

Unidad 2

Fase mecánica del proceso administrativo

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencias Genéricas

5. Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
5.7 Propone soluciones a problemas del orden cotidiano, científico, tecnológico y fisiológico.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
8.1 Plantea problemas y ofrece alternativas de solución al desarrollar proyectos en equipos de trabajo y define un curso de acción con pasos específicos.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

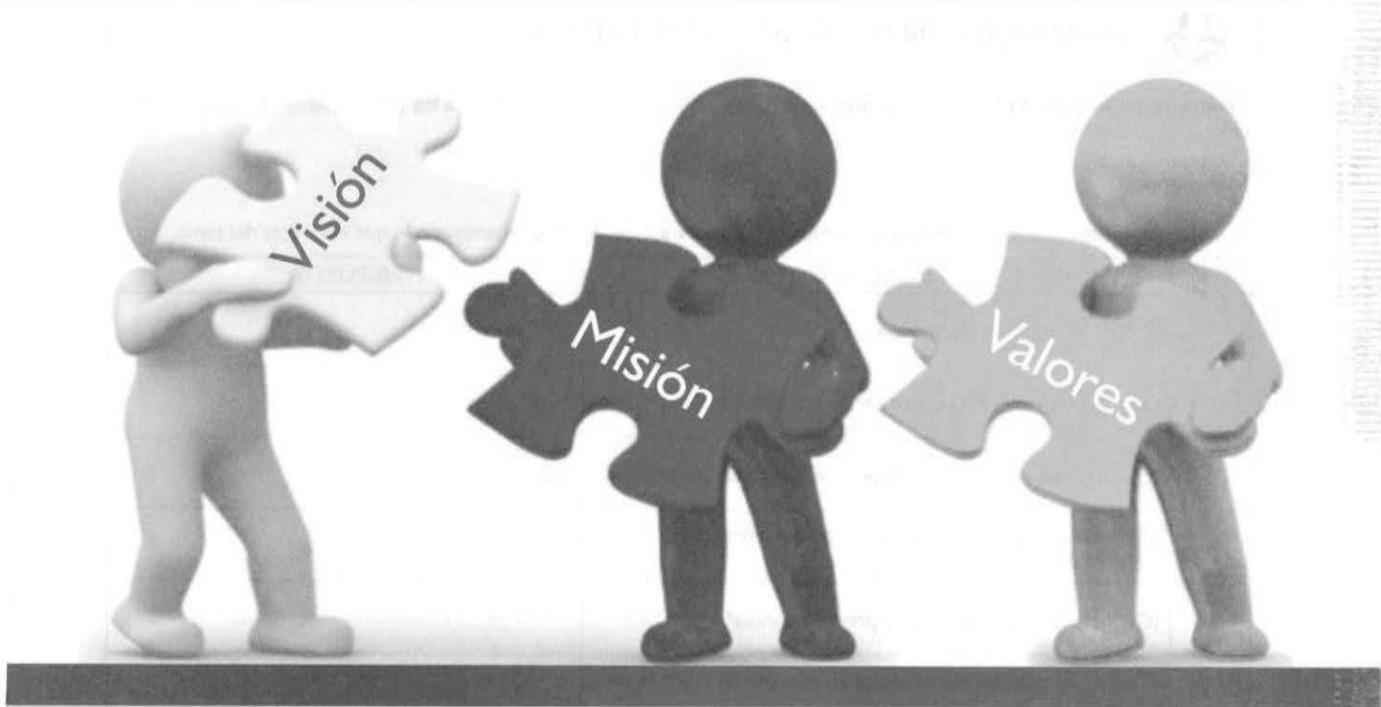
- CSE-6. Aplica principios y estrategias de administración considerando factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización, desde una perspectiva empresarial o emprendedora.

Propósito: Aplicar la fase mecánica del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa o proyecto.

SABERES A DESARROLLAR

Conceptuales

- Define el concepto de planeación.
- Describe los elementos de la fase de Planeación.
- Define el concepto de Organización.
- Describe los elementos de la fase de Organización.



Procedimentales

- Explica la importancia de la planeación y la organización.
- Diseña la Misión, Visión y Valores de una Organización.
- Analiza los objetivos y metas de una organización.
- Analiza programas y presupuestos desde la perspectiva de la administración.
- Formula propuestas de mejora para las fases de planeación y organización en pequeños negocios.

Actitudinales

- Valora la importancia de la planeación y la organización en la administración de organizaciones.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- Muestra interés por el trabajo en equipo



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

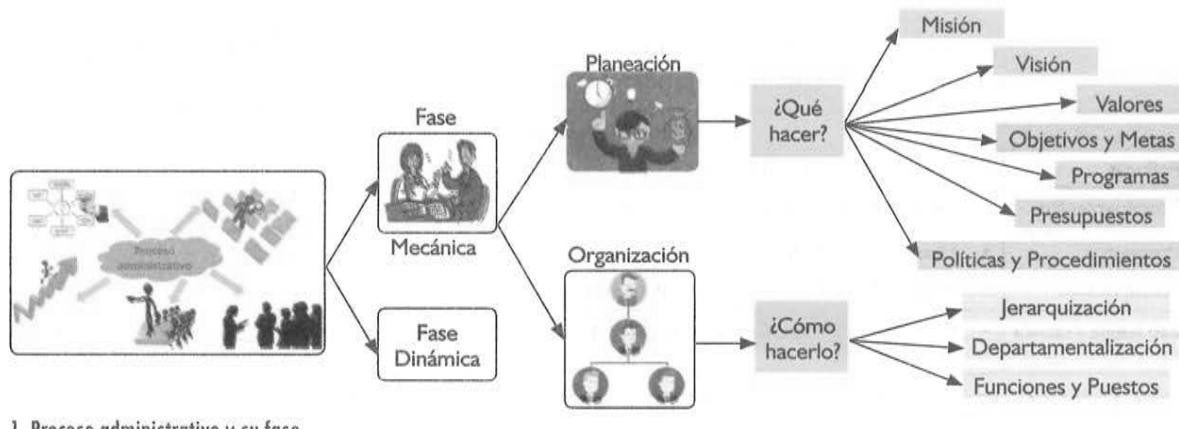


Propósito de la actividad: Explorar el nivel de tus conocimientos previos, respecto a los temas que se abordarán en esta unidad.

