UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “BENITO JUÁREZ” DE OAXACA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL”

M.A. GUILLERMO JAIME GONZÁLEZ RAMÍREZ

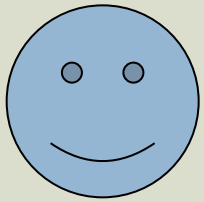
Diciembre de 2010

OBJETIVO:

El alumno analizará las técnicas y herramientas de la PLANEACIÓN Y EL CONTROL, las cuales llevará a la ejecución de los procesos administrativos dentro de las *empresas* industriales, comerciales o de servicios pertenecientes al sector público o privado que las requieran.

LA COGNICIÓN HUMANA EN EL TRABAJO

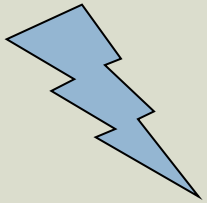
PERSONAS



1.- COMO INDIVIDUOS:

Trato individualizado

PERSONALIDAD, ASPIRACIONES, VALORES, ACTITUDES, MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS PERSONALES.



2.- COMO RECURSOS:

Trato estándar y generalizado

HABILIDADES, CAPACIDADES, EXPERIENCIAS, DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

La palabra ***Administración*** se forma del prefijo ad = hacia y de ministratio, éste proviene a su vez del vocablo minister que expresa subordinación.

La etimología nos da así, la idea que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

"La base es el SERVICIO de otros y hacia otros"

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

BROOK ADAMS ⇨ Es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para poder operar como una sola unidad.

KOONTZ & O´DONNELL ⇨ Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

GEORGE TERRY ⇨ Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

HENRI FAYOL ⇨ Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION ⇨ Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

WILBURG JIMÉNEZ CASTRO ⇨ Es el proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivo preestablecidos.

¿CIENCIA, TÉCNICA O ARTE?

La administración es en parte una ciencia, porque se fundamenta en principios y métodos.

Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica.

Y es en parte arte, porque en la administración se necesita la creatividad para poder alcanzar eficientemente los objetivos.

TÉRMINOS DE IMPORTANCIA EN EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

EFICACIA

- Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

EFICIENCIA

- Consiste en el logro de las metas con la *menor* cantidad de recursos.

PRODUCTIVIDAD

- Consiste en la relación producto-insumo en un periodo específico con el adecuado control de la calidad.

OBJETIVO

- La administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

GRUPO SOCIAL

- Es necesario que exista para que se dé la administración.

COORDINACIÓN DE RECUSRSOS

- Se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN (HENRI FAYOL)

Francés (1841-1925). Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad).

Se considera padre del Proceso Administrativo; creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Fayol identificó 5 *reglas* o *deberes* de la Administración:

PLANEACIÓN:

Diseñar un plan de acción.

ORGANIZACIÓN:

Brindar y movilizar recursos para poner en marcha el plan.

DIRECCIÓN:

Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados, para alcanzar lo planificado.

COORDINACIÓN:

Integrar esfuerzos, compartir información y resolver los problemas.

CONTROL:

Garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecutar las acciones correctivas necesarias para las desviaciones.

Para mejorar la calidad de la administración, Fayol propuso los siguientes ***principios*** para orientar el quehacer administrativo:

1.- División del trabajo
2.- Autoridad y responsabilidad
3.- Disciplina
4.- Unidad de mando
5.- Unidad de dirección
6.- Interés general sobre el individual
7.- Justa remuneración al personal
8.- Delegación vs. Centralización
9.- Jerarquías
10.- Orden
11.- Equidad
12.- Estabilidad del personal
13.- Iniciativa
14.- Espíritu de equipo

TEORÍA DEL CAMPO DE KURT LEWIN

LA CONDUCTA HUMANA DEPENDE DE DOS FACTORES:

1.- INTERNOS:

PERSONALIDAD
APRENDIZAJE
MOTIVACIÓN
PERCEPCIÓN
VALORES

2.- EXTERNOS:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL
REGLAS Y PROCEDIMIENTOS
CULTURA, POLÍTICA
RECOMPENSAS Y SANCIONES
CONFIANZA

NUESTRO AMBIENTE,
ESTÁ CONSTITUÍDO POR HECHOS Y EVENTOS EN UN CAMPO DINÁMICO.

