.
5. Martínez, F. (s. f.). *Planeación estratégica creativa*. México: PACJ. 311 p.
6. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica. 505 p.
7. Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México: CECSA. 550 p.
8. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson/Prentice Hall. 614 p.

## Sitios de interés

| Sitio   | Descripción                                |
|---|--|
| <a href="http://UNAM.LIBRI.MX/LIBRO.PHP?LIBROID=110#">HTTP://UNAM.LIBRI.MX/LIBRO.PHP?LIBROID=110#</a>   | Elementos de administración.               |
| <a href="http://www.ehowenespanol.com/diferencia-planeamiento-tactico-operativo-info_227165/">http://www.ehowenespanol.com/diferencia-planeamiento-tactico-operativo-info_227165/</a> | Diferencia entre plan táctico y operativo. |
| <a href="http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/">http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/</a>   | Tipos de planes.                           |



## UNIDAD 5

# GENERALIDADES DEL CONTROL



## OBJETIVO ESPECÍFICO

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender las características del control, identificar el control dentro del proceso de administración, establecer estándares de control e identificar la importancia de la información en el control.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 5. Generalidades del control

5.1. Definición y características del control

5.2. El control en el proceso de administración

5.3. La importancia del establecimiento de estándares en el control

5.4. La medición, la comparación y la corrección de desviaciones como parte del control

5.5. Importancia de la información en el control

# INTRODUCCIÓN

Actualmente es imprescindible para los administradores el conocimiento y aplicación del proceso administrativo, en la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

En este sentido, el proceso administrativo se define como el conjunto de fases o etapas sucesivas, planeación, organización, dirección y control, a través de las cuales se efectúa la administración, además de que se interrelacionan.

Como se identifica en la definición anterior, al control le corresponde la última etapa de este proceso administrativo, por lo que en esta unidad se hará una revisión de este concepto a través de varios autores; además, se describirán sus características y su relación con cada una de las etapas de dicho proceso, explicando la aplicación de la forma en la que un administrador puede asegurar el funcionamiento efectivo del proceso administrativo a través de la aplicación del control.

A través de este capítulo se conocerá la importancia del establecimiento de estándares, la medición, la comparación y la corrección de desviaciones como parte del control.

Finalmente, se hablará de la importancia que tiene para una organización el contar con información suficiente para lograr los resultados esperados.

## 5.1. Definición y características del control

La naturaleza del control es la retroalimentación; se puede decir que funciona como un regulador entre lo planeado y los resultados esperados. El control está relacionado con la medición, la comparación y la corrección de resultados obtenidos, teniendo como punto de referencia los objetivos planeados; de esta forma, un administrador utiliza el control para asegurarse de que un plan que ha puesto en marcha está funcionando; de no ser así, deberá corregir las desviaciones que se presenten. Otra forma de saber si lo que se planeó inicialmente funciona, es preguntarse cómo se ha realizado el trabajo, proyecto o situación planeada. En este sentido, cuando los resultados no van de acuerdo con los objetivos planteados previamente, lo que se hace es ajustar o adecuar dichos resultados, como se revisará en la siguiente unidad. El control puede presentarse de forma preventiva, anticipándose a los resultados; de forma concurrente, que se aplica en el momento en que se ejecutan las acciones sin tener que esperar a los resultados finales; y de manera correctiva, que se aplica una vez que se tienen los resultados finales, lo cual tendrá como consecuencia la realización de nuevos planes, acciones, etc.

Para Koontz y O'Donnell (1979: 579), el control 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. El control está estrechamente relacionado con la planeación. Una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva. La acción correctiva puede involucrar simples medidas, tales como cambios menores en la dirección. En

otros casos, un adecuado control puede significar un establecimiento de nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizacional, mejoramiento de la función de desarrollo de personal y realización de cambios importantes en las técnicas de dirección.

Para Pérez-Carballo Veiga, el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de la planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados (Pérez-Carballo, 2008: 21).

Para Richard L. Daft y D. Marcic (2006: 579), es “el proceso sistemático de actividades organizacionales reguladoras consistentes con las expectativas establecidas en los planes, los objetivos, y estándares del desempeño [...]”. Ellos también mencionan que Douglas S. Sherwin, estudioso de la administración, resume el concepto del siguiente modo: “La esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a estándares predeterminados y su base es la información en manos de los administradores [...]” (p. 550).

Para Ricky W. Griffin (2011: 646), el control es la regulación de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables. Sin esta regulación, las organizaciones no tienen ninguna indicación de que también se desempeñan en relación con sus metas. El control, como el timón del barco, mantiene a la organización en movimiento, en la dirección adecuada. En cualquier punto en el tiempo, compara el lugar de la organización en términos de desempeño (financiero, productivo u otro), con el lugar en donde debe estar. Al igual que un timón, el control proporciona a una organización los mecanismos para ajustar su curso, si el desempeño queda fuera de las fronteras aceptables.



Proceso para comprobar que la realización de las actividades se efectúa de acuerdo con lo planeado, señalando en caso de omisiones y desviaciones las medidas preventivas, concurrentes o correctivas conducentes; implica el establecimiento de estándares de operación, unidades de medida y normas para la actuación, así como puntos estratégicos para la valoración de las acciones, medición de resultados y retroalimentación de adecuaciones.

Es la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar, formular nuevos planes o realizar pequeños o grandes cambios. En palabra simple, es monitorear los planes para cerciorarse que se están efectuando correctamente.

### **Características de un control efectivo**

El control debe reunir ciertas características para que pueda cumplir con sus propósitos de manera efectiva.

- **Preciso:** una vez que el control se aplica, la información que resulte deberá ser lo suficientemente exacta para saber con qué no se está cumpliendo; para que esta condición suceda, es necesario definir estándares contra los que se mida la ejecución, líneas generales de actuación y unidades de medida (tiempo, dinero, etc.). Debe llevar por sí mismo a la acción correctiva, no sólo debe decir que algo está mal, sino dónde, quién, etc. (para lo que se utilizan las herramientas de control).
- **Oportuno:** debe aplicarse el control con la frecuencia necesaria, ya que debe reportar rápidamente desviaciones; se convierte en factor de retroalimentación entre lo planeado y los resultados obtenidos.

**Objetivo:** debe proveer información real, impersonal, con el fin de que pueda utilizarse para corregir defectos, mejorar lo obtenido, realizar una nueva planeación general, generar cambios estructurales y motivar al personal, entre otros aspectos.

- **Flexible:** permite ser establecido de una manera autónoma para cada una de las áreas funcionales, o puede definirse de forma general para que abarque a la organización en su conjunto. Debe ser lo que cada empresa requiere, evitándole complicaciones de aplicación y entendimiento. No deberá ser costoso y tendrá que ser fácil de interpretar.

Otras características del control son las siguientes:

- Los mecanismos de control deberán elegirse de acuerdo con la función que va a controlarse.
- Deben ser claros para todos los que los van a utilizar. Deben eliminarse los tecnicismos.
- Deben llegar lo más concentrado posible a los altos niveles administrativos.
- Deben conducir por sí mismos a la acción correctiva; no sólo deben decir que algo está mal, sino dónde, quién, etc.

## 5.2. El control en el proceso de administración

Para entender el tipo de relación que tiene el control con cada una de las etapas del proceso administrativo, es importante recordar que a través de este proceso, un administrador o gerente de una empresa planea y toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos, financieros, físicos y de información, para que una organización sea productiva y cumpla con sus objetivos organizacionales.

Además, las organizaciones utilizan el control para que puedan adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno, ya que es a través del control que se puede monitorear y regular el funcionamiento de cada organización; permite realizar nuevos planes; logra enfrentar la complejidad organizacional; facilita identificar la necesidad de adecuaciones a la estructura, ya sea para cambiar sus características o su tamaño; limita la acumulación de errores al momento de la ejecución de las acciones, a través de la supervisión de las mismas; y logra minimizar costos y proporcionar resultados con calidad a los clientes.

El control tiene su relación dentro de cada una de las etapas del proceso administrativo.



Dentro de la planeación se definen:

| Elementos             | Definición   |
|-----------------------|--|
| <b>Objetivos</b>      | Lo que se quiere lograr en el futuro, lo que se desea alcanzar, lo que se necesita lograr en un periodo específico.  |
| <b>Programas</b>      | Las actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de ellas y las personas responsables para la realización de las mismas. |
| <b>Presupuestos</b>   | Los elementos cuantitativos se consideran la fuente y asignación de los recursos monetarios de la organización para un periodo determinado.  |
| <b>Políticas</b>      | Las líneas generales que permiten delimitar las acciones dentro de cada área de la organización, lo que agiliza el proceso de toma de decisiones.  |
| <b>Procedimientos</b> | Las operaciones que se ordenan de forma lógica, cronológica y que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.  |
| <b>Pronósticos</b>    | Deben ser mediciones estadísticas, que contemplan distintas variables en distintos escenarios.   |



Para Ricky W. Griffin (2011), el control tiende a ser más efectivo cuando se integra con la planeación, y cuando cumple con todas sus características es preciso, oportuno y objetivo. La mejor forma de integrar la planeación y el control es considerar al control mientras se desarrollan los planes. Las metas se establecen durante el proceso de planeación y se debe prestar atención al desarrollar los estándares que reflejarán qué tan bien se realiza el plan; por ejemplo, una empresa puede establecer metas de ventas como estándares, contra las cuales se pudieran comparar las ventas reales.

Dentro de la **organización** se definen:

Las actividades por realizar, cómo se agruparán, quién las desempeñará, y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la empresa. Implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Además, se asignan los recursos y a los responsables para cumplir con los fines planteados. Es movilizar los recursos de la organización para poner en práctica los planes.

Por lo tanto, en esta segunda etapa del proceso administrativo, el control permite a la empresa lo siguiente:

- Evitar la duplicidad de funciones, desperdicio de esfuerzos, conflictos y mal uso de los recursos.
- Asegurar el flujo lógico de las actividades de trabajo, así como de los canales de comunicación, los que hacen respetar los mecanismos de coordinación.
- Enfocar los esfuerzos de trabajo en el logro de los objetivos.
- Reforzar la planeación.



Una organización, desde que planea su diseño organizacional, puede prever cómo llevará a cabo su control organizacional. Al respecto, Ricky W. Griffin (2011) señala que puede darse de dos formas:

**Control burocrático:** es un enfoque de diseño organizacional que se caracteriza por sus arreglos estructurales, formales y mecanicistas; en este caso las organizaciones se basan en reglas estrictas y una jerarquía rígida, en las que se busca que los empleados cumplan con niveles de desempeño mínimos aceptables, y con frecuencia tienen una estructura alta (con muchos niveles jerárquicos). Se enfocan en las recompensas sobre el desempeño individual y permiten sólo una participación limitada y formal.

**Control descentralizado:** es un enfoque de control organizacional que se caracteriza por los arreglos estructurales y orgánicos. Se basa fuertemente en las normas de grupo y en una sólida cultura corporativa, que da a los empleados la responsabilidad de controlarse a sí mismos. Las organizaciones que utilizan este enfoque son relativamente planas. Dirigen las recompensas al desempeño del grupo y favorecen la participación difundida de los empleados.

La importancia de entender la relación del diseño organizacional contra el control, está en señalar que dependiendo de la estructura que tenga una empresa, se ejercerá un diferente tipo de control, lo cual irá encaminado a la obtención de diferentes resultados; por ejemplo, en el primer caso que se describe, control burocrático, se espera de los empleados el cumplimiento de reglas estrictas y funciones claramente determinadas; no se fomenta ni la proactividad, ni la creatividad, y las recompensas se enfocan hacia el desempeño individual. En el segundo caso, control descentralizado, se busca que los empleados sean autónomos; se fomenta la creatividad, la proactividad, y las recompensas se dirigen hacia el desempeño grupal.



Dentro de la **dirección** se logra:

Que todo lo planeado y organizado se lleve a cabo; en otras palabras, es en esta etapa en la que el directivo logra influir en los colaboradores, de manera que enfoquen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales. En esta etapa destacan elementos como la comunicación, liderazgo, motivación, negociación, supervisión y la toma de decisiones.

