



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE
PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2
DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Miguel Rolando Zapparolli Ruano

Asesorado por el Ing. César Ernesto Urquizú Rodas

Guatemala, noviembre de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE
PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2
DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR**

MIGUEL ROLANDO ZAPAROLLI RUANO

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR ERNESTO URQUIZÚ RODAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soñá
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortíz de León
VOCAL V	P.A. José Alfredo Ortíz Herincx
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquiñay
EXAMINADORA	Inga. Karla Lisbeth Martínez Vargas
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE
PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2
DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 04 de septiembre de 2009.

Miguel Rolando Zaparolli Ruano



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2 DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Rolando Zaparolli Ruano**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2010.

/mgp



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2 DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Rolando Zaparolli Ruano**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Luis Gerardo González Castañeda
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2010.

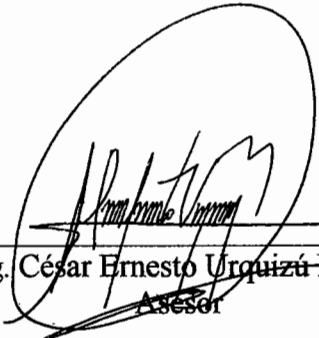
Guatemala,
27 de mayo de 2,010

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
ESCUELA DE INGENIERÍA
MECÁNICA INDUSTRIAL
Facultad de Ingeniería

Ing. Urquizú:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que el estudiante MIGUEL ROLANDO ZAPAROLLI RUANO, carné 2,00212470, ha realizado satisfactoriamente el trabajo de graduación "MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2 DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", habiendo cumplido con los requisitos establecidos por el Reglamento de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ingeniería.

Atentamente,



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Asesor



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de *conocer* la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MANUAL TEÓRICO-PRÁCTICO PARA LOS CURSOS PROFESIONALES DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 1 Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2 DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Rolando Zaparolli Ruano**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, noviembre de 2010



ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Por haberme dado la vida, bendecirme y acompañarme a lo largo de cada una de las etapas de mi vida.

MIS PADRES

Miguel Rolando Zapparolli Artiga y Maritza Floridalma Ruano Vandemberg, gracias por brindarme su apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado y por confiar en mí; este triunfo es de ustedes.

MIS HERMANOS

Juan Carlos Zapparolli Ruano y Oscar Alfredo Zapparolli Ruano, gracias por brindarme su apoyo y estar siempre a mi lado.

MIS ABUELOS

Carlos Zapparolli Camacho (q.e.p.d.) y Efigenia Artiga (q.e.p.d.), gracias por darme todo su cariño y enseñanzas, y por haberme regalado a los mejores padres del mundo.

MIS SOBRINOS

Sebastián Alejandro Zapparolli Arriaza y Carlos André Zapparolli Wong, por ser la motivación para alcanzar mis metas.

MI FAMILIA

Tios, tias, primos y primas, Gracias por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

AGRADECIMIENTO A:

MIS PADRES

Por su paciencia, apoyo constante y el esfuerzo realizado día a día para poder proporcionarme los recursos necesarios para alcanzar esta meta.

MIS HERMANOS

Juan Carlos Zaparolli Ruano y Oscar Alfredo Zaparolli Ruano, por su apoyo y amor brindado.

MIS SOBRINOS

Sebastian Alexandro Zaparolli Arriaza y Carlos André Zaparolli Wong, por llenar de alegría mi vida y la de mi familia.

MI FAMILIA

Abuelitos, tíos, tías, primos y primas, de manera muy especial por su apoyo y ayuda incondicional.

MIS AMIGOS

Ramiro, Marco Tulio, Juan Valentin, Leo, Renato, Luis Armando, Axel, Hector Jimenez, Gustavo, Jorge, Carlos Alfredo, Jorge Leonel, Miguel Eduardo, Leonel Ruano, Carlos Enrique, Marelyn, Ana Lucia, Nathalie, Ligia, Marcela, Karla, Jonny, Ewens, Alex Alfonso, Odilsar, Allan Arnoldo, Francisco, Walder,

Ronaldo, Ricardo, gracias por apoyarme y estar conmigo siempre en cualquier momento.