CAMPO PSICOLÓGICO ES EL ESPACIO VITAL EN EL QUE SE ENCUENTRA LA PERSONA Y SU AMBIENTE PSICOLÓGICO,
ÉSTE ES LO QUE LA PERSONA PERCIBE E INTERPRETA EN RELACIÓN CON SU AMBIENTE EXTERNO.

ECUACIÓN DEL
MODELO CONDUCTUAL HUMANO:
$$C=f(P,M)$$

RESALTAR LOS VALORES HUMANOS

SENTIDO DE PROGRESO

- a).-**ACEPTAR.**
- b).- **IGUALAR.**
- c).- **SUPERAR.**

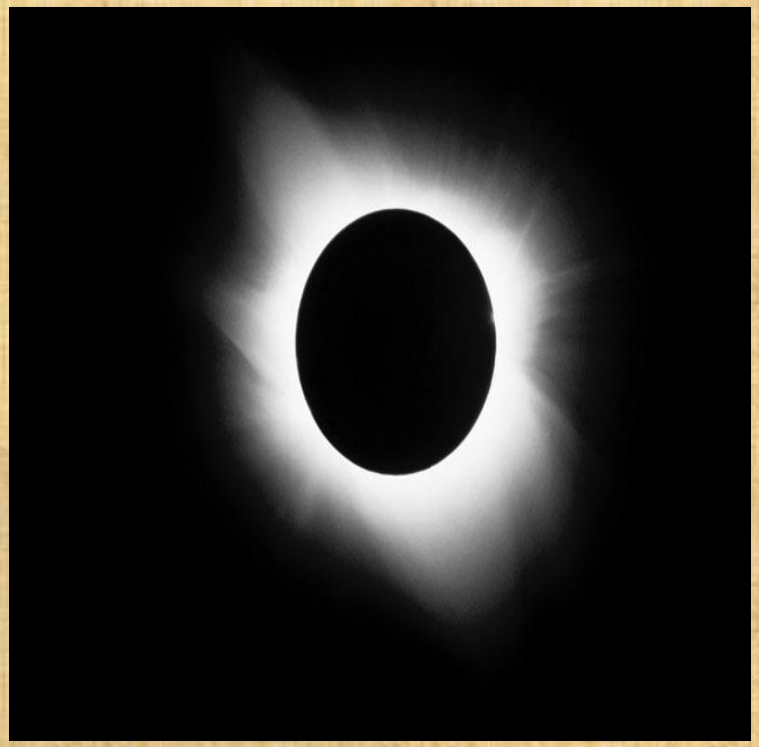
AGUDIZANDO LA VISTA DE 180º, PUES EL OJO CAPTA Y EL CEREBRO PROCESA.

NO DEJEMOS DE VER LOS DETALLES POR PERCIBIR SÓLO LO MÁS EVIDENTE.

DISONANCIA COGNITIVA de LEÓN FESTINGER

CADA PERSONA SE ESFUERZA POR OBTENER UN ESTADO DE CONSONANCIA O COHERENCIA CONSIGO MISMA.

HABRÁ DISONANCIA CUANDO NO HAY CONGRUENCIA ENTRE LO QUE CREE Y LO QUE ACTÚA, POR LO QUE ENTRA EN CONFLICTO.