Dentro de esta etapa el control se ejecuta, el gerente o líder supervisa y acude directamente a las áreas de trabajo a ejercer las acciones de control: medirá, comparará y revisará los resultados que van obteniendo sus colaboradores, de tal manera que se da cuenta de si están actuando de forma correcta.

Para Koontz y O'Donnell (1979), la función directiva del control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los subordinados, a fin de asegurar que se alcancen los objetivos de la empresa y los planes ideados para lograrlos. Es función de todo directivo, desde la posición más alta de la organización hasta los supervisores y capataces, asegurar que lo que se está realizando es lo que se pensó.

Por otra parte, se señala que pudiera parecer que el control deberá ejercerse de acuerdo con el nivel jerárquico, y que mientras más autoridad y responsabilidad tenga un directivo de una empresa, mayor control deberá aplicar, pareciendo innecesario el control en los niveles más bajos, lo cual no es así, considerando que el control es una función dentro del proceso administrativo, que se torna esencial en todo nivel.

Para Pérez-Carballo Veiga (2008), una primera exigencia de la función de control es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa resulta siempre de difícil respuesta, porque la empresa, por sí

misma, ni decide ni formula objetivos propios. Son sus gerentes, la denominada Dirección, quienes los establecen.

También señala que, toda empresa precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir, tales como los de rentabilidad, crecimiento y solvencia, por lo que el control es vital dentro de las prioridades de los directivos de la empresa. Sin objetivos no puede haber control y sin acciones éste pierde todo su valor como instrumento de mejora de gestión.

Es una premisa importante considerar que el ejercicio del control implica la existencia de metas, objetivos y planes previos, porque ni el mejor directivo podría ejercer el control si no cuenta con ellos. También es de destacarse que mientras mejor elaborados estén los planes, más detallados, en términos cualitativos y cuantitativos (unidades de medida, tiempo, dinero, etc.), mejores serán los resultados al ejercer el control.

## 5.3. La importancia del establecimiento de estándares en el control

Para iniciar este apartado es indispensable revisar, a través de diferentes autores, la definición del concepto *estándar*, particularmente aplicado en el tema de control.

“Son criterios establecidos de acuerdo con los cuales pueden medirse los resultados reales. Representan la expresión de las metas de planeación de la



empresa o del departamento, en términos tales que la realización de los objetivos puede medirse de acuerdo con esas metas” (Koontz y O’Donnell, 1979).

“El estándar como objetivo, es un instrumento para evaluar la gestión de su responsable” (Pérez-Carballo Veiga, 2008).

“Es un objetivo contra el cual se compara el desempeño subsecuente. Los estándares establecidos en términos de control deben expresarse en términos mensurables” (Griffin, 2011).

“Los indicadores son los estándares contra los que se mide el comportamiento de la ejecución” (Hernández, 2008).

Para muchos autores, el establecimiento de estándares es el inicio de lo que sería la aplicación sistemática del control, el control como un proceso, tema que se revisará en la siguiente unidad.

Los estándares deberán quedar establecidos a través de unidades muy concretas que pueden ser cualitativas (opinión de clientes, empleados o público en general) o cuantitativas (horas-hombre, unidades de productos, porcentajes de ventas, ingresos, etc.).

La importancia de establecer estándares de control es que por medio de ellos se puede desarrollar el proceso de control. Los estándares permiten tener criterios de comparación; sin ellos, no habría forma de establecer las acciones subsecuentes del proceso: la medición, comparación y corrección.

Para Griffin, los estándares de control deben ser consistentes con las metas y objetivos, ya que serán precisamente estos estándares los que ayuden a su cumplimiento. Por ejemplo, si un restaurante tiene como parte de sus metas y



objetivos organizacionales mejorar el servicio a sus clientes, en cuanto a la amabilidad con la que se comportan los empleados, uno de sus estándares podría definirse como *lograr que un mínimo de 75% de los clientes sean saludados dentro de los tres primeros minutos de su llegada.*

Los estándares pueden definirse de una forma tan general o específica como la propia empresa lo determine. En el ejemplo anterior, los estándares se definieron de una manera específica, por que indican el porcentaje de clientes que deberán ser saludados, así como los minutos que deberán transcurrir para que se cumpla con dicho estándar.

Finalmente, debe considerarse que la definición de los estándares permite dar seguimiento al desempeño de quienes son los responsables de cumplir con los estándares. Siguiendo con el ejemplo del restaurant, a través del estándar se puede medir el desempeño de quien está aplicando el estándar; se puede saber cuántos de estos empleados están logrando saludar a por lo menos el 75% de los clientes en los tres primeros minutos, una vez que llegan al lugar, conocer si lo están alcanzando o no, y con ello determinar si es necesario definir acciones correctivas, inclusive si deben cambiarse los términos en los que está planteado el estándar.

## 5.4. La medición, la comparación y la corrección de desviaciones como parte del control

La medición del desempeño puede entenderse por medio de la siguiente pregunta: ¿Cuánto se logró de lo establecido originalmente?

### Medición del desempeño

La medición del desempeño se convierte en una actividad constante y continua para las organizaciones; además, se considera que para que el control sea eficaz, las mediciones deben ser válidas. Por ejemplo, las cifras de ventas, ya sean diarias, mensuales o bimestrales, permitirán medir el desempeño del área de ventas. En el caso de un área de producción, los resultados se pueden medir en función de estándares de calidad de los productos o en términos de la cantidad de artículos producidos.

Para que una medición sea válida, deberán definirse indicadores de desempeño que permitan lograr un control efectivo; como se observa en los ejemplos descritos en el párrafo anterior, esto se cumple; sin embargo, en ocasiones es difícil alcanzar un control efectivo, considerando la naturaleza de las operaciones de la organización.





Al respecto, Koontz y O'Donnell (1979) señalan que si se plantearon adecuadamente los estándares y si se tienen disponibles los medios para evaluar que los colaboradores están haciendo bien su trabajo, es fácil identificarlo; sin embargo, cuando existen actividades dentro de las organizaciones en las cuales es difícil desarrollar estándares adecuados, sería complicada su medición; por ejemplo, cuando se trata de medir elementos cuantitativos, como horas-hombres, gastos o porcentajes de ventas, sería fácil de realizar la medición; no obstante, cuando se trata de medir trabajo en donde su naturaleza no permita realizar mediciones muy claras, por ejemplo, ¿cómo medir las funciones de un gerente de relaciones públicas o las de un jefe de relaciones laborales?, entonces, el funcionamiento de sus áreas quizá esté medido por estándares vagos y no planteados en términos cuantitativos.

En estos casos puede ser suficiente para la empresa que dichas áreas estén funcionando con pocos errores, con presupuestos razonables, lo cual puede arrojar un resultado de buena administración en estas áreas. El elemento importante, a través de estos ejemplos, es que mientras la naturaleza del trabajo no permita plantear la medición por medio de estándares mensurables, cuantificables, la medición se torna compleja.

En este sentido, Richard Daft (2004) plantea que dentro de esta etapa de medición deberán elaborarse informes que permitan a la organización hacer un seguimiento de lo que está sucediendo en la organización.

La mayoría de las organizaciones prepara informes por escrito de las mediciones cuantitativas del desempeño, que los administradores revisan de manera diaria, semanal o mensual; estas mediciones deben relacionarse con el conjunto de estándares definidos como parte de la primera etapa del proceso. Si la organización realiza mediciones adecuadas, llevando un seguimiento formal de las mismas, sabrá con mayor exactitud si está haciendo lo que debe.

Aunado a la elaboración de informes, es recomendable que se realicen observaciones directas en las áreas de trabajo, de tal manera que se dé un seguimiento cercano al comportamiento, actitud y estado de ánimo de los empleados con respecto al cumplimiento de los estándares, y toma mayor importancia esta acción cuando dichos estándares no pudieron definirse en términos cuantitativos.

### **Comparación del desempeño contra los estándares**

Tiene como objetivo contrastar las actividades reales con los estándares de desempeño. Esta acción sucede cuando los responsables de un área verifican a través de informes escritos o mediante la observación directa de las actividades dentro de la empresa, que el desempeño real cumpla, exceda o no alcance los estándares.

Comparar un estándar con el desempeño real de un trabajador significa que el administrador, gerente o supervisor, busca qué sucedió para que el desempeño sobrepase, cumpla o quede por debajo de lo esperado; en esta última circunstancia lo importante es analizar las causas de lo sucedido.

El desempeño puede ser más alto, más bajo o idéntico al estándar. En algunos casos, la comparación es sencilla; sin embargo, cuando el estándar es más bajo de lo esperado, lo importante es saber cuánta desviación de los estándares es permitida antes de tomar una decisión de permanecer o modificar la situación.

Cuando el desempeño se desvía de un estándar, deben buscarse las causas por las que esto ocurrió, considerando que debe realizarse una investigación amplia al respecto, en donde queden incluidos los puntos de vista de los empleados, así como el análisis de los informes que reportan los datos del desempeño.



Para determinar la periodicidad en la que se debe realizar la comparación del desempeño con los estándares en una organización, se deben tomar en cuenta múltiples factores, incluidos la importancia y la complejidad de lo que se controla. Por ejemplo, para los estándares a largo plazo y de nivel superior, los definidos a nivel estratégico, las comparaciones anuales son adecuadas; en otras circunstancias, en los definidos a nivel operativo, las comparaciones tendrían que ser más frecuentes, mensuales o bimestrales.

### **Aplicación de las acciones correctivas**

Cuando los estándares fueron diseñados para comparar las operaciones de la organización contra el desempeño de los trabajadores, la corrección de las desviaciones es casi inmediata, puesto que el ejecutivo, gerente o supervisor conoce exactamente en dónde se deben aplicar las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones en el desempeño es el momento en el que el control se alinea con el resto de las funciones de la administración (planeación, organización y dirección). El ejecutivo, gerente o supervisor, puede corregir reorientando sus planes o modificando su meta, o puede corregir la desviación mediante el ejercicio de la función de organización, asignando o aclarando funciones. Puede también corregir mediante un mejor proceso de reclutamiento y selección, a través de la capacitación a los colaboradores o mediante el despido de dichos colaboradores. En esta etapa también se pueden corregir mediante una mejor dirección.

Podría decirse que la corrección de las desviaciones no es una etapa como tal del proceso de control, sino que en ella se reordenan las otras funciones administrativas.

Para Richard Daft (2004), en esta aplicación de acciones correctivas los administradores también pueden determinar los cambios necesarios. En el tradicional enfoque descendente del control, los administradores ejercen su autoridad formal para hacer los cambios necesarios.

Los administradores pueden alentar a los empleados a trabajar más duro, a rediseñar los procesos de producción o despedir a los empleados. Los administradores que utilizan un enfoque de control participativo, colaboran con los empleados para aplicar las acciones correctivas necesarias.

En algunos casos pueden aplicarse las acciones correctivas para cambiar los estándares de desempeño. Puede definirse que los estándares son demasiados altos o viceversa, de tal manera que puedan ser más realistas y proporcionar así una motivación continua para los empleados.

Los administradores suelen proporcionar un reforzamiento positivo cuando el desempeño se cumple o se exceden las metas.

## **5.5. Importancia de la información en el control**

Para controlar una organización de forma eficaz, los administradores deben decidir qué información es esencial, cómo la obtendrán y cómo la compartirán con los empleados, además de saber cómo responderán ante ella. Tener los datos correctos es esencial. Los administradores deciden qué mediciones, estándares y

métrica son necesarios para monitorear y controlar a la organización, y establecer sistemas para obtener esa información.

En este sentido, la globalización, el aumento de la competencia, el cambio rápido y la incertidumbre, han provocado nuevas estructuras organizacionales y métodos de administración que enfatizan en compartir la información, la participación de los empleados, el aprendizaje y el trabajo en equipo; estos cambios llevan a un nuevo enfoque del control en las organizaciones de la actualidad, que son la administración del libro abierto y el Balance Scorecard.

### **Administración de libro abierto**

Consiste en promover el trabajo en equipo, en compartir la información, en la apertura de las organizaciones a trabajar; a que los trabajadores puedan ver por ellos mismos, mediante diagramas, reuniones y otros medios, la condición financiera de la empresa; además, busca vincular el trabajo individual de los empleados con el logro de los objetivos organizacionales. La meta de la administración del libro abierto es que cada empleado piense y actúe como propietario de un negocio, para lo cual le proporciona los datos acerca del flujo del capital, por dónde entra y a dónde va el dinero. El enfoque que se describe da un giro completo al control tradicional.

