



PROFEPA

PROCURADURÍA FEDERAL DE  
PROTECCIÓN AL AMBIENTE

**CURSO EN LÍNEA**

**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

## PRESENTACIÓN

---

En este curso Usted conocerá los principios teóricos de la administración, que mediante la administración por objetivos (APO) permitirán el logro de mejores resultados en los servicios que brindan las organizaciones de la Administración Pública Federal al estado.

También conocerá los principios de la administración estratégica que lo orientaran a una resolución efectiva del problema, mediante los conceptos esenciales de la reingeniería de procesos, identificando la Estructura Organizacional, sus prioridades, estándares y métodos alternativos para alcanzar objetivos en la organización.

El curso consta de 6 unidades: administración eficiente del tiempo y la optimización en el servicio, administración por objetivos (APO) y la calidad en los servicios que ofrecen las Organizaciones, organización eficaz de los recursos disponibles, aseguramiento de la calidad, administración y control y proceso para la toma de decisiones. Cada una abarca requisitos indispensables para la orientación a resultados por parte del Servidor Público.

### **Objetivo General**

Comprender la importancia de orientar a una resolución efectiva los problemas para alcanzar objetivos en la organización y la función estratégica que desempeña el Servidor Público en este esfuerzo.

---

## ÍNDICE DE UNIDADES

---

**UNIDAD 1** ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO Y LA OPTIMIZACIÓN EN EL SERVICIO

**UNIDAD 2** ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO), CALIDAD EN LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS ORGANIZACIONES

**UNIDAD 3** ORGANIZACIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

**UNIDAD 4** ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

**UNIDAD 5** ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

**UNIDAD 6** PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

## UNIDAD 1

### ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO Y LA OPTIMIZACIÓN EN EL SERVICIO

#### **CAPACIDADES A DESARROLLAR EN LA UNIDAD:**

- Demostrar con sus acciones interés por los resultados de su trabajo
- Manifestar interés por lograr mejores resultados
- Destacar la necesidad de cuidar los recursos disponibles

#### **Propósito de la unidad:**

Conocerá los principios teóricos de la administración, identificando los conceptos básicos de la administración del tiempo y su interacción constante como uno de los recursos más apreciados en las prácticas habituales de la organización, para la planificación del trabajo, la optimización de los recursos y la eficiencia en el servicio.

#### **Conocimiento adquirido:**

Al completar el estudio de esta Unidad, el alumno reconocerá los principios básicos de la administración, identificará las estrategias idóneas que le permitan alcanzar metas, objetivos y prioridades básicas con la administración del tiempo, obtendrá las habilidades suficientes que le permitan aplicarlas a su labor diaria para eficientar sus actividades, optimizando los recursos con que cuenta.

#### **Temas a tratar:**

- Principios básicos de la Administración
- Administración del tiempo
- Optimización de recursos
- Eficiencia en el servicio

## 1.- PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN (PLANEACIÓN)

---

### Definición de Administración

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. La Administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

### Definiciones de eficacia y eficiencia:

- **Eficacia** es el logro de objetivos.
- **Eficiencia** es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos

## 1.1 LA ADMINISTRACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL EN TODAS LAS ORGANIZACIONES

---

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término “empresa” se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

La eficacia administrativa es de interés para los presidentes de compañías, administradores de hospitales, supervisores de primera línea de organismos gubernamentales, dirigentes de boy scouts, obispos de iglesias, managers de equipos de beisbol y rectores de universidades.

## 1.2 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

---

### Introducción:

La administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, simplemente pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, a corto, mediano y largo plazo es imprescindible:

- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional.

## 1.2.1 Definición de administración del tiempo

La administración del tiempo hoy en día, se puede definir, como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores.

## 1.2.2 Algunas de las características del tiempo



- Puede ser un enemigo a vencer o un aliado, si lo logramos organizar.
- Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias de un emprendedor.
- Puede ser un aliado o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- No se puede comprar.
- No se puede atrapar, detener o regresar.
- Es lo más valioso que tienen los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.
- Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo.

## 1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR CON EFICIENCIA EL TIEMPO

- Elaborar una lista de las actividades de una semana completa, con intervalos de 15 minutos por cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
- Está comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente, ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.
- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
- El tiempo del emprendedor rara vez se utiliza exactamente como él lo planea. Pero se debe procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.
- Los resultados más eficientes se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por casualidad.
- El tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, es decir, que los emprendedores deben utilizar su tiempo en relación a la importancia de sus actividades.
- El establecer un determinado tiempo o fechas límites para cumplir con los compromisos de los emprendedores, ayuda al resto del grupo de trabajo a sobreponerse a la indecisión y a la tardanza.
- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.

- No confundir movimientos con realizaciones y actividades o acciones con resultados.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a imprevistos que surgen en el proceso debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos, lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- Las actividades de rutina de bajo valor, para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
- Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas.
- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.