Indicaciones:

- Responde las siguientes preguntas sin consultar fuente alguna, es decir, solamente con lo que conozcas del tema.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	Define el concepto Planeación	
2	¿Solo planean los directores de empresas? ¿Por qué?	
3	¿Qué representan la Misión, Visión y los Valores de una empresa?	
4	¿Es necesario que una empresa tenga definidos sus Objetivos y Metas? ¿Por qué?	
5	¿Qué entiendes por políticas y procedimientos?	
6	¿Cuál es la importancia de los presupuestos en una empresa o proyecto?	
7	Define el concepto Organización	
8	¿Qué es un organigrama y cuál es su función?	
9	¿Es importante que en una empresa estén definidos los niveles de autoridad?	
10	¿Qué plantean Taylor y Fayol en relación a las jerarquías?	



1. Proceso administrativo y su fase.

2.1 PLANEACIÓN

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y forma parte de la fase mecánica; entre otros aspectos, a través de ella se establecen objetivos y metas, y se definen políticas y procedimientos, con la finalidad de funcionar como referentes de actividades que se realizarán en un futuro.

De acuerdo a Reyes (2014), la planeación debe ser precisa, con objetivos específicos delimitados en cantidad y tiempo, que sean ambiciosos y desafiantes pero factibles; capaces de generar entusiasmo a los miembros de una organización y dentro de las posibilidades de la empresa o área, sin perder de vista las condiciones del entorno.

De la misma manera, al planear se deben diseñar estrategias que consideren la disponibilidad de recursos y capacidades disponibles; debe ser coherente en cuanto a objetivos, metas, estrategias y presupuestos, y procurar que estos elementos sean coherentes entre sí.

Un aspecto que no se debe perder de vista al planear, es que la planeación debe ser flexible, de tal manera que permita cambios, ajustes o correcciones que no alteren sustancialmente el planteamiento inicial, excepto en situaciones extremas. Otra característica que la distingue es que debe ser permanente y continua, de tal forma que una vez alcanzados los logros, se puedan establecer nuevos objetivos y metas.

En esta fase mecánica, la planeación es considerada como un proceso racional mediante el cual se establecen objetivos, se toman decisiones por anticipado, se sabe lo que se quiere, y se escoge el medio más apropiado para lograrlo antes de emprender la acción.

Por medio de la planeación se diseñan las estrategias que ayudan a cumplir los objetivos; implica el análisis, selección y determinación de recursos considerando aspectos internos y externos.

Reyes (2014, p. 61), plantea que la planeación "consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación



2. Planeación en las organizaciones.



3. Planeación.



SABÍAS QUE...

La fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establecen los objetivos.



GLOSARIO

Estrategia

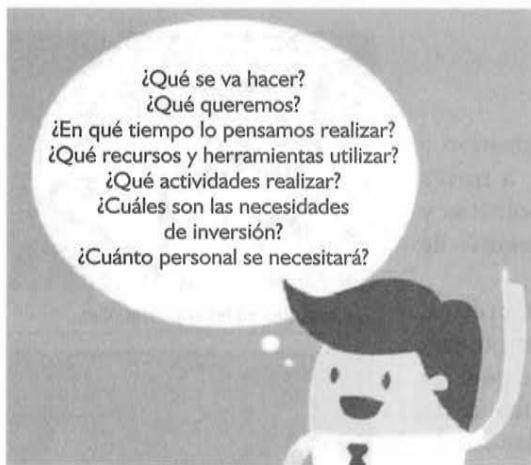
"Es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo".

Chiavenato (2001, p. 115)

de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización" y comprende las siguientes etapas:

PLANEACIÓN	
Políticas	• Principios para orientar la acción
Procedimientos	• Secuencia de operaciones o métodos.
Programas	• Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
Presupuestos	• Programas en los que se precisan unidades, costos, etc,
Estrategia y táctica	• Ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos, amplios en el primer caso, y concretos en el segundo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México, Limusa (p. 27)



4. Preguntas básicas para planear.

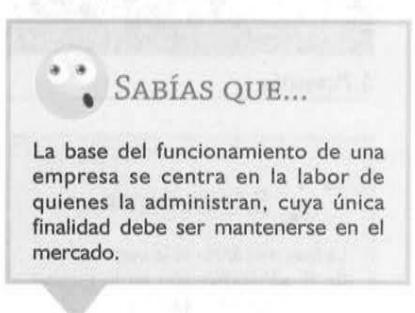
Para Robbins (2005, p. 158), planear "consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización". Al momento de planear debemos tener claro qué es lo que queremos obtener (objetivo, metas), cómo vamos a lograrlo (acciones), cómo se van a integrar los recursos y cómo se van a coordinar los trabajos.

Hernández (2006, p. 74), sostiene que la planeación "es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para períodos específicos".

Morales y Morales (2014, p. 2) refieren que la planeación "tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas".

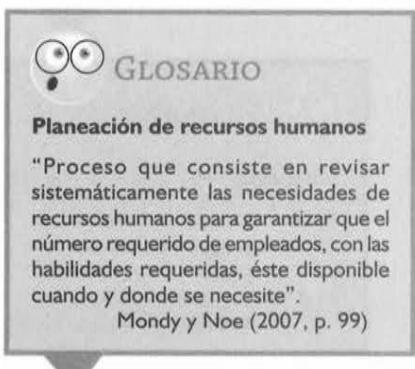
Por último, Lourdes Münch (2007, p. 40), retoma la planeación como "la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito".