LAS CREENCIAS SE RELACIONAN DE 3 FORMAS:

1.- DISONANTE:

"Fumar es nocivo, pero sigue fumando"

2.- CONSONANTE:

"Fumar es nocivo, y deja de fumar"

3.-IRRELEVANTE:

"Fumar es nocivo… a él le gusta pasear"

Acciones para reducir el conflicto personal que provoca la disonancia cognitiva:

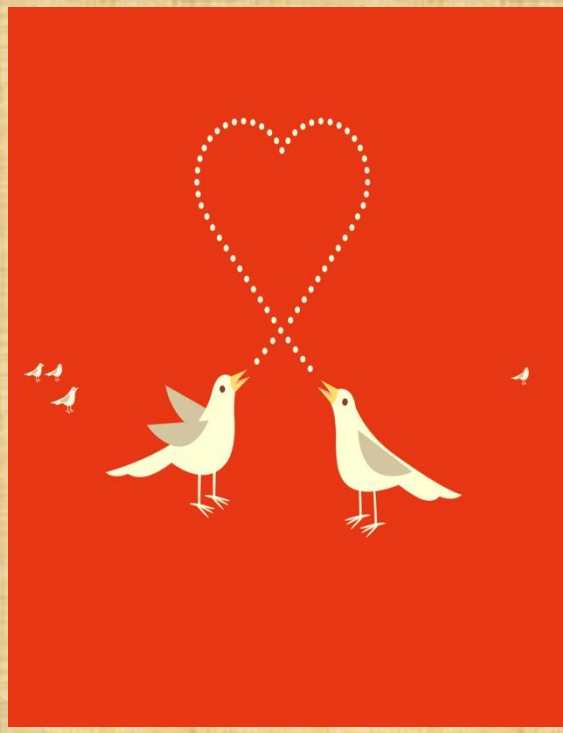
1.- Modificar nuestras creencias y conductas para adecuarlas a la realidad.

2.- Conservar nuestras convicciones, modificando el mundo alrededor para adecuarlo a lo que creemos.

3.-Aprender a convivir con el conflicto íntimo que nos provoca esa disonancia.

RESPUESTA ANTE EL COMPORTAMIENTO HUMANO

- AZUL: **ANÁLISIS**.
- VERDE: **TERNURA.**
- ROJO: **EFUSIVIDAD.**



RELACIÓN EMPRESA-CONSUMIDOR

El mercado es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción donde se encuentran las necesidades y los productos, por lo cual la empresa debe orientarse hacia la necesidad.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

RECURSOS HUMANOS

Donde se recluta, selecciona, contrata e induce al personal que ingrese a la empresa.

PRODUCCIÓN

Donde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados.

MERCADOTECNIA

Aquí se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.

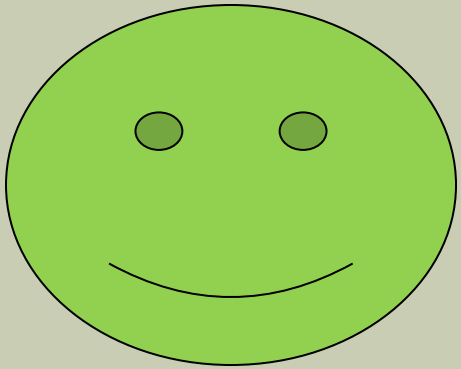
FINANZAS

Obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.

ADMINISTRACIÓN

Se llevan a cabo las funciones de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades generales de la empresa.

LA CONDUCTA HUMANA EN LAS EMPRESAS



1.- El hombre es proactivo.

2.- El hombre es social.

3.- El hombre tiene diferentes necesidades.

4.- El hombre percibe y evalúa.

5.- El hombre piensa y escoge.

6.- El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta.

"El Ser Humano Complejo es un ser en eterna búsqueda de satisfacción"

(Económico, Social, Organizacional, Administrativo y Complejo)

PROCESO ADMINISTRATIVO

Seis son las etapas básicas para el estudio del Proceso Administrativo y conformación de sus dos principales fases.

FASE ESTÁTICA: Compuesta por la Previsión, Planeación y Organización.