### **Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

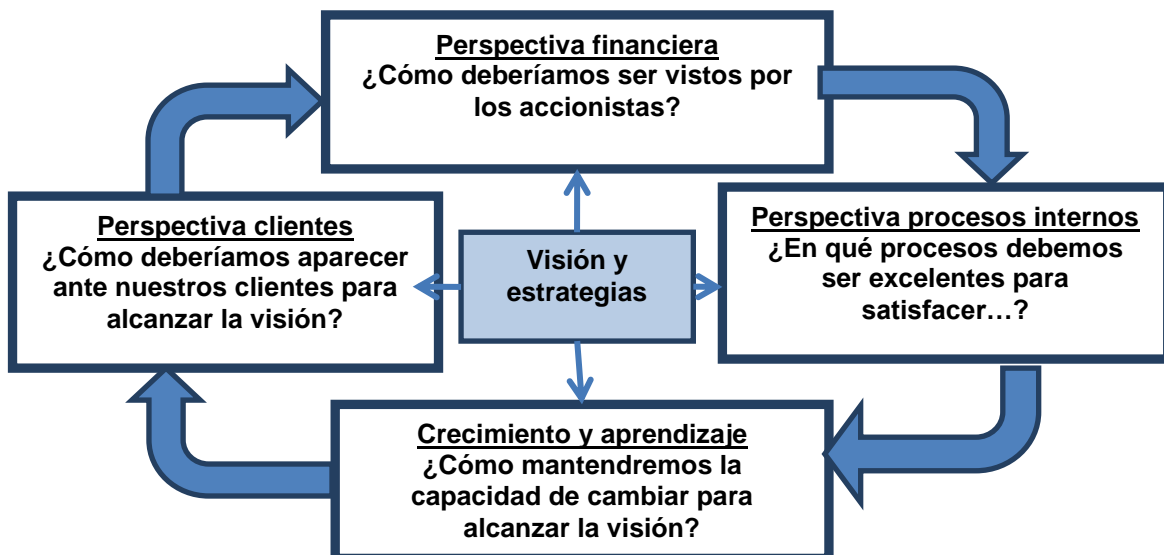
Es una de las técnicas que permiten evaluar el logro de los objetivos relacionados con la formulación e implementación de la estrategia de la organización; por lo tanto, se convierte en una herramienta que proporciona información valiosa en el proceso de control. Los estándares que plantea la técnica deberán definirse en función de cuatro variables:

- Financiera
- Clientes
- Proceso empresarial interno
- Aprendizaje y crecimiento

Es un modelo de gestión estratégica creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, profesores de Harvard, que consiste en traducir la visión estratégica de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño, que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización, asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma. El Balance Scorecard se ha implantado en organizaciones de todo el mundo.

Principios para su aplicación:

- Un logro será aquello que se mide.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.
- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.



Cuadro de Mando Integral



Con el fin de que pueda existir mayor claridad de cuál es la aplicación del cuadro de mando integral, a continuación se anexa una breve reseña de cómo utilizar el cuadro de mando integral, a través del siguiente artículo: Martínez, C. E. (2004, enero-junio). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia, de Robert S. Kaplan y David Norton. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 023, 213-214. Bogotá: UNC. Consultado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81802319>.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

El control está relacionado con la definición de estándares, medición, comparación y corrección de resultados obtenidos, teniendo como punto de referencia los objetivos planeados; de esta forma, un administrador utiliza el control para asegurarse que un plan que ha puesto en marcha está funcionando; de no ser así, deberá corregir las desviaciones que se presenten.

Es factor de retroalimentación, entre lo planeado y los resultados obtenidos, se utiliza para la corrección de defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general, motivación del personal, etcétera.

Los mecanismos de control deben elegirse de acuerdo con la función que va a controlarse; deben reportar rápidamente las desviaciones y deben actualizarse lo más que se pueda.

El control dentro de la organización debe ser claro para todos los que van a utilizarlo; debe eliminar tecnicismos; debe conducir por sí mismo a la acción correctiva; no sólo debe señalar que algo está mal, sino dónde, quién, etcétera.

Para controlar una organización de forma eficaz, los administradores deben decidir qué información es esencial, cómo la obtendrán y cómo la compartirán con los empleados, además del modo en que responderán ante ella. Tener los datos correctos es esencial. Los administradores deciden qué mediciones, estándares y métrica son necesarios para monitorear y controlar la organización y establecer sistemas para obtener esa información.



# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| Autor            | Capítulo | Páginas |
|------------------|----------|---------|
| Griffin (2011)   | 20       | 644-648 |
| Daft (2004)      | 15       | 560-568 |
| Hernández (2008) | 10       | 238-240 |

## Bibliografía básica

1. Daft, R. (2004). *Administración* (6ª ed.). México: Thomson Internacional. [\[Vista previa\]](#)
2. Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thomson. [\[Vista previa\]](#)
3. Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10ª ed.). México: Cengage Learning.
4. Hernández, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

## Bibliografía complementaria

1. Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
2. Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. USA: Authorhouse.
3. Pérez-Carballo, J. F. (2008). *Control de la gestión empresarial: textos y casos* (7ª ed.). México: Esic.
4. Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa/Noriega. [[Vista previa](#)]
5. Robbins, S. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª ed.). México: Pearson. [[Vista previa](#)]
6. Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (4ª ed.). México: Thomson.

## Sitios de internet

| Sitio   | Descripción  |
|---|--|
| <a href="http://www.emagister.com/curso-administracion-empresarial/control-administrativo">http://www.emagister.com/curso-administracion-empresarial/control-administrativo</a>   | Cortez Egusquiza, Raúl. (13/05/10). Administración empresarial. Capítulo 11. Control administrativo. [Curso online]  |
| <a href="http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/AuditoriaayConsultoriaAdministrativa_Original/auditoriaayconsuttoria/UMD/Unidad%202/Concepto.htm">http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/AuditoriaayConsultoriaAdministrativa_Original/auditoriaayconsuttoria/UMD/Unidad%202/Concepto.htm</a> | Control interno, administrativo y financiero. Unidad de Informática UPIICSA. Instituto Politécnico Nacional (Polilibros, Apuntes Online).  |
| <a href="http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81802319">http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81802319</a>   | Martínez, C. E. (2004, enero-junio). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia, de Robert S. Kaplan y David Norton. <i>Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales</i> , 023, 213-214. Bogotá: UNC. |

## UNIDAD 6

# EL PROCESO DE CONTROL



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar y comprender los pasos del proceso de control, los tipos de control, y diseñar el Sistema de Información Administrativo (SIA).

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 6. El proceso de control

6.1. Pasos del proceso de control

6.2. Tipo de control

6.2.1 Preventivos

6.2.2 Concurrentes

6.2.3 Posteriores o de retroalimentación

6.3. Diseño del Sistema de Información Administrativo (SIA)



# INTRODUCCIÓN

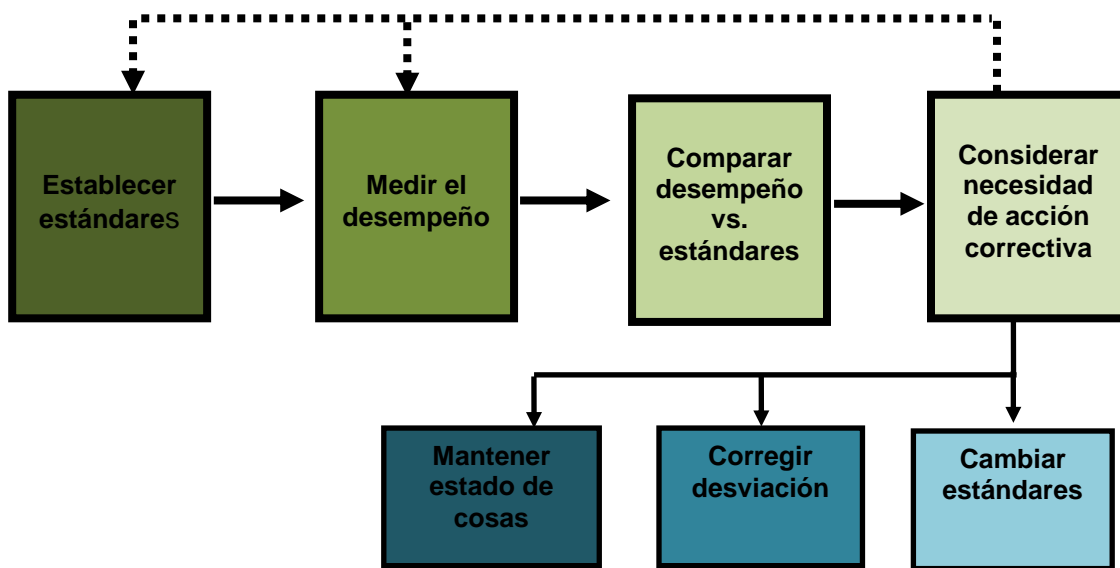
En esta unidad se revisará el control como proceso, entendiéndolo como el conjunto ordenado de etapas que van a permitir aplicar el control de manera sistemática para un área o para toda una organización. Estas etapas son el establecimiento de estándares, la medición del desempeño, la comparación del desempeño vs. los estándares y la corrección de desviaciones.

Se revisarán también los tres tipos de control: preventivos, concurrentes y posteriores o de retroalimentación, los cuales se clasifican de acuerdo con los diferentes momentos en los que suceden los procesos de la organización.

Finalmente se hablará de lo que es un Sistema de Información Administrativa (SIA), de las características que debe tener para que sea útil para la organización, así como de la forma en la que se debe aplicar el control dentro de este sistema de información.

## 6.1. Pasos del proceso de control

El proceso de control está compuesto por las siguientes etapas que se describen en el diagrama que se presenta a continuación, cuya aplicación se da de manera independiente a la naturaleza o tamaño de la empresa donde se ponga en marcha.



Etapas en el proceso de control (adaptación de Griffin, 2011).

Descripción de las etapas del proceso de control

| No. | Etapas   | Descripción   |
|-----|--|---|
| 1   | <b>Establecer estándares</b>                     | Es la primera etapa en el proceso de control y consiste en definir estándares, que pueden entenderse como los criterios, indicadores u objetivos contra lo cual se comparará el desempeño subsecuente. Para fines de control los estándares deben poderse medir. Ejemplos: horas trabajadas, costos de reclutamiento, gastos de publicidad, ventas netas. |
| 2   | <b>Medir el desempeño</b>                        | Es la segunda etapa; se convierte en una actividad constante y continua; corresponde a la acción de obtener un valor numérico como resultado de la comparación entre una cierta <b>cantidad</b> y su correspondiente <b>unidad</b> para determinar cuántas veces dicha unidad se encuentra contenida en la cantidad en cuestión.                          |
| 3   | <b>Comparar desempeño vs. estándares</b>         | Es la tercera etapa que consiste en contrastar el desempeño medido de los estándares establecidos; dicho desempeño puede ser más alto, más bajo o igual al estándar. Ejemplo: horas trabajadas contra unidades de producción; gastos de publicidad vs. ventas; costo de reclutamiento vs. número de personas contratadas.                                 |
| 4   | <b>Considerar necesidad de acción correctiva</b> | El paso final es considerar la necesidad de una acción correctiva; las decisiones al respecto estarán a cargo del gerente y podrán estar influenciadas por las habilidades y experiencia que pueda tener el gerente o responsable de tomar la decisión.<br><br>Después de comparar el desempeño contra los estándares se dan tres tipos de acciones.      |





|   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| 5 | <b>Mantener estado de cosas</b> | Es no hacer nada; esto se recomienda cuando el desempeño coincide en esencia con los estándares.  |
| 6 | <b>Corregir desviación</b>      | Es cuando se tienen que modificar los estándares por diferentes circunstancias.   |
| 7 | <b>Cambiar estándares</b>       | Generalmente se da cuando desde el inicio se establecieron estándares demasiado altos o bajos. Ejemplo: cuando los empleados en su trabajo rutinario superan por mucho el estándar o por el contrario ninguno lo cumple, o en el caso de que a pesar de haberse establecido estándares adecuados, las circunstancias de la organización cambiaron; todo lo anterior puede ser motivo para modificar los estándares. |

## 6.2. Tipo de control

### 6.2.1. Preventivos

Las tres formas de control de las operaciones de una organización se clasifican en preventivas, concurrentes y correctivas. Esto se da en función de los diferentes puntos en los que suceden los procesos de la organización.