Reyes Ponce (2014), considera la precisión, flexibilidad y unidad como los principios de la planeación, aunque otros autores mencionan que debe ser factible acorde a la realidad y debe ser realizable; permitiendo cambios de estrategias,



SABÍAS QUE...

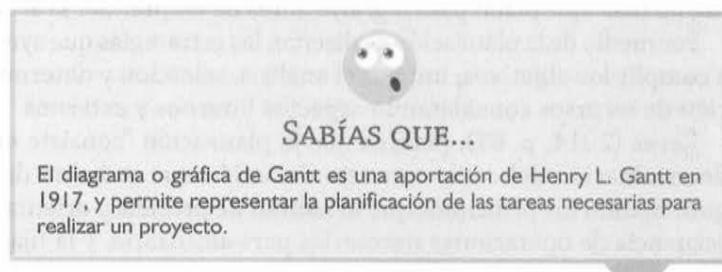
La base del funcionamiento de una empresa se centra en la labor de quienes la administran, cuya única finalidad debe ser mantenerse en el mercado.



Planeación de recursos humanos

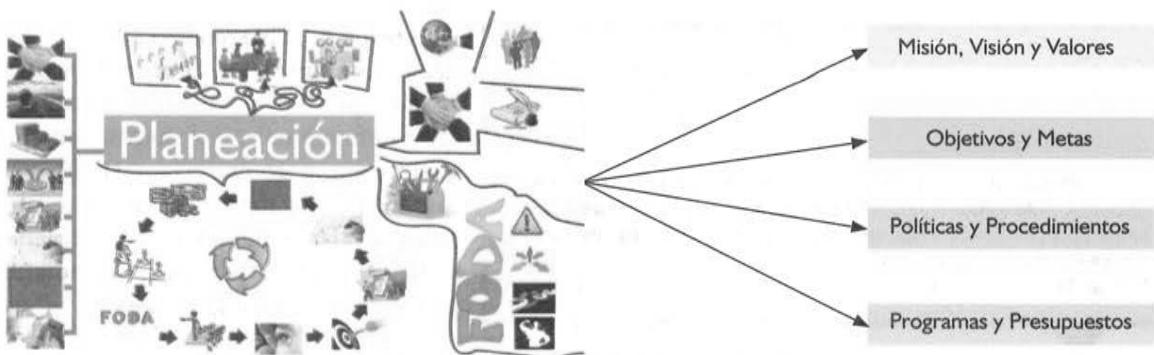
"Proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite".

Mondy y Noe (2007, p. 99)



SABÍAS QUE...

El diagrama o gráfica de Gantt es una aportación de Henry L. Gantt en 1917, y permite representar la planificación de las tareas necesarias para realizar un proyecto.



5. Elementos de la planeación.

políticas, programas, procedimientos, entre otros, pero a la vez debe ser un proceso permanente y continuo; rentable para lograr una relación favorable en el balance costo-beneficio, orientada hacia el futuro; así mismo, deberá tratar de conseguir la participación de las personas relacionadas con su funcionamiento y racionalidad en la toma de decisiones.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	
Precisión	"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".
Flexibilidad	"Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la prevención".
Unidad	"Un plan por función, y una coordinación tal, que integrados formen un solo plan general".

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México. Limusa (p. 166-168).

Para diseñar la planeación se requiere de técnicas y herramientas para estudiar situaciones, organizar ideas, desarrollar actividades, anticipar el futuro, minimizar riesgos, optimizar recursos y para una mejor toma de decisiones. Algunas técnicas de planeación son las siguientes:

Para Münch (2007), de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice la planeación, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda, puede ser *estratégica, táctica o funcional y operativa*:



6. Técnicas de la planeación.

ESTRATÉGIA	TÁCTICA O FUNCIONAL	OPERATIVA
<ul style="list-style-type: none"> Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa. La realizan los altos directivos para establecerlos planes generales de la organización. Generalmente es a mediano y a largo plazo. Abarca toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica. Se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Münch. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. PEARSON (p. 40)

SABÍAS QUE...

El análisis FODA como herramienta de planeación estratégica se realiza con el apoyo de una matriz que permite identificar las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** de una organización.

 **GLOSARIO**

Toma de decisiones

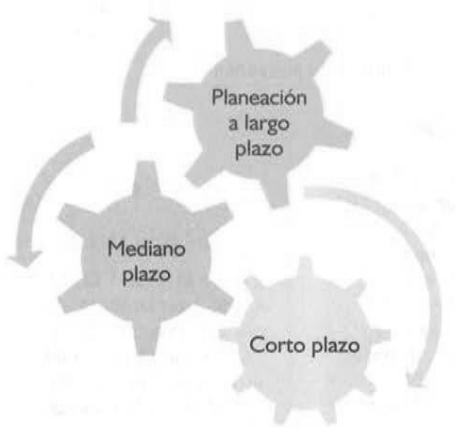
“Es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo”. Hernández (2006, p. 73)

Al respecto, Chiavenato (2001, p. 146) clasifica la planeación de acuerdo al nivel de la empresa; “la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio -mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales)”.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRÁTÉGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL

ESTRÁTÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.
TÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. Es un proceso permanente y continuo. Siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión. Se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones. Selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas. Es sistemática. Es iterativa, debe ser flexible, presupone avances y retrocesos. Es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación. Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta, para efectuar una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas. Es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás. Es una técnica de coordinación. Es una técnica de cambio e innovación.
OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. Se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. Con ella los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan el éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., (2001). *Administración, Teoría, proceso y práctica*. México. Mc Graw Hill (p. 147-199)



7. Temporalidad de la planeación.

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito de toda empresa; por lo que se convierte en una actividad necesaria para iniciar un proyecto, sea de tipo social, cultural, de ciencias, deportivo, tecnológico o emprendedor. En la planeación se establecen acciones orientadas a lograr un buen uso y aprovechamiento de los recursos. De la misma manera, se intenta identificar problemas o escenarios futuros que pueden afectar los planteamientos iniciales.