**En conclusión:** El registro de cómo se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales.

## 1.4 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

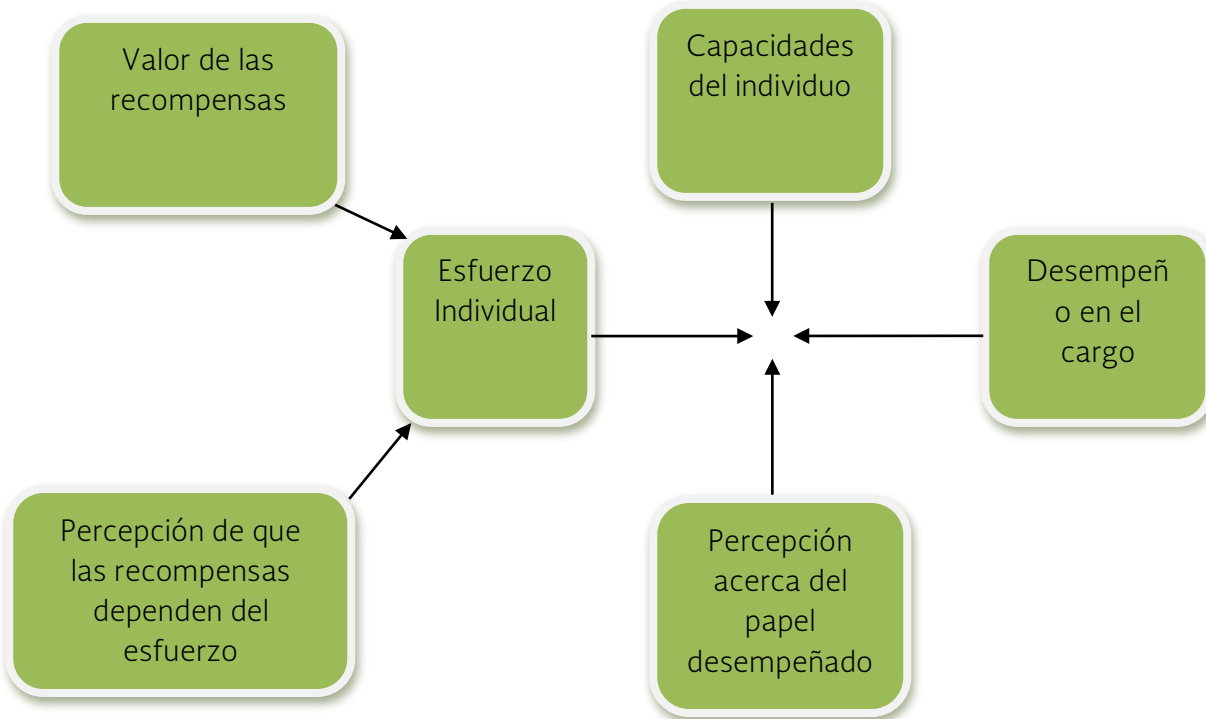


En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas desde el momento en que una persona emplea a otra el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

### 1.4.1 ¿En que consiste la Evaluación del desempeño?

- En el desempeño del cargo.
- El desempeño es situacional porque varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.
- El valor de la recompensa.
- La percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar.
- Dependen de las habilidades y capacidades de la persona.

## 1.4.2 Diagrama de evaluación al desempeño



## 1.4.3 Evaluación del desempeño: Concepto

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

## 1.4.4 Otros conceptos de la evaluación del desempeño

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

## 1.4.5 Consideración de la Evaluación del Desempeño

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre:

- Promociones
- Ascensos
- Despidos
- Aumentos salariales

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

## 1.4.6 Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran con frecuencia las expectativas de la organización en relación con el puesto; la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

### En resumen:

- Una Organización, o empresa es una estructura social que a su vez, es la suma de las relaciones interpersonales entre individuos.
- Una Organización o empresa es un Ente Social, al igual que un individuo está vivo.

## 1.5 EFICIENCIA EN EL SERVICIO

Uno de los métodos más conocidos para la mejora de la calidad del servicio es la llamada “administración de la calidad total” (**ACT**), término que sin embargo tiene varios significados. En general, la **ACT** supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes (en este caso para un ejemplo práctico, el Estado es el principal cliente de la organización)

### 1.5.1 Experiencia Mexicana en el servicio

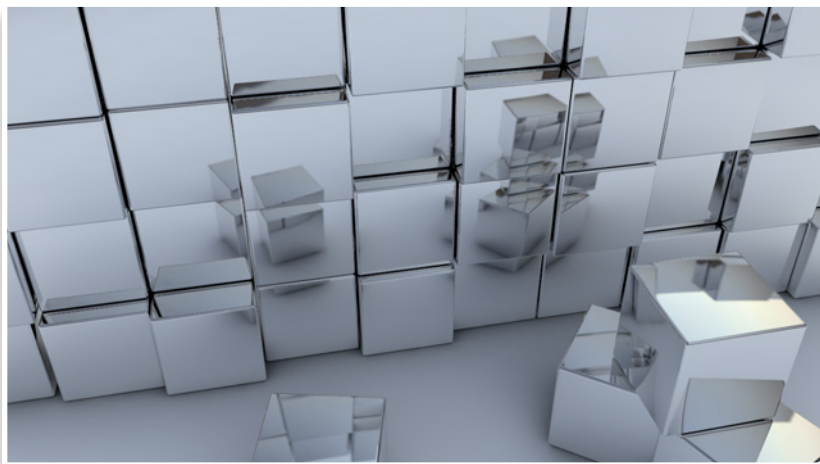
#### Principales causas identificadas:

- Falta de Actitud para generar calidad
- Resistencia al cambio por una política de sustitución de importaciones (1930) mal entendida a nivel político y a nivel económico.
- Proteccionismo mal encauzado

## 1.5.2 Elementos básicos para generar calidad en la Administración Pública

Entre los elementos básicos que contribuyen a crear un sistema de calidad en la Administración Pública, encontramos los siguientes:

- Manual de Procedimientos
- Planificación estratégica
- Trabajo en Equipo
- Procesos de Mejora continua



Cada organización debe impulsar mínimamente los anteriores elementos a fin de establecer un *benchmark*, que permita ir creando escenarios de calidad en cada una de sus actividades. Es impensable una Organización, una Secretaría de estado, o incluso una Dirección General, que no cuente con manual de procedimientos, y después, en un nivel más alto, con la planeación estratégica que establezca sus objetivos organizacionales.

Podemos distinguir a una Secretaría, organismo desconcentrado o descentralizado por el desarrollo de sistemas de calidad que haya alcanzado. Desde luego que una dependencia pública que cuente con un proceso de mejora continua, podrá ser considerada como de primer nivel organizacional.

Pero la calidad tiene costos y esto es un asunto importante a considerar al momento de establecer los niveles a los que queremos llevar a nuestra organización, incluso al área de trabajo inmediata en la que trabajamos.