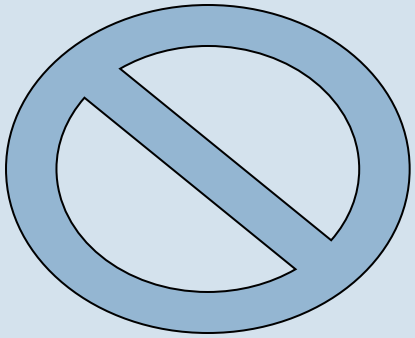
Se tiene poca o nula relación con personas.

FASE DINÁMICA: Compuesta por la Integración, Dirección y Control.

Existe gran actividad e interacción con otros seres humanos.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

CONCEPTO DE FRUSTRACIÓN



- ***ÍNDICE DE TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN***

LA PLANEACIÓN

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

Planea un cambio en tu vida:

- "La sabiduría es la *habilidad* de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, y la *voluntad* de sacrificar las ganancias a corto plazo a cambio de mayores beneficios a largo plazo; así como la *habilidad* de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es".
  - Russel L. Ackoff

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

PROPICIA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.	REDUCE LOS RIESGOS, AL MÍNIMO POSIBLE.	MAXIMIZA EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS Y EL TIEMPO.

DIVISIÓN DE LA PLANEACIÓN

- MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa.
- VISIÓN: Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro (en donde deseamos estar en 5 años).
- OBJETIVOS: Son el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- METAS: Son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.
- POLÍTICAS: Son guías o lineamientos de carácter general, flexibles, con los cuales los empleados pueden tomar decisiones.

- REGLAS: Son normas precisas que regulan una situación en particular.
- ESTRATEGIAS: Son cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.
- PROGRAMAS: Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos para alcanzar los objetivos.
- PRESUPUESTOS: Es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro, expresado en términos cuantitativos. Pueden ser de operación y financieros.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN

a) DETECCIÓN DE UNA OPORTUNIDAD
b) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
c) CONSIDERACIÓN DE LAS PREMISAS DE PLANIFICACIÓN .
d) IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.
e) COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS
f) ELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA
g) ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE APOYO
h) ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

* AYUDA A MEJORAR LA COORDINACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.
* PERMITE MEJORAR LA VISIÓN INTERNA Y DEL ENTORNO EMPRESARIAL.
* AYUDA A LA ADMINISTRACIÓN A ADAPTARSE RÁPIDAMENTE AL MEDIO AMBIENTE.

PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA

Permite la toma de decisiones a largo plazo.

Tiene 4 etapas:

1.- Identificación de las estrategias actuales

2.- Identificación de las metas estratégicas potenciales.

3.- Selección de metas estratégicas.

4.- Evaluación y ejecución de las estrategias.

TÁCTICA

Es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa.

TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.	DIAGRAMA DE FLUJO Se refiere a acciones de carácter administrativo.	LOS PRONÓSTICOS Son conjeturas sobre una situación futura; es una opinión sobre lo que puede suceder tomando como base datos pasados

TRAMO DE CONTROL

¿A CUÁNTOS COLABORADORES PUEDE CONTROLAR UN DIRECTIVO, EN FORMA DIRECTA?

¿QUÉ ES EL RENDIMIENTO MARGINAL, EN MATERIA DE TRAMO DE CONTROL?

RECIPROCIDAD ENTRE EMPRESA Y PERSONAS.

Lo que las personas esperan de la empresa.

Lo que las empresas esperan de las personas.

LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

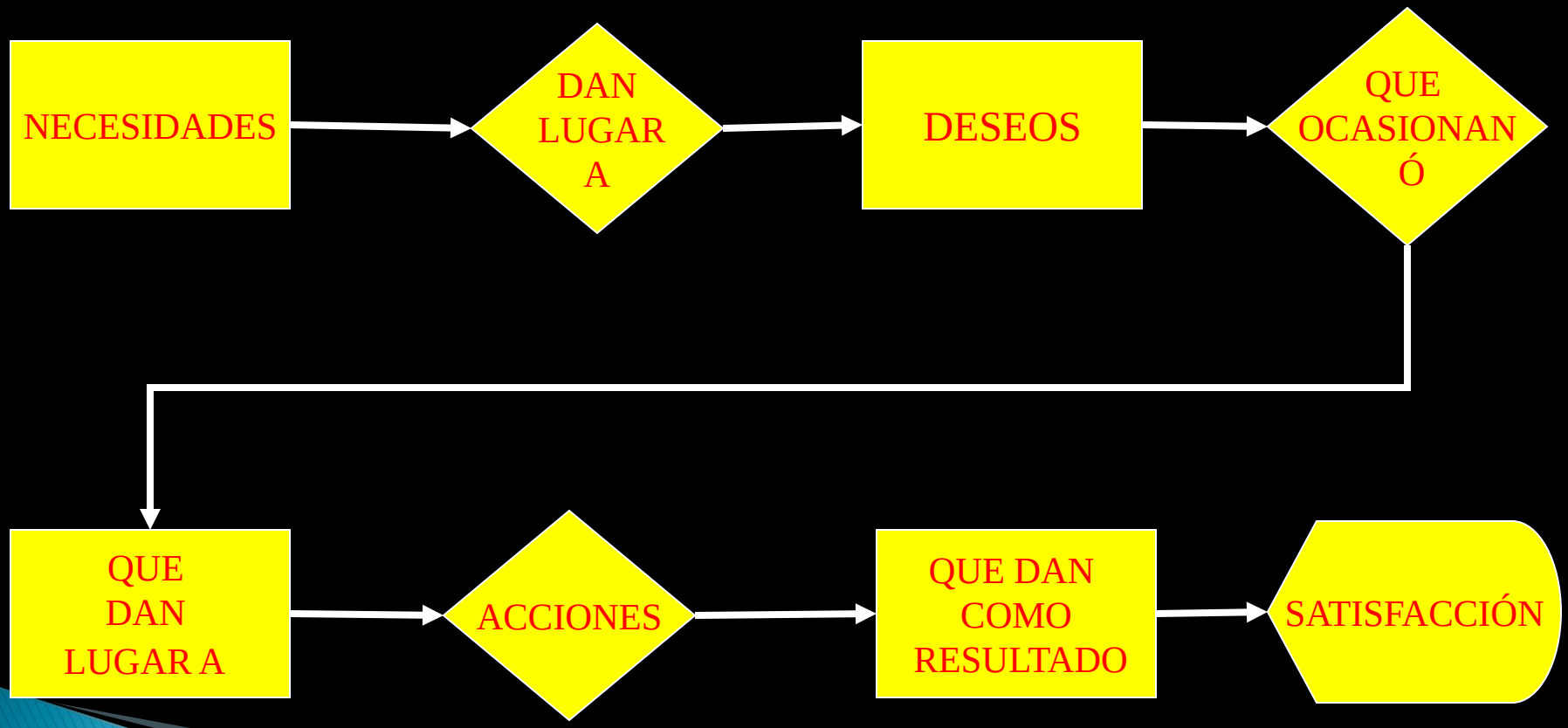
ELEMENTOS QUE DEBEN EXISTIR EN TODA RELACIÓN DE INTERCAMBIO.

“Todo en la vida es un constante intercambio”

CULTURA ORGANIZACIONAL

SON LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO y LAS CREENCIAS DE LOS INDIVIDUOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA.

CADENA DE NECESIDAD, DESEO Y SATISFACCIÓN



TOMA DE DECISIONES

ES EL ACTO MÁS IMPORTANTE EN LA PRÁCTICA GERENCIAL.

LAS DECISIONES A NIVEL ADMINISTRATIVO, SON EL FUNDAMENTO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL RESTO DE FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

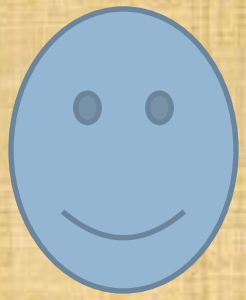
DECISIONES ESTRUCTURADAS

- SE TOMAN DE ACUERDO CON POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS O REGLAS, QUE POSIBILITAN LA TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES RECURRENTES PORQUE LIMITAN O DESCARTAN ALTERNATIVAS.