Parte de la importancia de la planeación radica en que se convierte en un elemento relevante para el cumplimiento de las metas planteadas. Su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa. Adicionalmente se utiliza como un referente

básico de cualquier trabajador que desempeñe tareas directivas, ya que a través de ella se tiene una visión más amplia de la organización.

Se planea para reducir riesgos, aprovechar oportunidades y minimizar los efectos de la improvisación. Al identificar diferentes alternativas se fortalece el proceso de toma de decisiones; en la siguiente unidad estudiarás a mayor profundidad este tema.



8. Ventajas de la planeación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Propósito de la actividad: Definir el concepto de planeación y reflexionar sobre su importancia.

Indicaciones:

- En un primer momento, de manera individual responde lo solicitado en la tabla siguiente:

Menciona tus principales actividades para la próxima semana	
Clasifícalas en actividades planeadas y actividades de rutina	
Actividades planeadas	Actividades de rutina
Explica por qué decidiste clasificarlas de esa manera.	

Mi definición de *Planeación*:

2. En un segundo momento, el docente coordina una discusión de ideas en torno a las siguientes preguntas: ¿Es importante planear las actividades personales? ¿Todas nuestras actividades están sujetas a planeación?
3. Redacta una breve conclusión de la discusión, en la cual recuperes aspectos relevantes de los planteamientos aportados.
4. Elabora tu propia definición de *Planeación*.

2.1.2. ELEMENTOS DE LA FASE DE PLANEACIÓN

Entre los diferentes estudiosos de la planeación no existe un acuerdo único sobre los elementos que la integran. Sin embargo, comúnmente se consideran los siguientes: *Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos*. En este libro de texto nos basaremos en esta propuesta.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Describe el motivo por el cual fue creada una organización. • Hace referencia a la problemática o necesidad que atiende. • Señala el perfil de clientes y usuarios. • Describe la estrategia principal para el logro de los objetivos.
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a la pregunta ¿qué tipo de organización queremos ser? • Describe el propósito a largo plazo. • Es compatible con la Misión. • Motiva a los integrantes de una organización.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Representan las características y cualidades pretendidas en los trabajadores. • Crean identidad organizacional. • Contribuyen al logro de la Misión y Visión. • Son motivaciones convergentes.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientan el curso de las acciones. • Son los fines de la organización. • Pueden ser estratégicos, funcionales u operacionales. • Por su temporalidad pueden ser a corto, mediano y largo plazo. • Son compromisos específicos y claros.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Son las realizaciones parciales de los objetivos. • Son los objetivos cuantificados. • Deben ser alcanzables.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Son el objetivo en acción. • Difieren de las reglas por su mayor generalidad. • Sirven de apoyo para la toma de decisiones. • Son flexibles.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Fijan la secuencia de las acciones. • Se establecen en orden cronológico. • Para fijarlos se deben seguir algunas reglas. • De manera general se representan mediante flujogramas. • Apoyan tareas administrativas y operativas.

Programas	<ul style="list-style-type: none"> Pueden ser generales o particulares, a corto plazo o a largo plazo. Incluyen objetivos y metas. Incluyen asignación de tareas y tiempos de ejecución. Consideran la disponibilidad de recursos. Se integran por diferentes etapas.
Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> Pueden ser financieros o no financieros. Aplican para un periodo determinado. Requiere de aprobación y coordinación para su ejecución Se sujetan a mecanismos de control.

2.1.2.1 Misión, Visión y Valores

Para hablar de la Misión, Visión y Valores retomamos lo planteado en tu libro de *Economía, Empresa y Sociedad* que utilizaste en el semestre anterior y que a la letra dice:

Misión

La Misión de una empresa describe el motivo por el cual fue creada, hace referencia a la problemática o necesidad que atiende, los objetivos que persigue, en pocas palabras, representa su razón de ser.

Mediante la definición y comunicación de la Misión, las organizaciones pretenden transmitir tanto de manera interna como externa aquellos aspectos que la distinguen de otras empresas y que le dan identidad propia, única.

La Misión debe ser definida por el mayor número de trabajadores y no solo por los propietarios de la empresa; se sugiere realizar esta actividad mediante un ejercicio en el cual participe la planta laboral ya que esto genera motivación y compromiso para alcanzar los propósitos establecidos.

Para definirla se sugiere atender las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (Características de la empresa).
- ¿Qué hacemos? (Qué necesidad o problema se atiende).
- ¿Para quién lo hacemos? (Cliente al que se pretende atender).
- ¿A través de qué lo hacemos? (Aspecto relacionado con el proceso, canal, relación, etc.)



9. Visión, Misión y Valores.

"Ser el primer centro de consultas del público en general sobre médicos, laboratorios, farmacias y demás centros del sector salud. Nuestros diseños e información actualizada constantemente permiten al buscador encontrar información clara y precisa en tiempo real. Facilitar información avalada por médicos idóneos generando así, la confianza total del lector"

Misión

10. Misión

Visión

Mediante la declaración de Visión se plantea el tipo de empresa a la que se pretende llegar. La Visión responde a la pregunta ¿qué tipo de empresa queremos ser? por lo que la definición de la misma sirve como referencia para trazar las estrategias necesarias para lograrlo.



Visión

"Ser una Escuela de excelencia, líder en la formación de Ingenieros Civiles Industriales en la zona sur austral del país, reconocida por la calidad de sus egresados, investigación aplicada, vinculación con su entorno y comprometida con el progreso y desarrollo sustentable."

Escuela de Ingeniería Civil
Industrial UACH Puerto Montt

11. Visión

La visión se convierte en el faro que ilumina el camino de la empresa, sin embargo, al igual que la Misión, debe ser definida con la participación de los trabajadores y no mediante la imposición del propietario o directivo. Debe existir apertura plena para que todos o la mayor parte de los miembros de la organización participen con confianza y entusiasmo.