## 1.5.3 Costos de la calidad

Hoy en día, para estar a tono con un medio tan agresivo y cambiante como el que nos está tocando vivir, el gobierno precisa de información cada vez más detallada y accesible para cuya explotación han de utilizar métodos de análisis cada vez más sofisticados.

Lo anterior implica realizar inversiones estratégicas, para fortalecer las áreas del gobierno a fin de que éste cumpla con sus obligaciones ante la sociedad. Las organizaciones gubernamentales que brindan servicios, deben enfrentarse a nuevas realidades y para ello requieren desarrollos de distinta índole.

En una época de restricciones presupuestales, la imaginación y el talento deben sustituir la escasez de recursos, tal y como se propone en el punto siguiente.

## 1.5.4 Innovación y creatividad para la calidad

Los servidores públicos nos encontramos frecuentemente ante la urgencia apremiante de cumplir con nuestras obligaciones y no necesariamente contamos con los recursos suficientes para ello.

Por esta razón, una herramienta para hacer posible lo anterior, es la innovación, cuya definición es: Aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o servicio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

La innovación supone una serie de prácticas, consideradas totalmente nuevas, de forma particular para un individuo o de manera social, de acuerdo al sistema que las adopte.

Ahora bien, las novedades, nuevas ideas, necesitan un origen y ese origen suele ser: la investigación, el desarrollo, otras Secretarías, los seminarios, las exposiciones, un empleado; es decir, todos estos pueden convertirse en algún momento en proveedores de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de innovación.

Desde luego que un requisito insoslayable de la innovación es que ésta pueda ser aplicada directamente en algún proceso o acción que lleva a cabo el área de trabajo, y que repercuta positivamente en el mejoramiento del lo que ahí se emprende.

Desde luego que no todos los procesos que implican alguna mejora son producto de la innovación, es decir de mejorar algo que ya está hecho, sino también existe la posibilidad que ofrece la creatividad. Guilford (1971) se refiere a la creatividad como: “Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados”.

*Por su parte, De la Torre (1991) la define como: “Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.*

*Rodríguez (1999) menciona que: “La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”.*

Así, hay un consenso acerca de que la creatividad es una capacidad para transformar un estado de cosas de manera cualitativa. Una vez que se han revisado en esta unidad, algunos conceptos y aproximaciones sobre los principios básicos de la administración, la administración del tiempo, la optimización de los recursos y la eficiencia en el servicio, comentadas por reconocidos autores, identificado las partes que los componen, y las funciones que realizan, reflexione ahora en esta primera instancia, acerca de lo que consideraría son las características principales de la actual Administración Pública.

Después de lo anterior tendrá usted un mejor contexto, de en dónde se sitúa su actuación como servidor público, perteneciente a una organización.

## UNIDAD 2

### ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO), CALIDAD EN LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS ORGANIZACIONES

#### **CAPACIDADES A DESARROLLAR:**

Orienta sus acciones a dar respuesta a las necesidades de sus clientes internos o ciudadanos  
Realiza consistentemente sus tareas en tiempo y calidad  
Utiliza y aprovecha de manera efectiva los recursos asignados para su trabajo

#### **Propósito de la unidad:**

Conocer los principios básicos de la administración por objetivos (APO), identificando los conceptos y herramientas que permitan conocer y efficientar los recursos disponibles al máximo, para la obtención de mejores resultados en los servicios que brindan las organizaciones de la Administración Pública Federal al Estado.