El control preventivo o preliminar se centra en los recursos que la organización utiliza para generar sus procesos (financieros, materiales, humanos y de información); este tipo de control lo que busca es monitorear la calidad o cantidad de estos recursos antes de que entre en la organización. Éstos pueden ser aplicados en cualquier área funcional, aunque en este caso básicamente se enfocan en recursos materiales, humanos y financieros, que se manejan en cualquier organización. El propósito de estas prácticas es asegurar que la calidad de sus insumos o materia prima se mantengan permanentemente en alta calidad, para no demeritar el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.

A este tipo de control se le llama preventivo, preliminar o de alimentación previa; lo que quiere decir que un verdadero control hace que la acción correctiva deba ser tomada en cuenta para reencausar las operaciones que se han salido de él.

El control conlleva la medición de los logros en relación con el estándar establecido y la corrección de las desviaciones, a fin de asegurar el alcance de los objetivos, de acuerdo con el plan; de ahí que el control se establece para identificar y prevenir desviaciones antes de que ocurran en el proceso; los objetivos están estrechamente ligados a la planeación.

### **6.2.2. Concurrentes**

El control concurrente, también llamado de verificación o de visualización, está enfocado en vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad o cantidad de los bienes o servicios durante el proceso mismo de transformación real.

Los controles que se establecen para servir de guía, dar el seguimiento o monitorear las actividades presentes o actuales de empleados y trabajadores, que les permita ser consistentes con los estándares de desempeño, se llaman concurrentes. Este control se dedica a monitorear las actividades continuas de los empleados para asegurar que sean consistentes con los estándares. Éstos evalúan las actividades de trabajo actuales, confían en los estándares de desempeño e incluyen reglas y reglamentos para guiar las tareas y las conductas de los empleados.

Otros controles concurrentes incluyen formas para influir en los empleados, como son las normas y valores culturales que sirvan de guía en el comportamiento del empleado, al igual que las normas de los compañeros o grupo de trabajo de un empleado.

El control concurrente también incluye el autocontrol, a través del cual los individuos imponen controles concurrentes sobre su propio comportamiento, con base en valores y actitudes personales. Se pueden aplicar en muchas actividades, pero básicamente se enfocan a operaciones de manufactura, que es donde incluyen hasta aparatos para medir los estándares de calidad de los productos que fabrican. Los propios trabajadores monitorean las mediciones; si detectan que los estándares no se cumplen en alguna área, ellos mismos hacen las correcciones o avisan del problema al encargado de esa responsabilidad.

### **6.2.3. Posteriores o de retroalimentación**

Estos controles se aplican en la parte final del proceso de una actividad; es decir, se comparan los resultados de la organización contra lo que previamente se estableció como parte de los estándares de calidad y metas. En *Introducción a la administración*, Richard L. Daft (en Daft y Marcic, 2006) les llama “control posterior a la acción o control de resultado”, y dice que se enfocan para conocer el resultado de calidad de un producto o servicio final; también indica que todos los sistemas de control bien diseñados contemplan el uso de retroalimentación.

Los administradores establecen sistemas de control con cuatro pasos claves que consisten en establecer estándares, medir el desempeño, comparar el desempeño con los estándares y hacer las correcciones según sea necesario. Los administradores evalúan el resultado del trabajo de los empleados, para ver si cumplen con los estándares de desempeño previamente establecidos.

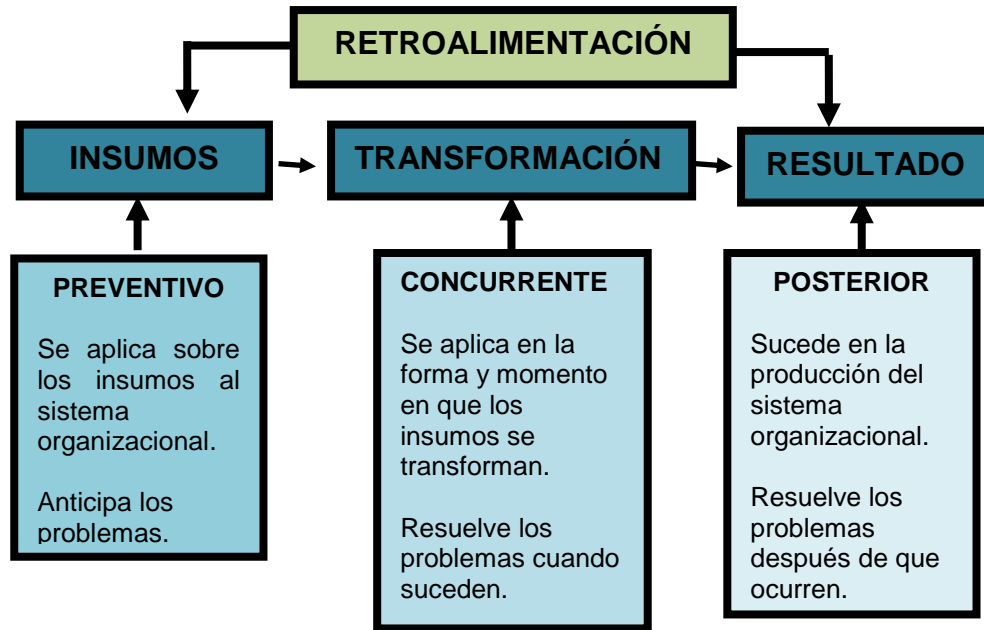


Diagrama de los tipos de control (adaptado de Griffin, 2011).

## 6.3. Diseño del Sistema de Información Administrativo (SIA)

Los controles funcionan debido a los datos que se generan al operar un plan; cuando estos datos se organizan se convierten en información. La información, al estar incluida dentro de un proceso con estándares, a su vez se convierte en un sistema de información que la organización utiliza con una clara aplicación en esta etapa de control.

Para entender con mayor claridad los componentes del sistema de información, es necesario diferenciar entre los **datos** y la información; los primeros son las cifras y elementos crudos que reflejan una realidad en la organización. Ejemplo:

La empresa X tiene 16 máquinas, que son operadas por 16 trabajadores en dos turnos; producen 3000 unidades al día y que dada la demanda se proyecta una producción de 40 000 a la semana.

La **información** son los datos presentados con un significado para la organización. Ejemplo:

Cuando se combinan los datos se convierte en información que le permite al administrador hacer un análisis de cuántos trabajadores puede requerir para lograr la demanda, o en su caso, cuántos turnos tendría que ampliar para alcanzar la meta establecida.

Los sistemas de información están compuestos por un conjunto de datos e información que estarán estrechamente relacionados, formando un “todo” unitario, con el fin de proporcionar elementos suficientes que le permitan a la organización tomar decisiones. Es la disposición ordenada de los datos e información que permiten a la organización el logro de sus objetivos organizacionales.

Con el fin de que un sistema de información pueda tener un registro histórico, es necesario que todos los datos e información que lo componen estén por escrito, ya que los controles se apoyan en dichos registros.

Lo que sería recomendable para todas las organizaciones es que inicien con el registro de sus datos desde el comienzo de sus operaciones; lo anterior permite utilizar esa información para dar seguimiento a una operación específica dentro de la organización. Por medio de los datos registrados se pueden detectar fallas o aciertos, lo cual resulta muy valioso para la toma de decisiones.

### **Características del Sistema de Información Administrativo**

En general, los sistemas de información serán útiles e importantes para la organización, en la medida en que la información que contengan sea precisa, completa, oportuna y relevante.

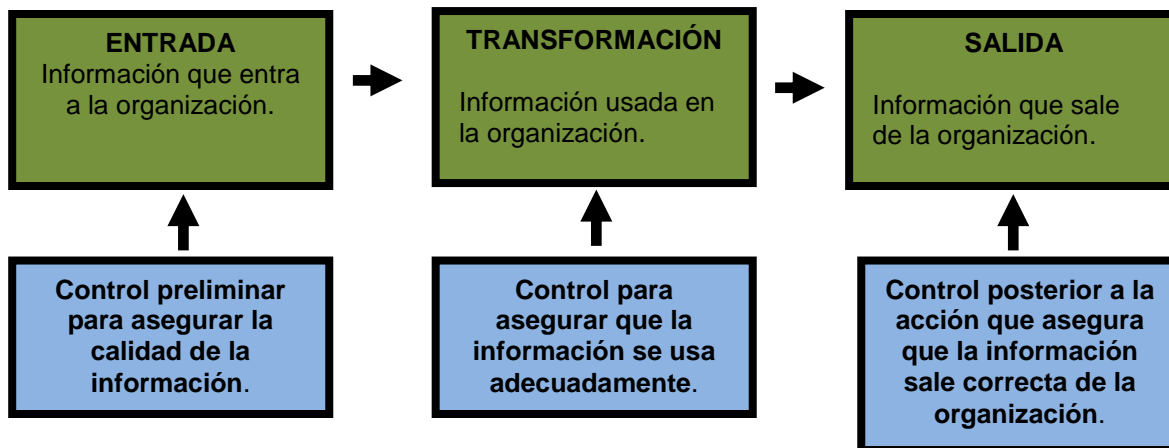
**Precisa.** Se dice que la información es precisa cuando presenta un reflejo válido y confiable de la realidad.

**Completa.** Debe contar con un historial íntegro; no debe omitirse dato alguno, de tal manera que resulte útil para la organización.

**Oportuna.** No significa necesariamente rapidez; se dice que una información es oportuna cuando está disponible en el momento preciso que se requiere para llevar a cabo alguna acción administrativa.

**Relevante.** La información se convierte en relevante para la organización cuando se puede utilizar en circunstancias particulares y necesidades específicas.

La información es útil para la organización; sin embargo, también debe controlarse, considerando que diariamente se pueden generar más datos e información de la que se necesita o de la que pueda usarse; en consecuencia, decidir cómo manejar cada elemento del sistema de información incluye una forma de control.



Tipos de control aplicados al sistema de información de una organización (adaptado de Griffin, 2011).



## RESUMEN DE LA UNIDAD

Es indispensable para una organización tener un sistema de control, ya que le permite, en gran medida, asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

El proceso de control está compuesto por las siguientes etapas: establecimiento de estándares, medición del desempeño, comparación del desempeño vs. estándares, y consideración de la acción correctiva; su aplicación será la misma en cualquier organización, independientemente de la naturaleza de sus operaciones o de su tamaño.

Las tres formas de control de las operaciones de una organización se clasifican en *preventivas*, *concurrentes* y *correctivas*; esto se da en función de los diferentes puntos en los que suceden los procesos de la organización.

El control preventivo o preliminar se centra en los recursos que la organización utiliza para generar sus procesos (financieros, materiales, humanos y de información); lo que busca es monitorear la calidad o cantidad de estos recursos antes de que entre en la organización.

El control concurrente, también llamado de verificación o de visualización, está enfocado en vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad o cantidad de los bienes o servicios durante el proceso mismo de transformación real.



El control posterior o de retroalimentación se aplica en la parte final del proceso de una actividad; es decir, en los resultados de la organización en particular es el que compara los resultados obtenidos contra lo que previamente se ha establecido como estándares de calidad y metas.

Los sistemas de información administrativa están compuestos por un conjunto de datos e información que estarán estrechamente relacionados formando un “todo” unitario, con el fin de proporcionar elementos suficientes que le permitan a la organización tomar decisiones. Es la disposición ordenada de los datos e información que permiten a la organización el logro de sus objetivos organizacionales.