La Visión se construye mediante un proceso en el cual se generan fotografías a futuro de lo que será la empresa. Definirla resulta motivante

para los miembros de la organización ya que por un lado se sienten atraídos al participar en su construcción, y por otro, hacen suyos los compromisos representados en ella.

Una Visión debe ser realista y flexible, es decir, plantear objetivos que comprometan al esfuerzo pero que sean factibles de alcanzar, de la misma manera, capaz de replantearse considerando los cambios vertiginosos en el mundo actual.

Definir en qué tiempo se deberán alcanzar los objetivos es fundamental en la declaración de la Visión ya que no puede ser infinita. La Visión es mucho más que la redacción de un enunciado, es la referencia para saber

si se transita por el camino correcto o si es necesario replantear estrategias en la organización.

NUESTROS VALORES CORPORATIVOS

Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.



Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.

12. Valores

Los valores son considerados como elementos subjetivos por estar en la mente de las personas, al grado de regir su comportamiento de manera útil para el desarrollo de la misión, crecimiento de la empresa y de sus miembros; pueden ser desde la confiabilidad que el personal generé ante los clientes, la calidad del producto, el servicio, la rentabilidad del negocio.

Valores

Uno de los propósitos de las empresas modernas radica en que pretende que todo su personal practique y comparta los valores de la organización, haciéndolos parte de su vida laboral y personal. Desde la óptica empresarial, un trabajador que se desempeña en el marco de los valores organizacionales incrementa las posibilidades de convivir en armonía con sus semejantes.

Hernández (2006, p. 224) refiere que los valores son “las convicciones de las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equívoco. Son al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente”.

Mediante la práctica de los valores los trabajadores orientan su actuar dentro de las organizaciones, contribuyendo a generar identidad propia. En este sentido Hernández (2006) afirma que “los valores también son asimilaciones individuales de la cultura organizacional. Cuando son similares, conforman la visión colectiva. Los valores son motivaciones convergentes, es decir, colectivos” (p. 224).

Las organizaciones modernas aspiran a que toda su planta laboral comparta y pongan en práctica los valores que las distinguen como empresas preocupadas y ocupadas en crear una cultura organizacional que les permitan trascender más allá de su contexto inmediato.

Los valores ayudan a construir la cultura organizacional y representan las conductas y medios que se aplican para definir la Misión y Visión; veamos algunos ejemplos:



MISIÓN	Apple intenta ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet. Además de promover estilos de vida saludables, así como seguir capacitándose para renovar la empresa constantemente. Ser una empresa de concursos y sorteos de excelencia competitiva mundialmente, por sus productos de alta calidad y confiabilidad.
VISIÓN	Ser considerados por sus clientes y aliados estratégicos como una opción viable que ofrece soluciones y servicios basados principalmente en la innovación, tecnología avanzada, servicio y calidad que supere sus expectativas, además de la creatividad que poseen a la hora de crear nuevos productos distinguiéndose de la competencia, de manera que su valor añadido sea único.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación e innovación tecnológica constante para lograr el crecimiento deseado. • Calidad en los productos y servicios que desarrolla. • Profesionalismo mediante la capacitación constante de equipo de trabajo. • Servicio y atención durante todo el proceso de ciclo comercial y post comercial. • Lealtad y Honestidad que aseguren la integridad de la empresa. • Apoyo al entorno social en el que se encuentra. • Educación como principal objetivo, para lograr el crecimiento, el desarrollo y la superación. • Flexibilidad para aceptar el cambio. • Perseverancia y tenacidad en sus actitudes.

Fuente: <https://appleesicmalaga.wordpress.com/2015/04/09/8/>



MISIÓN	Obtener la mejor relación riesgo-rendimiento en la inversión de los recursos de nuestros clientes buscando su satisfacción a través del crecimiento de su saldo, en apego a la normativa, innovando y mejorando continuamente, siguiendo una estrategia orientada a resultados en el mediano y largo plazos, siempre apegándose a los ordenamientos normativos emitidos por la CONSAR.
VISIÓN	Ofrecer una alternativa financiera en materia de previsión social a un mercado con clientes de bajos ingresos, que les permita obtener rendimientos competitivos respecto a los de otras Administradoras.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio: Compromiso con los trabajadores, con los compañeros, con la empresa. • Responsabilidad: Dando la cara. • Afrontando la obligación. • Aceptando las fallas y buscando corregirlas. • Profesionalismo: Hacer bien las cosas desde la primera vez. • Innovar: De manera continua mejorar los procesos. • Colaboración: Unir esfuerzos aportando lo mejor de nosotros mismos. • Integridad: Actuar siempre con honestidad

Fuente: <https://www.aforecoppel.com/mision-vision-valores>.



MISIÓN	Proporcionar con calidad y eficiencia los servicios de agua potable y saneamiento, para contribuir al bienestar, la calidad de vida y el cuidado del entorno ecológico de los habitantes del Municipio de Culiacán, a través del desarrollo integral de nuestro personal y en apego al marco legal aplicable.
VISIÓN	Garantizar el suministro de agua potable y el saneamiento a las próximas generaciones del municipio de Culiacán, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y que los indicadores de gestión nos coloquen como Organismo Operador líder en el país.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> En JAPAC aspiramos a que en cada trabajador prevalezcan los siguientes VALORES: ESPIRITU DE SERVICIO: Trabajamos para y por nuestros clientes, a quienes ofrecemos un servicio ágil, cordial, eficiente y de máxima seguridad. HONESTIDAD: Promovemos entre nosotros y en los demás, altos estándares éticos y profesionales, y que nuestros productos y servicios sean de la mejor calidad. RESPETO: Las personas que trabajan en JAPAC, son muy importantes, por ello consideramos el respeto mutuo como pilar fundamental de las relaciones que se establecen dentro de la organización. CALIDAD: Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas. RESPONSABILIDAD SOCIAL: Somos sensibles a las preocupaciones y demandas de todos aquellos con quienes interactuamos de forma cotidiana; lo que le sucede a la comunidad nos concierne, porque somos parte de ella y con nuestro trabajo diario contribuimos al bienestar social. MEDIO AMBIENTE: Con nuestro hacer diario buscamos contribuir a la creación de un medio ambiente sano y promovemos el cuidado de recursos naturales.