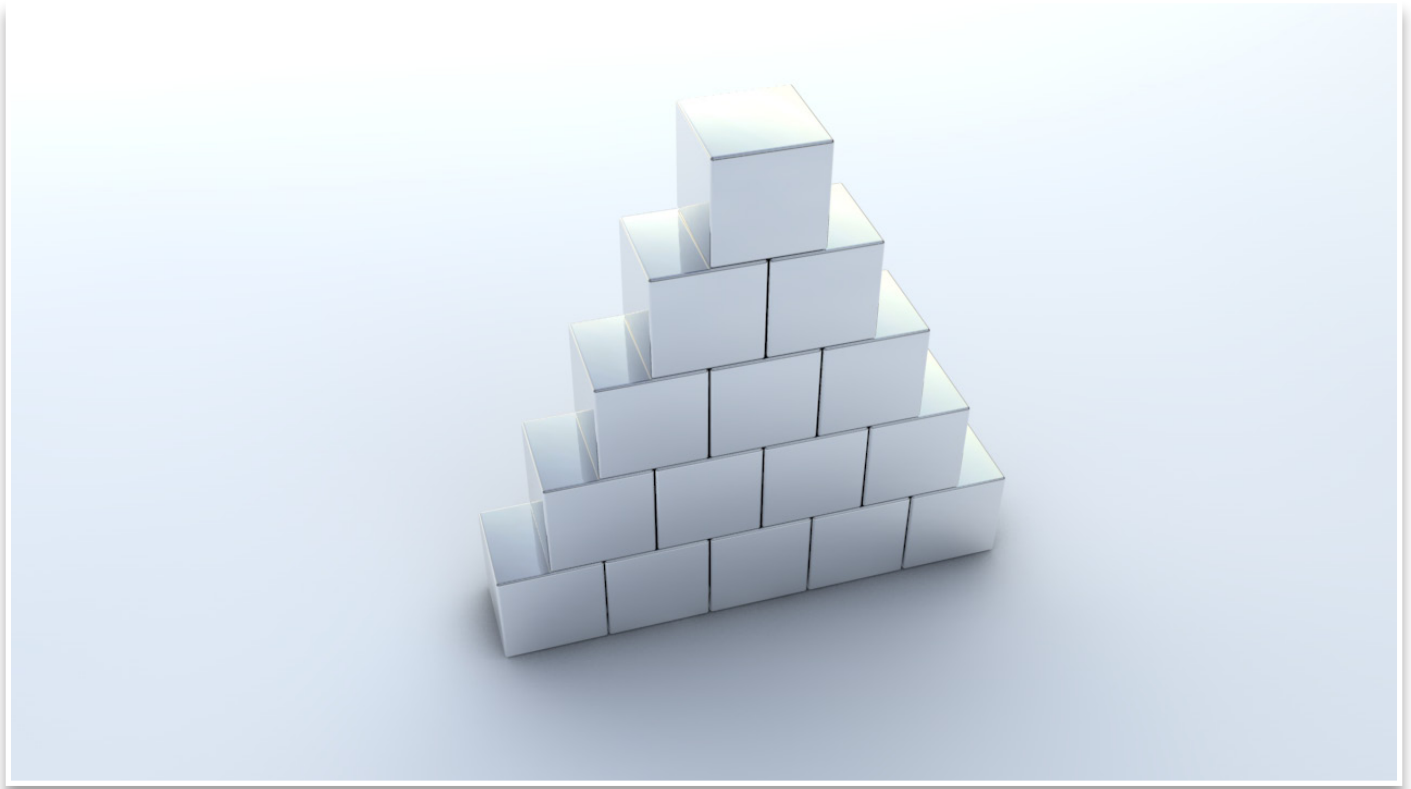
#### **Conocimiento adquirido:**

Al concluir la unidad, el alumno podrá identificar algunos de los principios básicos de la administración por objetivos (APO), conocerá los distintos enfoques para la optimización de los recursos, orientados a resultados con calidad en los servicios que proporciona en la Administración Pública Federal.

#### **Temas a tratar:**

- Principios básicos de la administración por objetivos (APO)
- Calidad, atención y servicios de calidad
- Obtención de resultados

## 2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS O RESULTADOS



### Definición

La administración por objetivos (**APO**) es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

### 2.1.1 Orígenes de la administración por objetivos

La administración por objetivos (**APO**) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la **APO**, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La **APO** surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario en la década de los cincuenta estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos.

La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

## 2.2 ATENCIÓN Y SERVICIOS DE CALIDAD

---

### 2.2.1- Antecedentes y Definiciones

Según Valdez Riviera, (1998). El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una organización, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

#### **Cultura:**

La cultura en síntesis, es un modo indispensable de ordenar la realidad para entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos un patrón de significados transmitidos históricamente.

#### **Cultura Organizacional:**

Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

#### **Calidad:**

Es el conjunto de características, atributos de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de una baja, media ó alta calidad.

## 2.3 DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

---

### 2.3.1 Calidad

Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo del objeto o servicio, en este caso el vocablo calidad pasa a ser equivalente al significado de los términos de excelencia, perfección.

## 2.3.2 Filosofía de calidad

La filosofía es la manera de interpretar la vida misma en (perspectiva) todo lo que podemos ver, tocar, olfatear, degustar y escuchar tiene calidad.

*“Es tan poco el amor y tan largo el Olvido”*

*“El que no sabe servir no sirve para vivir”*

Entonces la Filosofía de Calidad, se refiere a esa abstracción de la realidad que pone a prueba nuestra percepción, ya que en ella radica la razón de ser de la calidad, a la cual ponemos un nombre y la podemos interpretar como tal una concepción global que fomenta la mejora continúa de todos los miembros de un grupo.

## 2.3.3 Filosofía de la calidad total

Proporciona una concepción global que fomenta la “MEJORA CONTINUA EN LA ORGANIZACIÓN” y un compromiso de todos sus miembros centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

De esta manera podemos definir esta filosofía del siguiente modo:

*Gestión (El cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la calidad (los requerimientos del cliente son comprometidos y asumidos exactamente) total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando sea posible).*

## 2.4 EXCELENCIA

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen:

- La orientación hacia los resultados
- La orientación al cliente
- Liderazgo y perseverancia
- Procesos y hechos
- Implicación de las personas
- Mejora continua e innovación
- Alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social

Se basa principalmente en el comportamiento.

## 2.4.1 Diferencia entre los conceptos de calidad y excelencia

Calidad tiene un sentido objetivo en un esquema racional y sistemático.

Excelencia Es subjetivo con un esquema emotivo sensorial e intuitivo.

**NOTA:** Son conceptos complementarios.

## 2.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Las organizaciones que se enfocan en la calidad cuentan con los mismos principios básicos de administración para tener éxito, independientemente del tipo de producto o servicio que provean. Estos principios son:

### **Fortalecer los sistemas y procesos**

Al ver a una organización como una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores pueden entender cómo ocurren los problemas y pueden fortalecer toda la organización.

### **Motivar la participación del personal y el trabajo de equipo**

Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si los administradores habilitan al personal para resolver problemas y recomendar mejoras.

### **Basar las decisiones en información fidedigna**

Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, los administradores pueden diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.

### **Mejorar la coordinación y la comunicación**

El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparten la información libremente y coordinan sus actividades.

### **Demostrar compromiso por parte del liderazgo**

Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

## 2.6 ATENCIÓN Y SERVICIOS DE CALIDAD

### 2.6.1 Aspectos Materiales del servicio

Es importante tomar en cuenta también, que los aspectos materiales, el personal de la organización y otros recursos físicos y financieros, tales como instalaciones, equipo, suministros, capacitación, nómina y presupuestos operativos y técnicos, al no estar alineados al concepto de calidad, pueden frustrar los esfuerzos de los colaboradores por hacer un buen trabajo, reduciendo así la motivación. Así mismo, problemas en el sistema humano, tales como conflictos entre empleados, la falta de comunicación y el temor al cambio, pueden paralizar el sistema técnico.

## 2.6.2 Gestión de la calidad en el servicio

### Servicio al Cliente Interno:

- Los clientes internos son los empleados que reciben un output de otro empleado dentro de la misma organización.
- Una vez identificados hay que centrarse en las necesidades de calidad de estos y su percepción de calidad.
- El cliente interno: es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
- Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Ampliamos este concepto siguiendo a Criado García-Legaz (1993) donde determina que bajo la perspectiva de la satisfacción del cliente interno, la calidad total se centra, sobre todo, en el logro de la necesaria participación, comunicación y motivación de todo el personal de la empresa, lo cual se refleja en la obtención de resultados.