DECISIONES NO ESTRUCTURADAS

- ABORDAN PROBLEMAS POCO FRECUENTES O EXCEPCIONALES.

LAS PERSONAS EXITOSAS DICEN:



20 % ¡¡CONVICCIÓN!!	80 % ¡¡OBLIGACIÓN!!
ESTOY CONVENCIDO.	ME OBLIGAN.
YO QUIERO…	YO TENGO QUE…
QUE BUENO QUE TENGO TRABAJO.	TENGO UN …CHE TRABAJO.
HOY APORTARÉ ESTO EN MI TRABAJO!!	A QUÉ HORAS TERMINA LA JORNADA!!

¡¡LAS EMPRESAS EXITOSAS, CUENTAN CON PERSONAS EXITOSAS!! ¿VERDAD?

CONTROL (GENERALIDADES)

Se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que las conductas y el desempeño de cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa.

IMPORTANCIA DEL CONTROL

CONTRIBUYE A MEDIR Y CORREGIR LA LABOR EJECUTADA POR LOS EMPLEADOS.

POSIBILITA EL ANÁLISIS DE LO REALIZADO CON LO PLANIFICADO.

LAS TÉCNICAS Y LOS SISTEMAS DE CONTROL SON APLICABLES A CUALQUIER ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

SE CONSTITUYE PARA LOS JEFES EN UNA HERRAMIENTA.

ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL CONTROL

PRODUCCIÓN

FINANZAS

MERCADEO

RECURSOS HUMANOS

CONTABILIDAD

CONTROL GERENCIAL

- El control gerencial recae en el Gerente General de la compañía y consiste en obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

CONTROL OPERATIVO

- Es responsabilidad de los gerentes de nivel medio, aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel.

PROCESO DEL CONTROL

Para ejercer el proceso de control en una organización, existen tres pasos básicos:

- **Establecimiento de normas, parámetros y métodos.**
- **Medición del desempeño o resultado obtenido.**
- **Ejecución de las acciones correctivas.**

TIPOS DE CONTROL

CONTROL PREVENTIVO	CONTROLES RECURRENTES	CONTROLES POSTERIORES
Garantiza que antes de comenzar una acción, se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán.	Se realizan mientras se desarrolla una actividad (supervisión directa).	Se llevan a cabo después de la acción, así se determinan las causas de cualquier desviación (auditorías contables, estadísticas, etc.).

FUENTES DE CONTROL

EL CONTROL DE LOS GRUPOS INTERESADOS

Se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas (sindicatos, clientes).

EL CONTROL ORGANIZACIONAL

Se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones.

EL CONTROL GRUPAL

Se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos (retirar voz y voto a un miembro del grupo).

EL AUTOCONTROL INDIVIDUAL

Consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconsciente.

TÉCNICAS DE CONTROL

TÉCNICAS PRESUPUESTALES

En éstas, los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita la comparación de lo realizado con lo planeado.

TÉCNICAS NO PRESUPUESTALES

Son recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa.

TÉCNICAS MODERNAS DE CONTROL

*Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT).

*Gráfico de Gantt

*Costeo directo

*Investigación de operaciones.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Donde las ventas totales de una empresa, igualan los costos totales de la misma; situación donde la empresa técnicamente, no gana ni pierde.

TÓPICOS DE LIDERAZGO
–GRID GERENCIAL–

DINERO?

- EL DINERO NO DEBE CONSIDERARSE COMO LA AUTÉNTICA REPRESENTACIÓN DEL ÉXITO, SINO COMO UNA CONSECUENCIA DE HABER TRIUNFADO…

Actualmente no son más exitosas las empresas que más dinero han atesorado, sino las que más talentos han formado.