Fuente: <http://japac.gob.mx/pagina-ejemplo/mision-vision-y-valores/>

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

▶
◀
...

Propósito de la actividad: Diseñar la Misión, Visión y Valores del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo, formula la propuesta de Misión, Visión y Valores, en función de las características del caso de estudio elegido.
2. Para realizar esta actividad puedes apoyarte en un trabajo similar que realizaste en la asignatura de *Economía, empresa y sociedad*.
3. De forma colaborativa, describe los elementos anteriores en la tabla mostrada. Al final, responde de manera individual las preguntas indicadas.

Nombre de la empresa:	
Misión:	
Visión:	
Valores:	

¿De qué manera definieron los elementos mencionados en los puntos anteriores?

¿Cuál fue tu experiencia al realizar el trabajo?

- Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.1.2.2 Objetivos y Metas

Retomando lo estudiado en la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, se procede a establecer los objetivos y metas una vez definidas la Misión y Visión de la empresa.

Las metas contribuyen al logro de los objetivos y son cuantificables, mientras que los objetivos son referencias para evaluar el cumplimiento de la Misión y Visión.

Para Alcaraz (2011), en los objetivos “los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta” (pp. 62-63).

Robbins y Coulter (2005, p. 160) nos definen a los objetivos y metas como los “resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras (...) marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales del trabajo”.

Hernández (2006, p. 73) refiere que los objetivos “son propósitos concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado”.

Chiavenato (2001, p. 149) los define como “los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”.

Es importante plantear metas al momento de establecer los objetivos, mismos que serán los resultados que se desean obtener. Por lo tanto, es necesario conocer las características generales de la empresa e identificar aquellas los factores internos y externos que se pueden aprovechar para el crecimiento de la misma organización.



13. Planeación en las organizaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - SGA

OBJETIVOS AMBIENTALES	METAS	PROGRAMAS
Propender por el uso eficiente de los recursos naturales necesarios para el funcionamiento de la entidad, mediante la implementación de acciones que permitan reducir los impactos negativos que se puedan ocasionar al entorno.	"Mantener los consumos de agua hasta en 50 Litros/Persona/Día" "Mantener los consumos de energía hasta en 3.5 KW/Persona/Día"	"Uso eficiente del agua" "Uso eficiente de la energía"
Minimizar el impacto ambiental causado por los residuos generados en el desarrollo de las actividades de la entidad.	"Disminuir en 2% anual la cantidad de material recuperado" "Entregar el 100% de residuos peligrosos a empresas autorizadas para su disposición final" "Reducir en 1% el índice de consumo de papel nuevo per cápita en la Entidad con respecto al período anterior"	"Gestión integral de residuos sólidos" "Uso eficiente del papel"



GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA. Fondo de Prevención y Atención de Emergencias - FOPAE



14. Objetivos y Metas.

Las metas deben ser precisas ya que representan los niveles ideales de acción, costo, calidad y tiempo, que asegure una buena ejecución, uso de recursos y eficiencia de los mismos.

De acuerdo a tu libro de *Economía, empresa y sociedad*, los objetivos se clasifican en estratégicos, funcionales y operacionales.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS		
ESTRÁTÉGICOS	FUNCIONALES	OPERACIONALES
Establecen la dirección a largo plazo de una organización y guían las decisiones de asignación de recursos. (Evans y Lindsay, 2008, p. 238)	Derivan de los estratégicos, se plantean a mediano plazo, y se definen de acuerdo al área funcional de la empresa: finanzas, producción, mercadotecnia, entre otras.	Se desprenden de los funcionales y se cumplen en el corto plazo. Se utilizan para evaluar el cumplimiento de actividades realizadas en las áreas operativas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Bueno, et. al. (2017). *Economía empresa y sociedad*. México. UAS/DGEP (p. 146)

Recordemos también, que los objetivos sirven de apoyo para el diseño de estrategias y asignación de recursos, determinan prioridades, permiten evaluar desempeños, motivan al personal, generan sinergia y multiplican esfuerzos.

Deben reunir una serie de características desde su redacción, es decir, deben iniciar con un verbo en infinitivo, medibles, manifestar una intención, establecerse para un tiempo determinado, factibles de alcanzar, claros, coherentes, estar escritos y socializarse.



**TAMBIÉN SON
NUESTROS OBJETIVOS**



15. Algunos objetivos de desarrollo sostenible.

Por su parte las metas, son las partes cuantificables de un objetivo, que unidas entre sí permiten alcanzar los objetivos propuestos. Son los pequeños pasos que se tienen que dar en cada una de las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. OBJETIVOS Y MÉTAS



Propósito de la actividad: Definir objetivos y metas del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo define objetivos y metas del caso de estudio sobre el cual estás trabajando tu plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo. (Puedes apoyarte en la actividad de aprendizaje 6 de la unidad III del libro de *Economía, Empresa y Sociedad*).
2. Define dos objetivos, y para cada uno de ellos define dos metas, asociándolos a un área de la organización empresarial.

Nombre de la empresa:			
Área	Objetivo	Metas	
		Meta 1	
		Meta 2	
		Meta 1	
		Meta 2	

2.1.2.3 Políticas y Procedimientos

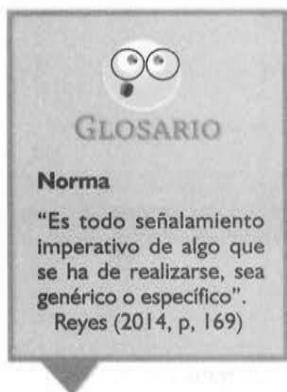
Reyes (2014, p. 168) considera las políticas “como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que corresponda tomar; sirven por ello, para formular interpretar o suplir las normas concretas”.