## 2.7 OBTENCIÓN DE RESULTADOS

El servicio de calidad esta en los detalles, entre el proveedor y receptor del servicio, y se manifiesta en múltiples puntos individuales de contacto y en múltiples detalles. El servicio se elabora en el momento de entregarlo al cliente y en muchos casos se entrega en varios puntos acorde a sus necesidades de servicio, no en uno solo. Cada persona de contacto es un fabricante de servicio, los servicios predecibles pueden ser estandarizados, los servicios impredecibles, sólo pueden ser controlados por personal motivado, entrenado y que pueda dar un buen servicio.

### No olvidar que:

El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica.

### Ejemplo:

Depto. de Contabilidad (cliente), recibe información de compras, finanzas, ventas, (Proveedores de información), etc.

### El resultado es:

Un estado de resultados veraz y confiable, que permite asertivas tomas de decisiones que satisfacen a los clientes externos.

Con lo visto en la unidad 2, usted ahora cuenta con una visión más clara de la forma en que orienta sus acciones para la consecución de resultados en su organización, la importancia que reviste la optimización de recursos para brindar servicios de calidad a sus clientes y los conceptos básicos de un servicio de calidad.

## UNIDAD 3

### ORGANIZACIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

#### **CAPACIDADES A DESARROLLAR:**

Le clarifica a su equipo la dirección y prioridades para alcanzar los objetivos establecidos, equilibrando lo urgente y lo importante. Resuelve problemas a fin de que el equipo cumpla con precisión los estándares establecidos. Emplea métodos alternativos de trabajo, a fin de superar los obstáculos y alcanzar los objetivos

#### **Propósito de la unidad:**

Conocer los principios básicos de la administración estratégica a fin de orientarlos a una resolución efectiva del problema, mediante los conceptos esenciales de la reingeniería de procesos, identificando la Estructura Organizacional, sus prioridades, estándares y métodos alternativos para alcanzar objetivos en la organización.

#### **Conocimiento adquirido:**

Al concluir la unidad, el alumno podrá entender que el propósito de la estructura de una organización, es establecer un sistema formal de funciones que permita alcanzar los objetivos establecidos, equilibrando lo urgente y lo importante, empleando métodos alternativos de trabajo para alcanzar sus objetivos.

#### **Temas a tratar:**

- Estructura Organizacional
- Autoridad de línea
- Organización Eficaz, Benchmarking

## 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Introducción

A menudo se afirma que las personas capaces, pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran incluso que es deseable que en una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar, trabajarán en conjunto más efectivamente si saben la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de futbol o una orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

### 3.1.1 Función organizacional

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar:

- Objetivos verificables, son elementos importantes de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.
- Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada, sepa qué puede hacer cumplir las metas.

Además, para el eficaz desempeño de una función, se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta estos puntos, le resultara más fácil ejemplificar a su equipo, la dirección y prioridades entre lo urgente y lo importante para alcanzar los objetivos establecidos. Un punto importante a considerar en el proceso de reorientación de acciones para el logro de objetivos y metas establecidas, es la autoridad de línea, la cual se considera una estrategia administrativa que le permitirá resolver problemas con precisión, a fin de cumplir con los estándares previamente establecidos.

## 3.2 AUTORIDAD DE LÍNEA

---

La autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos. De ahí que el principio escalar de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional. En muchas grandes organizaciones los pasos que esto implica son largos y, completos, pero incluso en las organizaciones más pequeñas el solo hecho de la organización supone la aplicación del principio escalar. Del principio escalar se desprende naturalmente que la autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado; una relación de autoridad en línea o pasos directos.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.

## 3.3. EMPOWERMENT HERRAMIENTA PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

---

**Empowerment** significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el Empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las actitudes requeridas para ello.

En realidad el sustento histórico de la idea del Empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

### 3.3.1 Empowerment como método alternativo para superar obstáculos

El Empowerment entonces, puede ser considerado como una técnica referida a un proceso organizativo basado en la importancia de la transmisión de poder y motivación a cada individuo en todos los niveles de la organización. Se puede emplear como método alternativo de trabajo, con el cual se establezcan indicadores de los que se desprendan, la capacidad de comunicar, el grado de cooperación y la receptividad ante nuevas ideas.

#### **Para reflexionar y comprender**

Las herramientas suelen ir asociadas a la formación de grupos interdepartamentales a lo largo de diferentes niveles organizativos.

Pueden ser útiles en el establecimiento de sistemas ágiles de comunicación horizontal, vertical, y transversal para la implantación de sistemas efectivos de sugerencias.

Suelen ser inversiones continuas en formación y perfeccionamiento, que permiten aumentar las responsabilidades e iniciativas del personal.

## 3.4 Organización Eficaz

Comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en concreto todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

### Utiliza 3 canales de comunicación:

- Descendente
- Ascendente
- Horizontal

## 3.5 TIPO DE ORGANIZACIÓN LÍNEA-STAFF

---

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

### Ventajas:

- Tienen autoridad de asesoría y consultoría
- De monitoreo de informes
- De planeación y control

### Desventajas:

- Hay confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría
- No tienen autoridad de línea sobre los otros sectores, excepto en el suyo.

## 3.6 BENCHMARKING

---

Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más fuertes o aquellas organizaciones reconocidas como líderes en la prestación de servicios.

Búsqueda de las mejores prácticas de la organización que conducen a un desempeño excelente.

### 3.6.1 Benchmarking; lo que no es y lo que sí es

#### Lo que no es

- No es un mecanismo para determinar reducciones de recursos
- No es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo (actualización constante)
- No es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.

#### Lo que sí es

- Es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje
- Es una estrategia de negocio que ayuda a tener un desempeño excelente
- Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos
- Obliga a la prueba constante de las acciones internas vs estándares externos de las prácticas de la organización.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien en el interés personal, que en el individual.
- Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

## UNIDAD 4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

### **CAPACIDADES A DESARROLLAR:**

Establece y ejecuta sistemas de seguimiento y evaluación de objetivos y metas. Asume riesgos calculados para alcanzar los objetivos de su área en circunstancias inesperadas o estresantes.