La información es útil para la organización; sin embargo, también debe controlarse, considerando que diariamente se pueden generar más datos e información de la que se necesita o de la que pueda usarse; en consecuencia, decidir cómo manejar cada elemento del sistema de información incluye una forma de control.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| Autor            | Capítulo | Páginas            |
|------------------|----------|--------------------|
| Griffin (2011)   | 22       | 712-720<br>720-727 |
| Daft (2004)      | 15       | 560-568            |
| Hernández (2008) | 10       | 238-247            |

## Bibliografía básica

1. Daft, R. (2004). *Administración* (6ª ed.). México: Thomson Internacional. [\[Vista previa\]](#)
2. Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thomson. [\[Vista previa\]](#)
3. Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10ª ed.) México: Cengage Learning.
4. Hernández, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

## Bibliografía complementaria

1. Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
2. Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. México: Authorhouse.
3. Pérez-Carballo, J. F. (2008). *Control de la gestión empresarial: textos y casos* (7ª ed.). México: Esic.
4. Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa/Noriega. [[Vista previa](#)]
5. Robbins, S. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª ed.). México: Pearson. [[Vista previa](#)]
6. Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (4ª ed.). México: Thomson.

## Sitios de Internet

| Sitio   | Descripción  |
|---|--|
| <a href="http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13344/Capitulo1.pdf">http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13344/Capitulo1.pdf</a> | <i>El proceso administración y control interno</i> [tesis digital].  |
| <a href="http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_5_09/aci061109.htm">http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_5_09/aci061109.htm</a>         | Díaz, M., De Liz, Y. y Rivero, S. (2009). "Características de los sistemas de información que permiten la gestión oportuna de información y el conocimiento institucional". <i>Acimed</i> , 20(5). |
| <a href="http://www.redalyc.com/">http://www.redalyc.com/</a>   | Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Sistema de Información Científica Redalyc (hemeroteca).  |
| <a href="http://ubr.universia.net/index.htm">http://ubr.universia.net/index.htm</a>   | <i>Universia Business Review</i> .   |

## UNIDAD 7

# TÉCNICAS DE CONTROL



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá identificar y comprender las técnicas básicas de planeación como control, y utilizar la auditoría administrativa como técnica auxiliar para los procesos de control.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 7. Técnicas de control

7.1. Técnicas básicas de control

7.2. Las técnicas de planeación como técnicas de control

7.3. La auditoría administrativa como técnica auxiliar para los procesos de control

7.3.1. Propósitos de la auditoría administrativa

7.3.2. Proceso básico de la auditoría administrativa

# INTRODUCCIÓN

El control, para su aplicación, requiere de un conjunto de técnicas y herramientas que le permitan obtener los resultados esperados para la organización. En esta unidad se conocerán las principales técnicas de control empleadas por las organizaciones.

Al principio de la unidad se hablará acerca de las técnicas de control más utilizadas y recomendadas para una organización; entre las que se mencionan están la auditoría, en sus diferentes modalidades, los estados financieros, las razones financieras, los datos estadísticos, hasta aquéllas muy específicas relacionadas con los sistemas de calidad.

Más adelante se explicarán las principales técnicas que se desarrollan en la planeación, como los objetivos, programas, presupuestos, procedimientos y las políticas, pero que son utilizadas como técnicas muy valiosas y representativas en la aplicación del control.

Finalmente se abordará lo referente al tema de la auditoría administrativa, a través de la cual el responsable de la aplicación del control en una organización tendrá un gran apoyo para realizarlo; se revisarán diferentes conceptos y se identificará su proceso de trabajo.



## 7.1. Técnicas básicas de control

Son todos aquellos procedimientos que permiten a la organización el establecimiento de estándares, la valoración de las acciones, la medición de resultados y la aplicación de medidas correctivas, con el fin de obtener los resultados deseados dentro de una organización.

Entre las técnicas de control se encuentran los sistemas de auditoría, en sus diferentes modalidades (administrativa, contable, de calidad, interna y externa, etcétera).

Existen técnicas de control ampliamente utilizadas por las organizaciones que tienen una naturaleza financiera; encontramos en esta clasificación a los estados financieros (balance general y estado de resultados), razones financieras y auditorías financieras, entre otras.

Dentro de la administración de la calidad encontramos los círculos de calidad, que es un grupo de seis a doce personas que se reúnen voluntariamente y de forma regular para discutir y resolver problemas que afectan la calidad de su trabajo. *Benchmarking*, es la técnica que permite medir productos, servicios y prácticas de los principales competidores o líderes de un mercado, control estadístico de calidad, compuesta por varias técnicas estadísticas que se utilizan para monitorear la calidad; incluye actividades de muestreo y *six sigma*, que es el enfoque de control de calidad que enfatiza la búsqueda continua para mejorar la calidad y optimizar los recursos.

Otras de las técnicas y herramientas de control que pueden ser utilizadas por la organización, son la información estadística, los informes y análisis especiales, el análisis del punto de equilibrio y la observación personal.

## 7.2. Las técnicas de planeación como técnicas de control

En la etapa de planeación se desarrollan las siguientes técnicas:

| Técnicas de planeación | Definición   | Aplicación en el control  |
|------------------------|--|---|
| <b>Objetivos</b>       | Es el planteamiento de lo que se quiere lograr en el futuro, lo que se desea alcanzar, lo que se necesita lograr en un periodo específico.   | Se comparan los resultados esperados con lo alcanzado y en su caso se adecuan las metas y objetivos.  |
| <b>Programas</b>       | Es el plan que contiene las actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de ellas y a las personas responsables para la realización de las mismas. | Permite ver el tiempo estimado contra el real; se hacen los ajustes necesarios y se identifican las razones por las que no se cumplieron los tiempos previstos. |
| <b>Presupuestos</b>    | Es el plan que integra los elementos cuantitativos; se considera la fuente y asignación de los recursos monetarios de la organización para un periodo determinado.   | Permite saber quién y cómo se gastaron los recursos; marca los límites monetarios para la realización de las actividades.                                       |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| <b>Políticas</b>      | Son las líneas generales que permiten delimitar las acciones dentro de cada área de la organización, lo que agiliza el proceso de toma de decisiones.                                  | Permite identificar los momentos en que la delimitación de las acciones pudiera verse rebasada, lo que permite encauzarlas.                                |
| <b>Procedimientos</b> | Es el documento que se integra con las operaciones que se ordenan de forma lógica, cronológica y secuencial, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario. | Permite saber en qué momento no se está cumpliendo con la secuencia de las operaciones previstas, y en su caso se hacen las adecuaciones correspondientes. |

Los **objetivos** son importantes porque...

- Se dirigen hacia las situaciones concretas que se desean alcanzar.
- Marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración.
- Forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros.
- Permiten readecuarse cuando surgen contingencias inesperadas.

Los **programas** son importantes porque...

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantienen el orden de las actividades.
- Determinan recursos que se necesitan; disminuyen costos en sus operaciones.
- Determinan tiempo de iniciación y término; se incluyen las actividades necesarias y se evita duplicidad de esfuerzos.

Cuando se habla de **programas**, las herramientas más utilizadas son la gráfica de Gantt, el PERT (*Program Evaluation Review Technique*) y el CPM (*Critical Path Method*), también conocido como *ruta crítica*.

Los **presupuestos** son importantes porque...

- Son una de las técnicas de planeación más ampliamente utilizadas. Para Koontz y O'Donnell (1979: 592), es la formulación de planes para un determinado tiempo; en términos numéricos, son estados de resultados que se anticipan, expresados en términos financieros, tales como los presupuestos de ingresos y gastos; y de capital, en términos no financieros, tales como los presupuestos de horas de mano de obra directa, de materiales o de producción, de materiales y productos. Su objetivo es definir los planes a través de cifras que le permiten al administrador ver los recursos que gastará, por quién y dónde, y qué gastos, ingresos o unidades físicas de insumos o de producción comprenderán sus planes.
- Según Pere Nicolás, son una de las técnicas de planeación más ampliamente utilizadas. Para el presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado periodo de tiempo. Es una previsión de futuro expresada cuantitativamente en términos monetarios (Nicolás, 2000: 18.)

Las **políticas** son importantes porque...

- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Contribuyen al logro de los objetivos de la organización.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Facilitan la delegación de autoridad.

Los **procedimientos** son importantes porque...

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Son aplicables en actividades repetitivas.

Las técnicas descritas anteriormente se elaboran en la etapa de la planeación, pero se convierten en herramientas de control que permiten a la organización funcionar de forma eficaz y eficiente, dándole continuidad al ciclo de realización del proceso administrativo.

## **7.3. La auditoría administrativa como técnica auxiliar para los procesos de control**

### **7.3.1. Propósitos de la auditoría administrativa**

La administración es un proceso, en el que su dinámica y evolución la obligan a vigilar continuamente las condiciones en que actúa, para lo cual se apoya en algunas técnicas, como la auditoría administrativa, que tiene como propósito investigar, analizar, diagnosticar y prever la acción administrativa.



Diversos autores proponen definiciones de *auditoría administrativa*.

Para V. Lazzaro es un examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una empresa o de sus componentes, tales como divisiones o departamentos, planes y políticas, controles, métodos de operación y el empleo que hacen de sus disposiciones físicas y humanas.

Benjamín Franklin aporta una interesante definición de auditoría administrativa: “La revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007: 11).

Por su parte, Agustín Reyes Ponce define a la auditoría administrativa como un proceso de investigación muy detallado de los programas establecidos, de los departamentos, de las funciones o actividades, para ver si se cumplen los objetivos y políticas, sugiriendo en su caso los cambios o adecuaciones que deben hacerse para lograr un mejor cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por su parte, Benjamín Téllez Trejo define a la auditoría administrativa como...

El examen de los objetivos, estructura orgánica y uso de los recursos físicos y humanos con el fin de informar sobre la situación administrativa de una entidad económica. El objetivo primordial de la auditoría administrativa es: eliminar desperdicios, mejorar procedimientos y sistemas administrativos, vigilar que se cumplan los planes y objetivos de la empresa, utilizar mejor los recursos de que se dispone; tanto físicos como humanos (Téllez, 2004: 47).

Para Joaquín Rodríguez, la auditoría administrativa es...

Una técnica que busca llevar a cabo un examen y evaluación de problemas administrativos, los cuales pueden relacionarse con la estructura

organizacional (funciones, puestos, planeación, integración de recursos, etc.), estructura operacional (procedimientos, productos, actividades) con el fin de determinar sus causas y las posibles soluciones (Rodríguez, 2006: 362).

Leonel Vidales también hace una aportación sobre la auditoría administrativa:

Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar las áreas de responsabilidad relativas a la eficiencia dentro de la organización (Vidales, 2003: 53).

La auditoría administrativa tiene como propósito investigar, revisar, analizar y dotar a la institución elementos de toma de decisión para una mayor eficiencia, es decir, allegarse de elementos de juicio que permitan mejorar el desarrollo de una función, un departamento y de la institución como un todo. La auditoría administrativa es una valiosa herramienta para medir la capacidad de la administración en sus diferentes niveles y en todos sus elementos. También es útil para examinar y determinar la calidad de la ejecución del trabajo, la efectividad de la estructura de la organización, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como sus recursos humanos.

Cada una de las operaciones requiere especial atención según su naturaleza, ya sea que estén ligadas a materias financieras o contables, o con las operaciones de la empresa, como son compras, ventas, producción de bienes y servicios, personal y propaganda; en esas características especiales se enfocará el auditor.

La auditoría administrativa debe tener un doble propósito; por un lado, medir la efectividad general de la unidad que estudia; y por otro, descubrir áreas específicas en las que existan problemas operativos, a través de las técnicas mencionadas.



A la auditoría interna, por el ámbito de su aplicación, suele llamársele también auditoría operacional y administrativa.

La auditoría operacional apareció cuando hubo la necesidad de vigilar no sólo las cifras de los diferentes reportes, sino también de los procedimientos que los originaban.

A la auditoría operacional se le ha dado en llamar “los ojos de la gerencia”, por la función de revisar el cumplimiento de los procedimientos existentes en la empresa, procurando aumentarlos y actualizarlos constantemente, de acuerdo con las necesidades de la empresa y siempre por el conducto del área de sistemas y procedimientos o similar, que se encargue de dicho estudio y elaboración, para dejar al auditor únicamente la revisión de su existencia y cumplimiento.

La auditoría operacional la realiza un contador público en su carácter de auditor independiente, coordinadamente con su examen de estados financieros, tendiente a la emisión de su dictamen sobre los mismos, con fines de identificación; este trabajo lo realiza para incrementar la eficiencia administrativa de su cliente.

Los responsables de la creación, cumplimiento y vigilancia de las políticas y procedimientos usados para alcanzar los objetivos de la empresa, han comprendido la importancia de la aplicación de la auditoría dentro de la organización.