Según este autor, su importancia radica en que son indispensables para una adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste en hacer a través de otros.

Entre sus principales características se pueden mencionar:

Característica	Descripción	Ejemplo
Son el objetivo en acción	El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las señalandos algunos medios genéricos para llegar hasta ellas.	Debe obtenerse óptima calidad.
La política defiere de las reglas por su mayor generalidad.	Vienen siendo normas genéricas no específicas, ya que estas últimas serán simplemente reglas.	Apoyo a madres solteras.
Políticas son reglas en las empresas.	Busca señalar los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables por sí mismas, la decisión de seguirla le corresponde al jefe subordinado.	En igualdad de condiciones dar preferencia de contratación a madres solteras.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 168-170)



Por su parte, Hernández (2006, p. 74) las define "como guías-orientaciones de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio".

Las políticas son propias para el funcionamiento de las organizaciones, es decir cada una de ellas las establece en función de sus objetivos y metas. Por su parte, las normas son de aplicación general y relativamente permanentes, es decir, una misma norma aplica a diferentes organizaciones y son menos propensas a modificaciones.

Las políticas en una empresa, de acuerdo a la forma de su origen o formulación están divididas en:

Externamente impuestas	De apelación	Expresamente formuladas
<ul style="list-style-type: none"> • Por la Ley. • Por el Sindicato. • Por costumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así por tres o cuatro resoluciones semejantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 170-171)

En determinados casos los planes pueden ser considerados como políticas, mismos que permitirán una correcta toma de decisiones como acciones de los gerentes.

PALMACEITE S.A.
Empresa Extractora y Comercializadora de Aceite de Palma Africana

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE CONSUMO DE SUSTANCIAS

PALMACEITE S.A., teniendo en cuenta lo definido en la resolución 1075 de marzo 24 de 1992, las demás normas legales que aplican y la necesidad de prevenir y controlar el uso y abuso de alcohol, drogas y cigarrillo entre sus trabajadores; establece las siguientes directrices orientadas a evitar los daños en la salud individual y colectiva de sus trabajadores, sobre los bienes e intereses de sus clientes, de empresa, usuarios y de la sociedad en general.

	Para el logro del propósito y objetivo de esta política, PALMACEITE S.A., asigna los recursos necesarios para implantar y mejorar los procesos de prevención.
	Es obligación de los trabajadores, contratistas, subcontratista y visitantes de PALMACEITE S.A. ingresar a las dependencias de la empresa sin estar bajo los efectos de cualquier tipo de sustancias psicoactivas evitar la posesión, uso, distribución o venta de estas sustancias.
	El incumplimiento de esta política se constituye causa grave y es motivo de sanciones disciplinarias, según los lineamientos establecidos en el reglamento interno de trabajo y en el manual para el control de contratistas y visitantes de PALMACEITE S.A.
	PALMACEITE S.A. establece mecanismos para la socialización y sensibilización de los posibles daños físicos, psicológicos, morales y sociales relacionados con el uso del alcohol y drogas alucinógenas o enervantes, así como la prevención del uso de los mismos.
	PALMACEITE S.A. realizará pruebas para la detección de alcohol y drogas, directamente o a través de terceros, teniendo en cuenta la relación con las actividades definidas en el artículo 41 del Decreto 1108 de 1994 y cuando existan razones para sospechar de abuso de alcohol y drogas.

16. Políticas.

Para Reyes (2014, p. 172) los procedimientos "son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa"; es decir, permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas.

Los procedimientos se establecen en orden cronológico de acuerdo a la estructura organizacional y otras situaciones de la empresa; para fijarlos se deben seguir algunas reglas que de acuerdo con Reyes Ponce deben fijarse por escrito y de referencia gráficamente, deben ser periódicamente revisados a fin de evitar la rutina y duplicación de tareas.

Al respecto, Hernández (2006, p. 74), sostiene que “los procedimientos y los programas son planes para el logro de objetivos particulares. Los primeros son permanentes, mientras que los segundos son de uso único; así los procedimientos se utilizan, sobre todo, para la producción continua de los productos de la empresa; se conocen también como procesos”.

Para Chiavenato (2001, p. 215) las reglas y procedimientos “constituyen otro mecanismo para aligerar sobre carga de la jerarquía”, así como “constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación”.



17. Relaciones entre Políticas, Procedimientos y Programas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. POLÍTICAS

Propósito de la actividad: Definir políticas para la empresa del caso elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo formula políticas asociadas a áreas de la empresa del caso de estudio elegido.

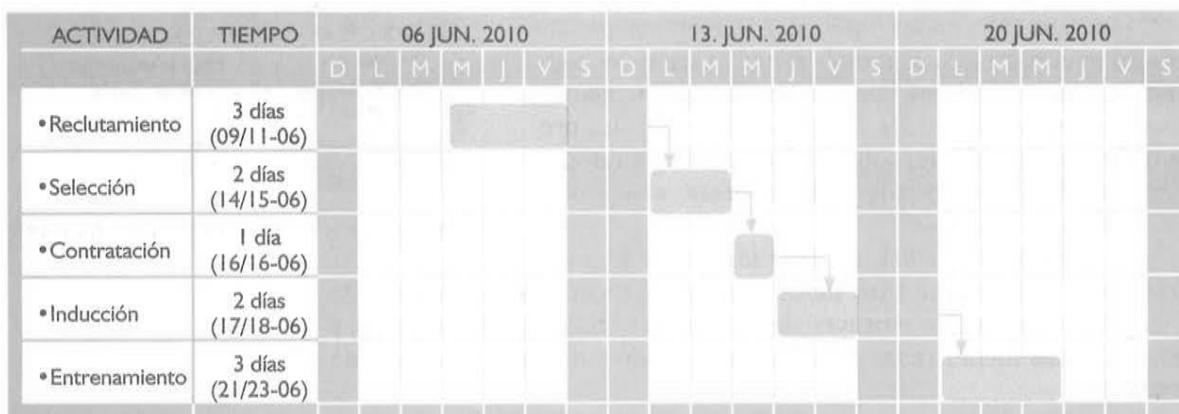
Nombre de la empresa:	
Área	Políticas

2. Considerando el origen o formulación de las políticas descritas, justifica a qué tipo corresponde la propuesta del equipo.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.1.2.4 Programas y Presupuestos