### **Propósito de la unidad:**

Estudiar los fundamentos del proceso de aseguramiento de la calidad, para contar con herramientas que permitan el cumplimiento de las metas planteadas en términos de excelencia.

### **Temas a tratar:**

- Aseguramiento de la calidad
- Reingeniería de procesos
- Rearquitectura organizacional.

## 4.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

---

Hemos visto en puntos precedentes, los conceptos de calidad y calidad total. En este punto avanzaremos en el estudio de las herramientas con que se cuentan para asegurar la calidad de nuestros servicios.

El aseguramiento de la calidad puede definirse como el esfuerzo y acciones totales, evidenciadas como necesarias para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción, con el objetivo de dar la adecuada confianza al cliente, de que los productos requeridos cumplen con la calidad exigida. Es, simplemente, asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

La calidad de los procesos se mide por su grado de adecuación para lograr la satisfacción de sus clientes (internos y externos). Su cuidado exige:

- Elegir que controlar
- Determinar las unidades de medición
- Establecer el sistema de medición
- Establecer los estándares de mejoramiento
- Medir el mejoramiento actual
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar
- Tomar acción sobre la diferencia

### **De acuerdo con lo anterior:**

El control de la calidad es el proceso que involucra la administración de hechos y datos, sin el registro de éstos no es posible tener la certeza de que está sucediendo y emitir un juicio de contraste contra algo previamente estipulado. Es decir, el proceso observado debe medirse y ser calificado contra un parámetro o estándar.

El aseguramiento de la calidad puede apreciarse como una estrategia que integra una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos concretos, pues el proceso debe ser progresivo.

## 4.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS

---

En un contexto de revolución del conocimiento, la reingeniería de procesos es la etapa más avanzada de la calidad. Se puede entender como una estrategia en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos es un rompimiento con los paradigmas vigentes en la organización, esto es, significa volver a crear los procesos, a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos científicos. Se busca borrar los viejos conceptos para reemplazarlos por nuevas y revolucionarias ideas.

La reingeniería de procesos se enfoca en cambios radicales en “cómo se hacen las cosas”, en contraposición de la reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total de la estrategia, yendo mucho más allá del “cómo” para implicarse también en “qué se produce (u ofrece) y en “a quién se ofrece”.

## **El método que se utiliza para efectuar el cambio, contempla:**

- Identificar procesos claves de las organizaciones
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un “líder” en ocasiones llamado propietario del proceso o líder del proceso.
- Definir los límites del proceso; medir el funcionamiento del proceso; rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la organización, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas.

Los problemas y posibles soluciones deben analizarse desde una perspectiva, sin limitarse a las reglas y conceptos existentes, deben crearse nuevas reglas y conceptos que permitan una ventaja competitiva.

## **4.3 REARQUITECTURA ORGANIZACIONAL**

En esta etapa más avanzada de la calidad, para algunos sería la sexta, la calidad se orienta a desarrollar capital intelectual de la organización, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper estructuras del medio, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente/ciudadano.

Los miembros de la organización contarán con información actualizada en tecnología, gestión administrativa, capital humano, liderazgo, que les permitirán una actuación más eficiente y exitosa en el medio.

La rearquitectura organizacional prepara a la organización para el mundo cambiante regido por la información, en donde el proceso se convierte en el producto principal. La calidad se acompaña de un análisis profundo del entorno.

Aquí concluye la unidad 4, la cual se enfocó en mostrar los distintos aspectos del aseguramiento de la calidad. Ahora usted podrá evaluar el nivel en el que se encuentra su área, con respecto a la calidad del servicio que presta, así como los mecanismos de control de calidad que tiene.

## UNIDAD 5 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

### **CAPACIDADES A DESARROLLAR:**

Transmite un sentido de urgencia en el área que permite servir oportunamente al ciudadano/cliente interno. Genera y coordina soluciones para la mejor de la eficiencia en los procesos a su cargo. Impulsa el incremento consistente de los estándares de desempeño de los procesos y servicios a su cargo.

### **Propósito de la unidad:**

Conocer los principios básicos de la auditoría administrativa y su planeación estratégica como instrumento que permita evaluar y asegurar el cumplimiento de metas institucionales con calidad mediante sistemas de seguimiento y evaluación de objetivos y metas.

### **Conocimiento adquirido:**

Al concluir la unidad, el alumno podrá entender el propósito de la planeación estratégica en la organización y conocer algunos de los instrumentos administrativos que permiten evaluar las metas institucionales y a la organización.

### **Temas a tratar:**

- Antecedentes del control administrativo
- Auditoría
- Objetivos
- Alcances

## 5.1 ANTECEDENTES DE CONTROL ADMINISTRATIVO

---

A lo largo de la historia de la humanidad, las organizaciones sociales han procurado, cada una en su tiempo y circunstancia, tener un mejor control sobre sus recursos materiales. En algunas ocasiones, esta situación era de suma importancia para la sobrevivencia de la sociedad, en otras, se trató de incrementar la presencia y el poder de una organización social sobre otras. Esta visión “empírica” de las culturas antiguas, se fue perfeccionando en la medida en que la sociedad se fue haciendo más compleja, aumentando las actividades productivas, la población y las relaciones intra y extra sociedad.

En los cuadros siguientes se presenta una evolución de la manera como las sociedades realizaban el control sobre sus recursos.