De lo anterior se desprende que la existencia de políticas, manuales y procedimientos escritos, es indispensable para poder conocer acerca del cumplimiento de los mismos; nadie puede cumplir con una norma que no conoce.



### 7.3.2. Proceso básico de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa se debe iniciar con...

- a) La identificación del problema.
- b) Definición del área que se va a auditar; asimismo, debe prepararse un breve programa de acción con una lista de los diversos puntos a cubrirse.
- c) Identificación de los procedimientos que se seguirán para llevar a cabo la tarea de revisión.
- d) Aplicación de las técnicas para la obtención de información (entrevista, la investigación documental, la elaboración de cuestionarios, el memorándum y la observación directa).
- e) Estudio de los documentos referidos al tema de revisión.
- f) Presentación de resultados.

Por otra parte se considera que todas las técnicas pueden aplicarse para identificar fortalezas y debilidades de las organizaciones; sin embargo, la modificación de la conducta organizacional, la administración por objetivos (en alguna medida), el desarrollo organizacional y el desarrollo gerencial, tienden a centrarse principalmente en los puntos débiles y fuertes de la conducta de los miembros de la organización (Rodríguez, 2006: 362).

Se recomienda la lectura del artículo de Juan C. Salles Manuel ([2002](#)).

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Las técnicas de control son todos aquellos procedimientos que permiten a la organización el establecimiento de estándares, la valoración de las acciones, la medición de resultados y la aplicación de medidas correctivas, con el fin de obtener los resultados deseados dentro de una organización.

Entre las técnicas de control se encuentran los sistemas de auditoría, en sus diferentes modalidades, administrativa, contable, de calidad, etcétera.

Existen controles ampliamente utilizados por las organizaciones que tienen una naturaleza financiera; encontramos en esta clasificación a los estados financieros (balance general y estado de resultados), razones financieras y auditorías financieras y similares.

Las técnicas como los programas, presupuestos, políticas, procedimientos, entre otras, que se elaboran en la etapa de la planeación, se convierten en herramientas de control que permiten a la organización funcionar de forma eficaz y eficiente, dándole continuidad al ciclo de realización del proceso administrativo.

La auditoría administrativa tiene como propósito investigar, revisar, analizar y dotar a la institución de elementos de toma de decisión para una mayor eficiencia; es decir, allegarse elementos de juicio que permitan mejorar el desarrollo de una función, un departamento y de la institución como un todo. La auditoría administrativa es una valiosa herramienta para medir la capacidad de la administración en sus diferentes niveles y en todos sus elementos. También es útil para examinar y determinar la calidad de la ejecución del trabajo, la efectividad de la estructura de la organización, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como sus recursos humanos.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| Autor            | Capítulo                  | Páginas      |
|------------------|---------------------------|--------------|
| Griffin (2011)   | 2                         | 656-661      |
| Hernández (2008) | 10                        | 242-247      |
| Salles (2002)    | “El mundo globalizado...” | <u>27-29</u> |

## Bibliografía básica

1. Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10ª ed.). México: Cengage Learning.
2. Hernández, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
3. Koontz, H. y O'Donnell, C. (1979). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
4. Nicolás, P. (2000). *Elaboración y control de presupuestos* (2ª ed.). España: Gestión 2000.
5. Salles, J. C. (2002, octubre-diciembre). “El mundo globalizado de la auditoría externa”. *Contaduría y Administración*, 207, 27-29. México: UNAM.  
Consultado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39520703>

## Bibliografía complementaria

1. Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
2. Daft, R. (2004). *Administración* (6ª ed.). México: Thomson Internacional. [\[Vista previa\]](#)
3. Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thomson. [\[Vista previa\]](#)
4. Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
5. Lazzaro, V. (1969). *Sistemas y procedimientos* (4ª ed.). México: Diana.
6. Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa/Noriega. [\[Vista previa\]](#)
7. Robbins, S. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª ed.). México: Pearson. [\[Vista previa\]](#)
8. Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (4ª ed.). México: Thomson.
9. Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Cengage Learning.
10. Téllez, B. (2004). *Auditoría: un enfoque práctico*. México: Cengage Learning.
11. Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. México: Plaza y Valdés.

## Sitios de Internet

| Sitio   | Descripción  |
|---|--|
| <a href="http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volVI2/proceso.html">http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volVI2/proceso.html</a> | Patiño, B. y Solís, B. E. (s. f.). <i>El proceso administrativo en la biblioteca universitaria: consideraciones generales</i> . UNAM, Servicios Digitales.   |
| <a href="http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_5_09/aci061109.htm">http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_5_09/aci061109.htm</a>   | Díaz, M., De Liz, Y. y Rivero, S. (2009). "Características de los sistemas de información que permiten la gestión oportuna de la información y el conocimiento institucional". <i>Acimed: 20(5)</i> . La Habana.                           |
| <a href="http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181418190004">http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181418190004</a>                     | Villadefrancos, M. C. y Rivera, Z. (2006, mayo-diciembre). "La auditoría como proceso de control: concepto y tipología". <i>Ciencias de la informática</i> , 2-3(37), 53-59. La Habana: Instituto de Información Científica y Tecnológica. |

# UNIDAD 8

## EL CONTROL EN LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES



## OBJETIVO PARTICULAR

Al término de la unidad, el alumno podrá comprender y utilizar el control en las principales áreas funcionales (operaciones, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos).

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### **8. El control en las diferentes áreas funcionales**

8.1. El control en el área de operaciones

8.2. El control en el área de finanzas

8.3. El control en el área de mercadotecnia

8.4. El control en el área de recursos humanos

---

# INTRODUCCIÓN

En esta unidad se explicará la forma en la que se aplica el control en las diferentes áreas de trabajo de la organización. La primera de las áreas que se revisará es la de operaciones o producción, en donde el control se enfoca en los procesos de transformación de los recursos, en bienes o en las acciones relacionadas con los servicios; una segunda área es la de finanzas, en donde se encuentra el control financiero, que se ocupa de los recursos monetarios con los que cuenta la organización; otra área es la de mercadotecnia, que se encarga de dar seguimiento y retroalimentar lo relacionado con las ventas, el mercado, los productos, los precios, etc. Finalmente se revisará el área encargada del capital humano de la organización, en donde se ubica el control que se aplica hacia los elementos humanos de la estructura de una organización.

Los controles permiten regular la operación de las diversas actividades organizacionales, desde fabricar productos de calidad, hasta coordinar organizaciones complejas. Las organizaciones ejercitan el control en varias áreas y distintos niveles de responsabilidad de la organización. Todo lo anterior busca la eficiencia y eficacia de la organización.



## 8.1. El control en el área de operaciones

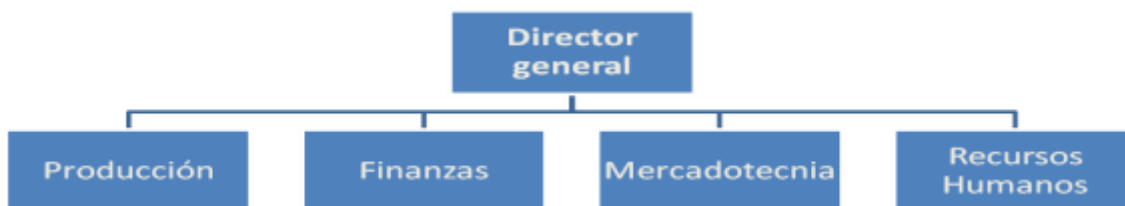
Las técnicas y los sistemas de control deben estar adaptados a las áreas que ellos van a medir y corregir. La mayoría de los controles están destinados a áreas específicas: producción u operaciones, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos.

Para entender la aplicación del control en cada una de las áreas de la organización, es importante señalar brevemente las funciones básicas de cada una de estas áreas funcionales.

### Antecedentes de las áreas funcionales

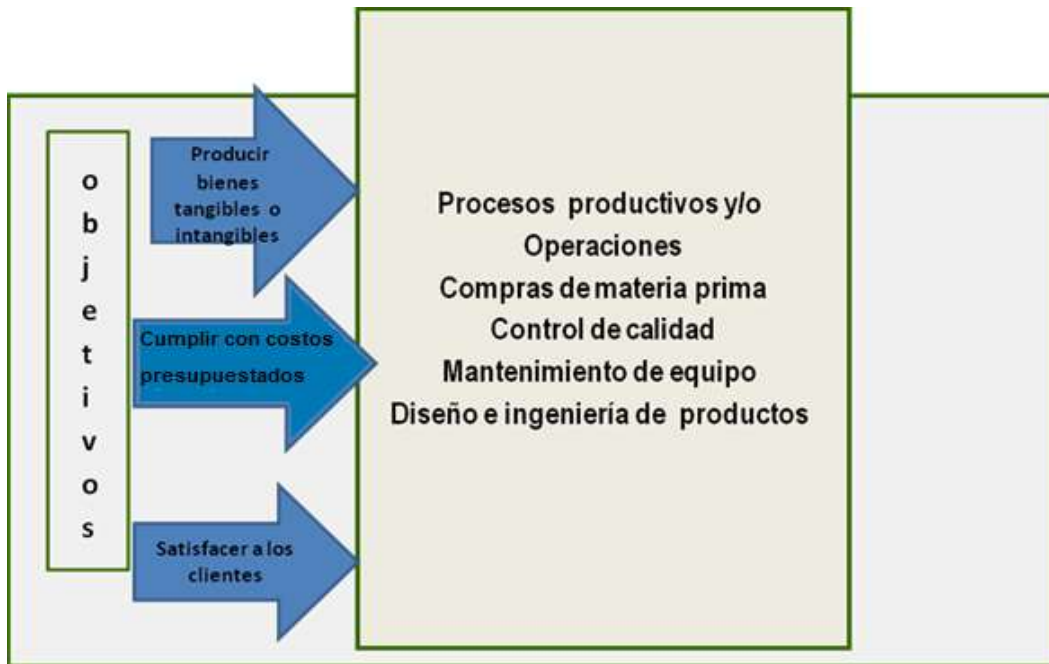
En la teoría de Henri Fayol se encuentra el antecedente sobre la importancia de dividir a la organización en ciertas funciones genéricas.

Las áreas funcionales son el campo de aplicación del conocimiento de la técnica administrativa en las empresas, especializado en un ramo profesional: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos (Hernández, 2008).



Representación gráfica de áreas funcionales de una organización.

Las áreas funcionales pueden definirse como la división de la organización en áreas de trabajo con actividades afines y trascendentes.

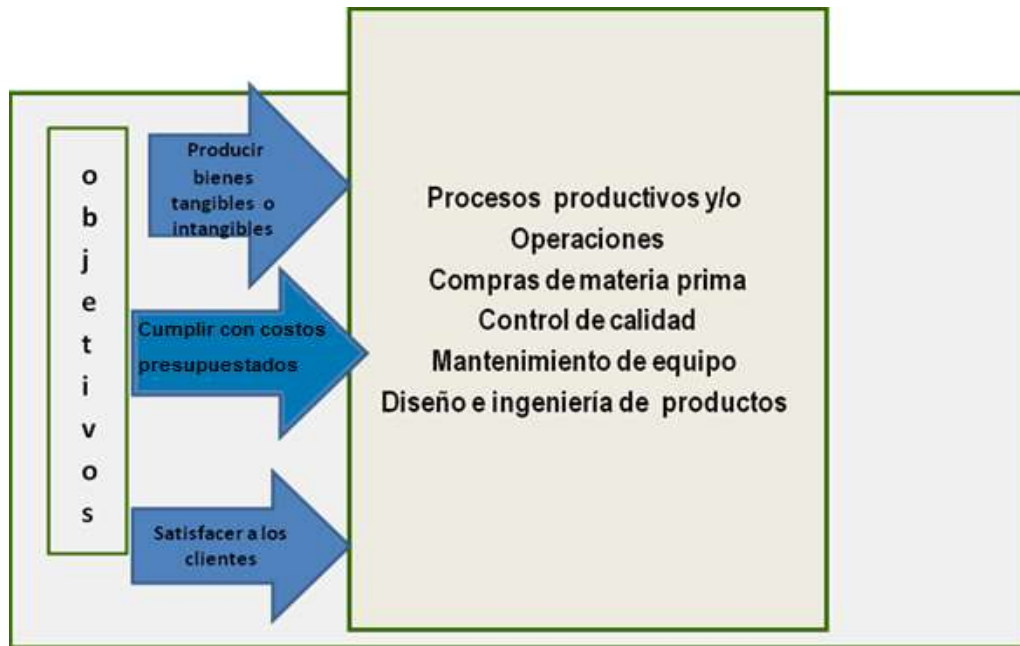


### **Funciones del área de producción u operaciones**

En el área de producción se realiza un conjunto de actividades que están encaminadas a transformar insumos en productos o servicios.