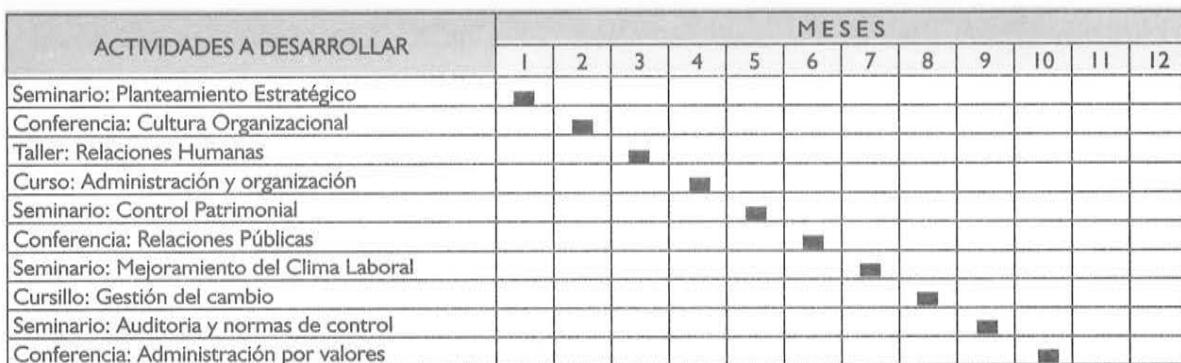
Los programas “son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” (Reyes, 2014, p. 174). Adicionalmente se incluye en estos documentos, información referente a los recursos requeridos, políticas y procedimientos, así como asignación de tareas.

Considerando que en cualquier programa se debe definir con precisión el tiempo estimado para lograr los objetivos y metas, una de las herramientas ampliamente utilizadas en este elemento de la planeación es el cronograma de actividades. Otro aspecto que no se debe perder de vista es la evaluación financiera, en ese sentido, los programas deben ser presupuestados considerando condiciones lo más cercanas a la realidad.



18. Actividades de un programa de recursos humanos.

Los programas pueden ser *generales*, o sea, referirse a toda la empresa, o pueden ser *particulares*, es decir, relacionados a un área o departamento. En función de su vigencia pueden ser a *corto plazo* los que no exceden de un año, y los que exceden de este tiempo se denominan programas a *largo plazo* (Reyes, 2013).



19. Cronograma de actividades.

Para su ejecución, todos los programas deben contar con la aprobación y apoyo de la autoridad administrativa. En algunas ocasiones es recomendable la participación de personal de diferentes niveles de la empresa en el diseño de los programas. Lo anterior genera un mayor compromiso y convencimiento de las bondades y beneficios de la propuesta. Por último, es necesario determinar el momento más adecuado para su implementación.

Respecto a los *presupuestos*, Reyes (2013, p. 175) los refiere como “una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados”.

De acuerdo a este autor los presupuestos pueden ser *financieros* si son estimados en unidades monetarias, o *no financieros* si su cuantificación queda en cantidades de producción, ventas, desperdicios, etc.

En las empresas, los presupuestos responden al cumplimiento de objetivos y metas muy específicos, y están sujetos a un proceso en el cual se identifica su formulación, aprobación directiva, implementación, control y evaluación.

En este sentido, resulta importante apoyarse en lo expuesto por Hernández (2006, p. 74), cuando afirma que “el presupuesto es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico”.

Etapas básicas de un presupuesto



PRESUPUESTO AÑO 2016		TOTAL AÑO
Ventas principales		1.511.410,00
Compras		-1.240.000,00
Variación de inventario		30.872,00
Margen sobre aprovisionamientos		302.282,00
GASTOS DE PERSONAL		
Suelos administración		-36.000,00
Seguridad Social dep. administración		-9.000,00
Sueldos almacén		-36.000,00
Seguridad Social dep. almacén		-9.000,00
Sueldos de comerciales		-36.000,00
Seguridad Social comerciales		-9.000,00
Sueldos de repartidores		-36.000,00
Seguridad Social repartidores		-9.000,00
Margen sobre compras y gastos de personal		122.282,00

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		TOTAL AÑO
Gastos de I+D		0,00
Alquileres		-37.200,00
Reparaciones de almacén		0,00
Reparaciones vehículo de reparto		-6.300,00
Servicios de profesionales		-3.000,00
Seguros		0,00
Comisiones bancarias		-600,00
Gastos de publicidad		0,00
Luz y Agua		-3.290,00
Combustible de vehículos industriales		-5.832,00
Limpieza departamento de administración		-240,00
Material de oficina		-180,00
Teléfono de administración		-840,00
Otros gastos diversos		0,00
Gastos de viaje administrador		0,00
Margen de explotación		64.800,00
Costes financieros menos ingresos financieros		-4.800,00
Resultados extraordinarios		0,00
Margen final		60.000,00

20. Presupuesto financiero.



21. El presupuesto en el proceso administrativo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. PRESUPUESTO

Propósito de la actividad: Elaborar un presupuesto financiero relacionado con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y el apoyo del docente, elige una actividad o producto que puedas presupuestar financieramente y que esté relacionado con tu caso de estudio.
 2. Cuando así aplique, debes considerar en el presupuesto elementos como mano de obra, insumos, equipos y mercadotecnia, entre otros.
 3. Apóyate en la siguiente tabla para elaborar el presupuesto:

4. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.