# ORIENTACIÓN A RESULTADOS

## Cronología de contribuciones fundamentales

Año	Autores	Enfoque
5000 a.c.	Sumeria	Evidencia de prácticas de control administrativo
4000 a.c.	Egipto	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular
1800 a.c.	Babilonia	Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio
500 a.c.	China	Durante la dinastía Zhou, Mencius, en sus escritos, manifiesta la conveniencia de contar con sistemas y estándares
1400	China	Consolidación de la censura
1554	Nueva España	Se crea la Junta Superior de Hacienda la cual apoya sus acciones a través de la "visita", que era una investigación administrativa especial
1799	Estados Unidos	Eli Whitney pionero del sistema americano de manufactura desarrolla sistemas de control de costos y calidad
1800	James Watt y Mathew Bolton	Propuesta para utilizar la auditoria como mecanismo de evaluación
1916	Henry Fayol	Proceso administrativo (etapa de control)
1935	James O. McKinsey	En el seno de la American Economic Association propone el uso de la auditoría administrativa para evaluar a una empresa
1953	George R. Terry	Menciona en su ensayo Principios de Administración, la necesidad de evaluar a una organización por medio de la auditoría
1955	Harold Koontz y Cyril O'Donell	Destacan la evaluación del proceso administrativo a través de la auditoría administrativa
1958	Alfred Klein y Nathan Grabinsky	Dan a conocer su trabajo: El análisis factorial: guía para estudios de economía industrial
1959	Víctor Lazzaro	Incluye un capítulo de auditoría administrativa
1960	Alfonso Mejía Fernández	Prepara su tesis profesional La auditoría de las funciones de gerencia
1962	William P. Leonard	Publica su libro Auditoría Administrativa
1964	Manuel D'Azzaola	Presenta su tesis profesional: La revisión del proceso administrativo
1965	Edward F. Norbeck	Divulga su obra Auditoria administrativa
1966	José Antonio Fernández Arena	Escribe su texto La auditoria administrativa
1978	Asociación Nacional de Licenciados en Administración	Integra un documento de auditoría administrativa para el gremio
1984	Robert J. Thierauf	Presenta su libro auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo
1988	Contraloría General de los EUA	Prepara las Normas de auditoría gubernamental para la ejecución de auditoría pública
1992	Treadway Commission	Define un nuevo marco conceptual del control interno para los órganos responsables de la función de auditoría interna o externa en las organizaciones públicas o privadas
1994	Secretaría de Contraloría y Desarrollo	Inicia la preparación y difusión de programas, normas y lineamientos para apoyar las acciones en materia de control en las instituciones oficiales
2004	Secretaría de la Función Pública	Presenta las normas y lineamientos para regular el funcionamiento de los organos internos de control

## 5.2 DEFINICIÓN

La visión moderna del control administrativa, está representada en la función de la auditoría. No existe una organización moderna, sea pública o privada, en la cual no se efectúen formas de control a través de una auditoría. Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

## 5.3 OBJETIVOS

En muchas ocasiones, la auditoría se ha estigmatizado, señalándola arbitrariamente como una forma de encontrar fallas, corruptelas o incluso inculpar a alguien. Los auditores, no son precisamente el personal mejor recibido en las instituciones. Sin embargo, cuando realmente se comprende el sentido de las auditorías, se aprende a valorarlas como una herramienta muy valiosa para corregir desviaciones y mejorar el proceso de la institución de manera integral a fin de conseguir los objetivos para los cuales está diseñada. En adelante se presentan los aportes que hace la auditoría a una organización. Desde luego que no se olvidan los casos extremos, en los cuales la auditoría detecta eventos de corrupción, pero para los fines de este curso, no son tomados en cuenta.

### **CONTROL**

Evalúan el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos

### **PRODUCTIVIDAD**

Optimizan el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización

### **ORGANIZACIÓN**

Definen la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo

### **SERVICIO**

Vinculan cuantitativa y cualitativamente las acciones de la organización con las expectativas y satisfacción de sus clientes

## **CALIDAD**

Elevan los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ambitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos

## **APRENDIZAJE**

Transforman a la auditoría en un mecanismo de aprendizaje para que la organización asimile sus experiencias y las convierta en oportunidades de mejora

## **CAMBIO**

Convierten a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y perceptiva a la organización

## **TOMA DE DECISIONES**

Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización

## **INTERACCIÓN**

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales, los competidores potenciales, proveedores y clientes

## **VINCULACIÓN**

Facilitan el que la auditoría sirva de eslabón a la organización con un contexto globalizado

## 5.4 ALCANCE

---

La metodología con la cual se elabora una auditoría, plantea de manera clara el alcance que ésta tendrá. Por lo general, se plantea como objetivo de su alcance mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo componen, considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones, partiendo de la idea de que el Poder Legislativo determina el orden jurídico, el Poder Ejecutivo lo implementa y el Poder Judicial vigila su cumplimiento.

### 5.4.1 Campo de Aplicación

- Sector Público
- Sector Privado
- Sector Social

### 5.4.2 Poder Ejecutivo

- Dependencias del Ejecutivo Federal (Secretarías o Ministerios de Estado)
- Entidades Paraestatales
- Organismos Autónomos
- Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas o Departamentos)
- Gabinete presidencial
- Comisiones, coordinaciones o consejos intersecretariales
- Mecanismos especiales

### 5.4.3 Poder Legislativo

- Cámara de Diputados
- Cámara de Senadores
- Comisiones y/o grupos especiales de estudio

### 5.4.4 Poder Judicial

- Suprema Corte de Justicia de la Nación
- Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
- Consejo de la Judicatura Federal

Después de estudiar esta unidad, esperamos que usted sepa valorar mejor la auditoría y la tome como una oportunidad para aumentar su desempeño particular y el conjunto del área a la que pertenece. En la siguiente unidad, usted tendrá oportunidad de conocer las habilidades que se deben tener en la toma de decisiones orientadas a resultados.

## UNIDAD 6

### PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

#### **CAPACIDADES A DESARROLLAR:**

Dirige la operación y mejora de varios procesos para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos. Genera enfoques y acciones novedosas para la solución de problemas de impacto institucional. Establece estrategias que superan notoriamente la productividad de varios grupos

#### **Propósito de la unidad:**

Darse cuenta del proceso que se sigue para la toma de decisiones orientadas a la consecución de un resultado específico.