Para Ricky Wriffin, las operaciones son un interés funcional importante para las organizaciones, porque la administración eficiente y eficaz de las operaciones es determinante para asegurar la competitividad y el desempeño organizacional general, así como para lograr trabajar con la calidad y la productividad necesarias.

Las principales funciones y objetivos que debe cumplir esta área se resumen en el siguiente diagrama:



### **Control en el área de producción u operaciones**

Se enfoca en los procesos que usa la organización para transformar los recursos en bienes o servicios. Para explicar el control en el área de operaciones se deben recordar las tres etapas que integran un proceso: insumos o entrada de recursos, transformación y salidas o resultados.

En este sentido, el control en esta área, el cual tiene como finalidad asegurar la calidad o cantidad de estos insumos, aparece en cada una de estas tres etapas: al momento en que los insumos (monetarios, humanos, de información, etc.) entran a la organización.



En la etapa en la que se da la transformación de los insumos también se aplica el control, el cual está enfocado a cumplir con los estándares de calidad o cantidad que permitan obtener los resultados esperados.

La tercera etapa en la que se aplica el control en esta área es cuando ha concluido el proceso de transformación y tienen que hacerse comparaciones finales, una vez que está terminado el producto o se ha proporcionado el servicio. Todo lo anterior tiene una relación directa con los tres tipos de control que se revisaron en la unidad 6: el control preventivo, el concurrente y el correctivo o de retroalimentación.

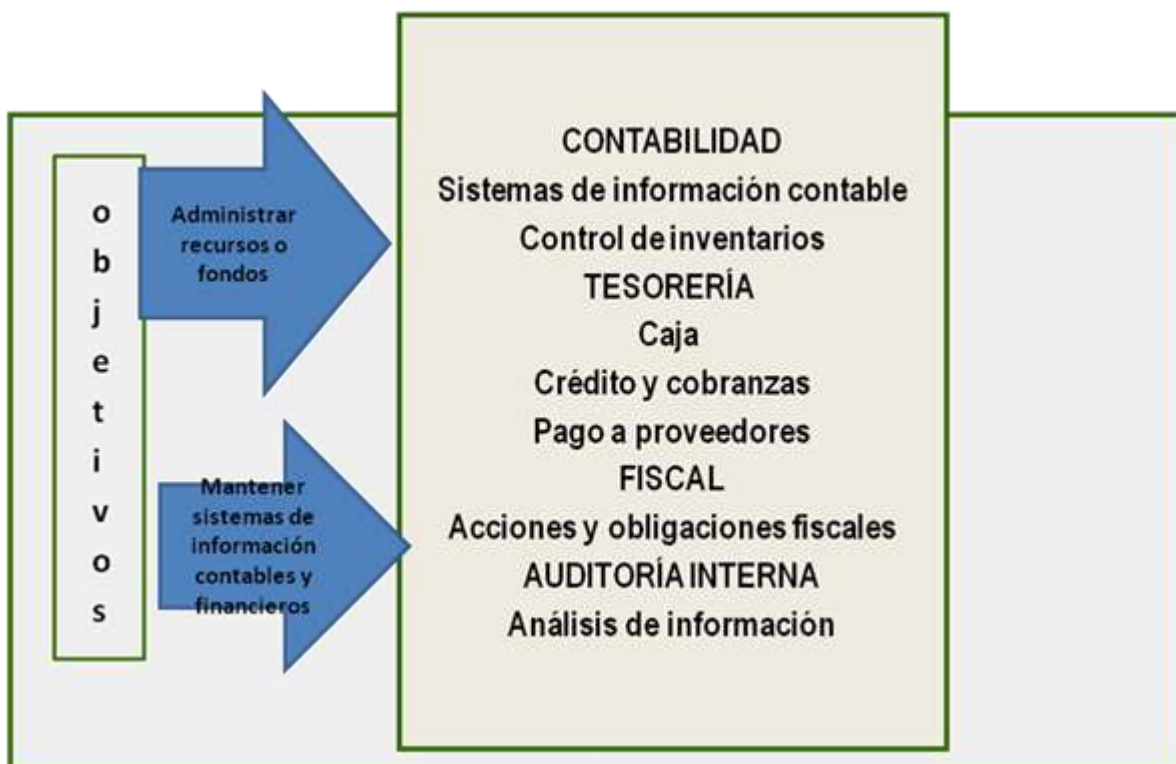
Dentro del control del área de operaciones o producción se encuentra el control de calidad para la mejora continua. Según Sergio Hernández y Rodríguez, para trabajar con este proceso se requiere de la participación del factor humano y del conocimiento de las necesidades de los usuarios; por lo tanto, en las áreas de producción y mercadotecnia, los controles se utilizan tanto para reencauzar las desviaciones o para mejorar la satisfacción del cliente.

Según al autor, actualmente existe un reconocimiento de clientes internos, por lo que cualquier puesto genera productos o servicios que se utilizan internamente; por lo tanto, la mejora continua puede aplicarse a procesos contables y administrativos internos.

Para Koontz y O'Donnell (1979), el control de la productividad está relacionado con esta área funcional, y lo que permite es medir la habilidad de la empresa para utilizar sus recursos de capital y materiales en el sentido más ventajoso y equilibrado. Es relacionar los bienes y servicios producidos y vendidos comparados con los insumos físicos necesarios para proporcionarlos, fabricarlos o venderlos.

## 8.2. El control en el área de finanzas

Las principales funciones de esta área están presentadas en el siguiente diagrama:





## **Control en el área de finanzas**

El control financiero es el que se puede encontrar en varios momentos; se da cuando los recursos financieros van al interior de la organización (ingresos, inversiones de accionistas, etc.), mientras se mantienen para que la organización funcione (capital de trabajo, utilidades retenidas) y mientras fluyen hacia afuera (pagos diversos y gastos).

Las empresas deben administrar sus finanzas para que los ingresos sean suficientes y así cubrir los costos y retornar una utilidad a los propietarios.

El control financiero incluye administrar la deuda de la organización para que no se vuelva excesiva, asegurarse de que la empresa tenga disponible efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, pero que no tenga exceso de efectivo en una cuenta de cheques, y asegurarse de que las cuentas por cobrar sean cobradas y las facturas se paguen de manera oportuna.

Puede considerarse que dentro de los controles más importantes están los que se ejercen sobre los recursos financieros, debido a que se relacionan con el control de todos los demás recursos en una organización.

Para Richard Daft, los controles financieros permiten saber si la organización tiene una base financiera firme; permiten tener indicadores útiles para identificar algunos otros problemas de desempeño; por ejemplo, una disminución en las ventas puede revelar problemas con los productos, el servicio al cliente o la eficacia de la fuerza de ventas.

El control financiero se apoya en elementos como los estados financieros, balance general y estado de resultados, que arrojan información útil para llevar a cabo el control en esta área. En este sentido, como herramienta de control financiero,

dichos estados financieros son reportes contables que muestran la situación económica. Se dividen en básicos (reflejo de la situación en la empresa) y complementarios (desglose detallado de los básicos); por ejemplo:

- El balance general muestra la posición financiera de la empresa a una fecha determinada; este documento muestra tres tipos de información: la relacionada con los activos (bienes y derechos de la organización), con los pasivos (deudas y obligaciones), y con el capital; la diferencia entre el activo y el pasivo es el valor neto de la empresa en acciones y utilidades retenidas.

Este es el estado más importante, ya que ayuda a entender dónde están los recursos, cuánto se debe y cuánto se tiene, con la opción de analizar cuenta por cuenta y detectar posibles excesos o faltantes que conducen a la ineficiencia.

- El estado de resultados, también llamado estado de pérdidas y ganancias, resume el desempeño de la empresa para un periodo determinado; por lo general, un año.

Cuando no se alcanzan los resultados deseados, normalmente se debe a problemas de control de costos y gastos, o a una baja en las ventas.

- Estado de flujo de caja: es complementario al estado de situación, en donde se registran todas las entradas y salidas de dinero que tuvo la empresa.

Aunque una empresa tenga utilidades, ésta puede tener desequilibrios económicos y problemas de liquidez, derivado de manejar de forma incorrecta el dinero de caja y del banco.



- Estado de origen y aplicación de recursos: complementario al estado de situación, en el cual se muestran los movimientos de cada cuenta con respecto a un estado de situación anterior.
- Estado de costo de producción: complementario al estado de resultados, también conocido como *estado de conciliación de costos* o *estado de costos*.
- Registro de operaciones: consiste en registrar todos los cambios y operaciones que se den en una empresa.

Estas son algunas de las herramientas que pueden ser utilizadas en el control financiero.

Por otra parte, se puede considerar a la contabilidad como un sistema de registro y control de operaciones en las empresas. Si no hay claridad en las ventas, costos, pagos, cobros, etc., será imposible tener un control sobre los recursos de la empresa.



## 8.3. El control en el área de mercadotecnia

### Funciones del área de mercadotecnia

Toda organización e institución, pública o privada, requiere la función de vender, comercializar, promocionar sus productos y servicios para satisfacer a sus usuarios (llámense clientes, pacientes, estudiantes, feligreses, gobernados, derechohabientes, etc.). Aunque en las pequeñas empresas, por razones económicas, no exista una gerencia de mercadotecnia estructurada, las funciones se dan por medio de sus propietarios o de sus administradores generales.

La **mercadotecnia como función** en una empresa es el conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, encaminadas hacia el logro de las metas de venta de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad.

La función de la mercadotecnia en una empresa es lograr relaciones mutuamente provechosas con sus clientes, y parte de la premisa de un cliente satisfecho se logra gracias a que se han cubierto sus necesidades y expectativas presentes y futuras.

El área de mercadotecnia tiene como función sustantiva administrar la fuerza de ventas que atiende a los diferentes compradores a partir de un plan y programa de ventas, asignándole a cada vendedor cuotas de venta acordes con el volumen de

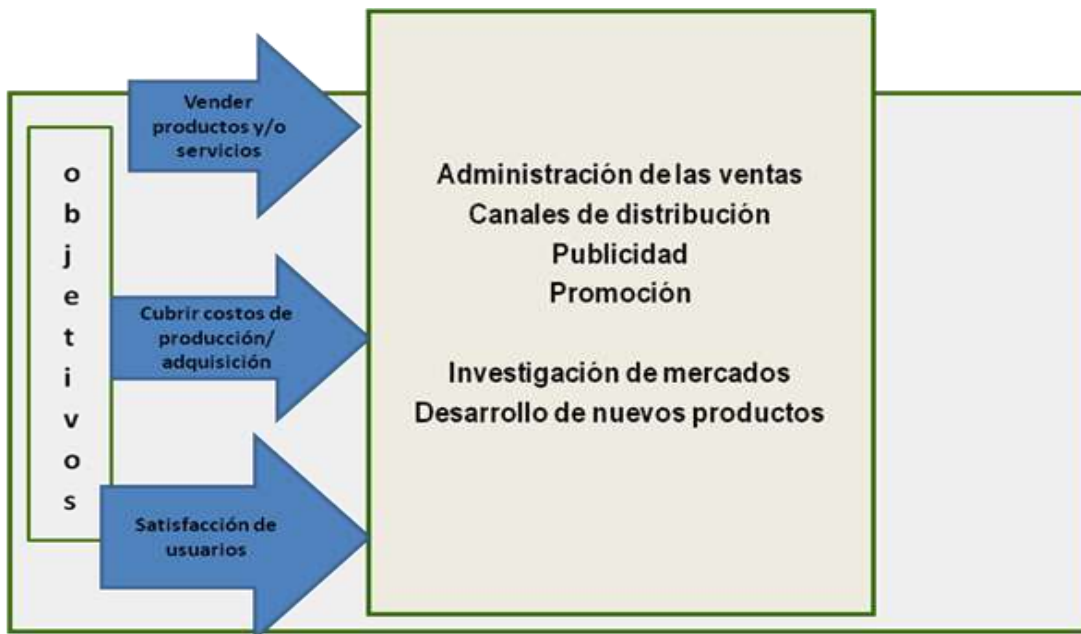
producción de bienes y servicios, de mayoreo o menudeo, nacionales o extranjeros; a su vez, en muchas empresas esta área administra y supervisa los canales de distribución, los cuales son puntos de venta, sucursales, agencias, concesionarios y/o franquicias, etcétera.

Las empresas requieren permanentemente investigar el mercado acorde con las nuevas necesidades de los clientes/usuarios, para generar nuevos productos o servicios y mantener a la empresa competitiva. A su vez, es necesario conocer el nivel de satisfacción de los clientes/usuarios, monitoreando por diversos medios sus sentires, lo que se hace auditando los niveles de calidad percibidos por los clientes o usuarios para realimentar a todas las áreas responsables involucradas y corregir oportunamente las desviaciones.

Otras funciones de la mercadotecnia en las grandes empresas son:

- Fijación del precio de venta en razón de los factores del mercado. Es la oferta y la demanda del segmento o sector en donde la empresa actúa. Las áreas de finanzas y producción se encargan de calcular costos, las inversiones y las utilidades.
- Publicidad y promoción de sus productos y marcas para generar la imagen de confiabilidad en los clientes y usuarios.
- Las relaciones públicas buscan generar la imagen favorable de la empresa ante el público en general. También tienen por objetivo mantener relaciones sociales cordiales con los principales clientes o prospectos, por lo que la dirección general de la empresa y del área tiene como tarea establecer los vínculos sociales. Obviamente, esta función también la realizan los vendedores en línea, quienes son a su vez detectores de nuevas oportunidades de negocios y prospectos de clientes.

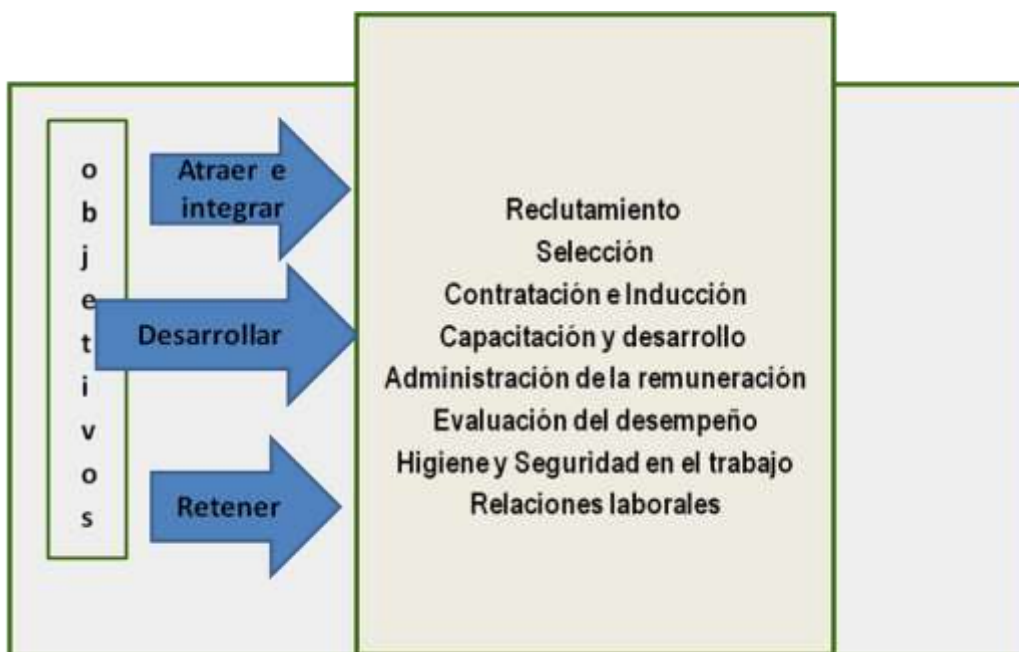
- **Productos nuevos.** Las empresas continuamente renuevan o generan productos nuevos, servicios o calidad de los mismos. Esta área diseña y crea marcas nuevas, presentaciones, etiquetas, estrategias de penetración en el mercado, logística de entrega, etc. También calculan el ciclo de vida de sus productos y las curvas de costos y utilidades que esperan incurrir y obtener.



## 8.4. El control en el área de recursos humanos

### Funciones del área de recursos humanos

Las principales funciones y objetivos que debe cumplir esta área se presentan en el siguiente diagrama:



## **Control en el área de recursos humanos**

El control de los recursos humanos comprende los principales procesos dentro del área, el reclutamiento, la selección, la contratación, capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño y compensación. Las organizaciones también intentan controlar el desempeño de sus trabajadores, dirigirlos para alcanzar mejores niveles de productividad.

En la actualidad es común encontrar que las organizaciones que tienen trabajo operativo empiezan a apoyarse en sus empleados de este nivel, con el fin de mantener un control eficaz, alentando a todos los empleados a revisar su trabajo y a buscar que sean ellos mismos los que detecten y corrijan sus errores, minimizando con ello el problema de la calidad.

En la operación diaria de los recursos humanos existe cierta dificultad para medir conceptos como liderazgo, motivación, etc., que se involucran con el funcionamiento del área; sin embargo, debe tenerse muy claro que difícilmente puede mejorarse lo que no se mide; por lo tanto, vale la pena recordar que un estándar es el objetivo contra el que se comparará el desempeño subsecuente. Por lo tanto, los estándares de control de esta área funcional pueden ser tan estrechos o amplios como el nivel de actividad al que aplican y deberán seguir de forma lógica las metas y objetivos organizacionales.

Por ejemplo, en la evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable verificar la relación costo-beneficio de esta actividad; pueden compararse las vacantes cubiertas vs. el tiempo en el que se cubrieron; otro elemento de control dentro de este proceso es el que se aplica entre el porcentaje de candidatos entrevistados vs candidatos admitidos.

Otro ejemplo de control muy claro en esta área funcional es el que se aplica en el proceso de evaluación del desempeño, en el que se busca establecer indicadores de desempeño, que se convierten en mediciones del desempeño de los empleados que proporcionan información pertinente en un periodo determinado. La medición del desempeño debería de ser una actividad constante y continua para la mayoría de las organizaciones.

El desempeño de los empleados con frecuencia se mide en términos de calidad o cantidad de producción. Aunque una medición válida del desempeño es difícil de obtener, existen varias técnicas que apoyan su realización.

Según Pino y Sánchez, el control del área de Recursos Humanos consiste en la comprobación o inspección de los resultados obtenidos como consecuencia de las medidas adoptadas por este departamento. Deberá ser periódico, con el fin de poder detectar los problemas y adoptar soluciones lo más pronto posible.

La realización del control de personal tiene tres fases:

- a) La recopilación de información que aporte datos sobre la gestión realizada. Los datos deben ser homogéneos de forma que se facilite la comparación de unos periodos con otros.
- b) Análisis y comparación de estos datos con las previsiones realizadas al respecto.
- c) Adopción de medidas adecuadas para corregir errores detectados.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta en el control de personal son: plantillas, ausentismo o ausencia de personal de su puesto de trabajo, horas extraordinarias, movimientos de plantilla, pirámide de edad, formación, relaciones laborales o cualquier otro que la empresa considere necesario realizar (Pino y Sánchez, 2008: 12).

**FACTORES QUE PUEDEN SER CONTROLADOS POR ÁREA FUNCIONAL**  
**(Adaptado de Sergio Hernández y Rodríguez)**

| <b>ÁREA FUNCIONAL</b>    | <b>ASPECTO A CONTROLAR</b>                                   | <b>INDICADORES</b>  |
|--------------------------|--|---|
| Producción u operaciones | Eficiencia de planta<br><br>Calidad de producción            | Producción real vs. producción programada<br><br>Horas producción real vs. horas programadas      |
| Finanzas                 | Liquidez<br><br>Rentabilidad                                 | Activo circulante vs. pasivo circulante<br><br>Utilidad neta vs. ventas netas                     |
| Mercadotecnia            | Participación de mercado<br><br>Satisfacción de los clientes | Ventas totales de mercado vs. ventas de la empresa<br><br>Número de clientes vs. número de quejas |
| Recursos humanos         | Retención de empleados                                       | Número de empleados por periodo vs. renunciaciones  |

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Los controles han sido hasta ahora la regulación de diversas actividades organizacionales que involucran a las áreas funcionales: producción u operaciones, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

El control de operaciones o producción incluye inventarios, control de calidad, control de equipo y programación de la producción, que va desde fabricar productos de calidad, hasta coordinar organizaciones complejas. Entre las más usuales están: control de las operaciones que se enfoca en los procesos de transformación de los recursos en bienes o servicios.

El control financiero que se ocupa de los recursos financieros, e incluye administrar la deuda de la organización para que no se vuelva excesiva; se ocupa de que la empresa tenga suficiente efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones, que no tenga exceso de efectivo en una cuenta de cheque; asegurarse de que las cuentas por cobrar sean cobradas y las facturas se paguen de manera oportuna; no está demás decir que el control financiero es el más importante, por estar relacionado con el control de los demás recursos de la organización.

El control del área de mercadotecnia incluye pronósticos de ventas y marketing, análisis del entorno, relaciones públicas; además, está relacionado con las mediciones sobre la aceptación de los productos y servicios de la empresa en el mercado. Esta posición refleja la inteligencia de la empresa al escoger mercados adecuados, así como su habilidad para enfrentar la competencia en calidad, precio, distribución, promoción, entre otros.





El control del área de Recursos Humanos se fundamenta en la comprobación o inspección de los resultados obtenidos como consecuencia de las medidas adoptadas por esta área. Se recomienda que sea periódico, con el fin de detectar los problemas y adoptar soluciones lo más pronto posible.

# MESOGRAFÍA

## Bibliografía sugerida

| Autor                 | Capítulo | Páginas |
|-----------------------|----------|---------|
| Griffin (2011)        | 20       | 653-663 |
|                       | 21       | 690-701 |
| Pino y Sánchez (2008) | 2        | 33      |
| Hernández (2008)      | 10       | 242-247 |

## Bibliografía básica

1. Daft, R. (2004). *Administración* (6ª ed.). México: Thomson Internacional. [\[Vista previa\]](#)
2. Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thomson. [\[Vista previa\]](#)
3. Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10ª ed.). México: Cengage Learning.
4. Hernández, S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

## Bibliografía complementaria

1. Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
2. Pino, M. C. y Sánchez, M. A. (2008). *Recursos humanos*. México: Editemex.
3. Reyes, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa/Noriega. [[Vista previa](#)]
4. Robbins, S. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª ed.). México: Pearson. [[Vista previa](#)]
5. Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (4ª ed.). México: Thomson.

## Sitios de Internet

| Sitio   | Descripción   |
|---|---|
| <a href="http://www.gestionyadministracion.com/control-de-presencia/control-de-produccion.html">http://www.gestionyadministracion.com/control-de-presencia/control-de-produccion.html</a>   | En esta página encontrarás temas relacionados con la planeación y el control de producción.   |
| <a href="http://www.eumed.net/libros/2009a/506/Organizacion%20y%20Control%20del%20Marketing.htm">http://www.eumed.net/libros/2009a/506/Organizacion%20y%20Control%20del%20Marketing.htm</a> | Rubio, P. (2009). Organización y control del marketing. En <i>¿Cómo llegar a ser un experto en marketing?</i>                         |
| <a href="http://www.gestionyadministracion.com/control-de-presencia/control-financiero.html">http://www.gestionyadministracion.com/control-de-presencia/control-financiero.html</a>         | Control financiero y planeamiento. (18/11/09). <i>Gestión y administración.</i>   |
| <a href="http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html">http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html</a>   | <i>La auditoría de los recursos humanos: un proceso necesario.</i> Por Juan José Beitía R. (Página especializada en RRHH.)            |
| <a href="http://www.redalyc.com/">http://www.redalyc.com/</a>   | Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Sistema de Información Científica Redalyc (hemeroteca). |



**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**