#### **Temas a tratar:**

- Pasos para la planeación estratégica
- Responsabilidad de la toma de decisiones
- Profundidad en la toma de decisiones
- Racionalidad en la toma de decisiones
- Cualidades personales para la toma de decisiones

## 6.1 PASOS DE LA PLANEACIÓN

En términos generales, los pasos que se describen a continuación son los necesarios para llevar a cabo una planeación correcta en nuestra organización. El énfasis en cada uno de ellos corresponde a la particularidad de cada organización.

### 1. Atención a las Oportunidades

- Mercado
- Competencia
- Deseos de los clientes
- Fortalezas propias
- Debilidades propias

### 2. Establecimiento de objetivos o metas

- Dónde querríamos estar
- Qué deseamos hacer y cuándo

### 3. Consideración de las premisas de planeación

¿En qué condiciones internas o externas operarán los planes?

### 4. Identificación de alternativas

¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de los objetivos?

### 5. Comparación de las alternativas con base en las metas propuestas

¿Qué alternativa ofrece mayores posibilidades de cumplir las metas al menor costo y con mayores ganancias?

### 6. Elección de una alternativa

Selección del curso de acción a seguir

### 7. Formulación de los planes de apoyo

Planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar y capacitar al personal

### 8. Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos

Presupuestos para:

- Gastos de operación de los planes o programas

### 6.1.1 Definición de objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales, y forman una forma red en la que participan las distintas áreas de la organización, de ahí lo importante de que se tome en cuenta la participación de todas éstas, evitando posibles conflictos derivados de invasión de atribuciones.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia, hasta objetivos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión de la organización.

La siguiente pirámide ilustra lo anterior:



## Jerarquía de objetivos

Es importante señalar que los objetivos deben ser verificables cuantitativamente, lo que permite desde luego, la comprobación o no de su cumplimiento, algo que es estratégico para la elaboración del nuevo ciclo de planeación.

- En el nivel de la misión los objetivos a largo plazo interviene el titular de la organización, que en nuestro caso es el Procurador de PROFEPA.
- En el nivel de los objetivos generales específicos, intervienen los Subprocuradores.
- En el nivel de los objetivos divisionales, intervienen los Directores Generales.
- En el nivel de los objetivos de direcciones, intervienen los directores y
- En el nivel de objetivos individuales intervienen los subdirectores, y jefes de departamento.

## 6.2 RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades a las que se enfrentan. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

## 6.3 LA PROFUNDIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

### **Planeación:**

Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica hacerse las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

### **Organización:**

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

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

### **Dirección:**

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

- ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

### **Control:**

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

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

## 6.4 RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

El proceso racional significa que la meta y la comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada; esto implica contar con la información necesaria y el deseo de optimizar.

### ¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de:

- analizar,
- evaluar,
- reunir alternativas,
- considerar las variables

Es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

#### 6.4.1 Racionalidad limitada o circunscrita

La racionalidad limitada o circunscrita, se refiere a la acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas, más aún las son metas confusas. La tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión es también una forma de limitar la decisión. La llamada satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias.

Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

#### 6.4.2 Proceso racional de toma de decisiones

De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como «el proceso ideal». En su desarrollo, el administrador debe:

##### 1. Determinar la necesidad de una decisión

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

##### 2. Identificar los criterios de decisión

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo: « Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño,

nacional o importado, equipo opcional, color etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc.»

### 3. Asignar peso a los criterios

Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

### 4. Desarrollar todas las alternativas

La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

### 5. Evaluar las alternativas

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

### 6. Seleccionar la mejor alternativa

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizarlas de una forma totalmente racional:

- **Orientada a un objetivo.**- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- **Todas las opciones son conocidas.**- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- **Las preferencias son claras.**- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

## 6.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISIÓN

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado. A continuación citaremos los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Podemos estar seguros de que cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar. De esta manera, podríamos decir que es fundamental que los gerentes se pregunten:

- ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?
- ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?
- ¿Cómo podremos asegurarnos de que sucedan?
- ¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

### **Evaluación de la decisión:**

«Evaluar la decisión», forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que:

- 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o
- 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

## 6.6 CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones:

- experiencia
- buen juicio
- creatividad y
- habilidades cuantitativas

Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

### **Experiencia:**

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

### **Buen juicio:**

Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad. Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de

decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

## **Creatividad:**

La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

## **Habilidades cuantitativas:**

Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Hasta aquí el curso de orientación a resultados. Ahora usted está capacitado para decidir mejor acerca de las acciones que emprenderá en su área de trabajo. Le deseamos el mejor de los éxitos.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

---

- Cantú, H. Calidad para la globalización. McGraw Hill, México 2004.
- Champy, J Y Hammer, M: Reingeniería. Grupo Editorial Norma, Colombia 2005.
- Cohen Asín, Sistemas de Información para los negocios. Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A. México.
- Dichter Erneste, ¿Es usted un buen gerente? Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Flores, F, Apuntes de calidad para la globalización. Universidad del Valle de México, México 2002.
- Gibson Ivancevich Donely, Las Organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona, España.
- Gomez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas Octava Edición McGraw Hill México.
- Hall Richrd H., Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Ivancevich, J.M et al: Gestión, Calidad y Competitividad. McGraw Hill, México 1997.
- Koontz, Harold Y Wehrich, Heinz: Administración, una perspectiva global. McGraw Hill 12ª edición, México 2012.
- Lefcovich, M. Reingeniería de procesos. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/tqmgestion.htm>
- Leon Orfelio, Tomar Decisiones difíciles. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid España).
- Monografías: Toma de Decisión <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml#bi#ixzz2kgK6m9xo>
- Moody Paul E., Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Murdicck Robert, Sistemas de información Administrativa. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Terry & Franklin, Principios de Administración. Editorial Pañazo S.R.L., Caracas, Venezuela.
- Universidad del Valle de México: Conceptos de calidad total, Gestión de la calidad en el servicio, administración de la calidad total. México 2011.