MI ASESOR

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas, por su gran apoyo y por brindarme sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo.

**UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

Histórica casa del saber que me albergó durante mis años de estudio.

FACULTAD DE INGENIERÍA

Por darme la formación académica.

**ESCUELA DE INGENIERÍA
MECÁNICA INDUSTRIAL**

Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XVII
LISTA DE SÍMBOLOS	XXV
GLOSARIO	XXVII
RESUMEN	XXXI
OBJETIVOS	XXXV
INTRODUCCIÓN	XXXVII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Universidad de San Carlos de Guatemala	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación	4
1.1.3 Misión	4
1.1.4 Visión	5
1.2 Facultad de Ingeniería	5
1.2.1 Historia	6
1.2.2 Ubicación	12
1.2.3 Misión	13
1.2.4 Visión	14
1.3 Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	14
1.3.1 Historia	15
1.3.2 Ubicación	17
1.3.3 Misión	18
1.3.4 Visión	18
1.3.5 Valores	18
1.3.5.1 Integridad	18
1.3.5.2 Excelencia	18

1.3.5.3 Compromiso	19
1.3.6 Código de valores	19
1.3.7 Políticas de calidad	19
1.3.8 Organigrama de la Escuela	19

2. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Administración de Empresas 1	21
2.1.1 Diagnóstico	21
2.1.1.1 Clase magistral	21
2.1.1.2 Descripción general del curso	21
2.1.1.3 Importancia	22
2.1.1.4 Objetivos generales	22
2.1.1.5 Metodología	22
2.1.1.6 Formas de evaluación del rendimiento académico	23
2.1.1.6.1 Aspectos y punteos de la evaluación	23
2.1.1.7 Calendarización de periodos por unidad	24
2.1.1.8 Bibliografía recomendada	24
2.1.2 Situación actual	25
2.1.2.1 Contenido programático de Administración de Empresas 1	25
2.1.2.1.1 Unidad I. (Panorama de la administración)	25
2.1.2.1.1.1 Objetivos de aprendizaje	25
2.1.2.1.1.2 Conceptos básicos	25
2.1.2.1.1.3 Funciones y niveles de administración	27
2.1.2.1.1.4 Roles y habilidades administrativas	30
2.1.2.1.1.5 Competencias gerenciales	36
2.1.2.1.2 Unidad II. (Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo)	44
2.1.2.1.2.1 Objetivos de aprendizaje	44

2.1.2.1.2.2	Enfoque tradicional sobre la administración	45
2.1.2.1.2.3	Enfoque conductual	53
2.1.2.1.2.4	Enfoque de sistemas	54
2.1.2.1.2.5	Enfoque de contingencias	57
2.1.2.1.2.6	Enfoque de la calidad	59
2.1.2.1.3	Unidad III. (Ética y responsabilidad de las empresas)	63
2.1.2.1.3.1	Objetivos de aprendizaje	63
2.1.2.1.3.2	Importancia de la ética y la responsabilidad social de las empresas	63
2.1.2.1.3.3	Conformación de una conducta ética	64
2.1.2.1.3.4	Juicios éticos	68
2.1.2.1.3.5	Responsabilidad con los grupos de interés	74
2.1.2.1.4	Unidad IV. (Evaluación del entorno)	78
2.1.2.1.4.1	Objetivos de aprendizaje	78
2.1.2.1.4.2	El entorno	79
2.1.2.1.4.3	Fuerzas competitivas en un sector industrial	86
2.1.2.1.5	Unidad V. (Administración global)	93
2.1.2.1.5.1	Objetivos de aprendizaje	93
2.1.2.1.5.2	La economía global	94
2.1.2.1.5.3	Fuerzas culturales	95
2.1.2.1.5.4	Fuerzas político-jurídicas	97
2.1.2.1.5.5	Acuerdos comerciales internacionales	99
2.1.2.1.5.6	Estrategias para los negocios internacionales	102
2.1.2.1.6	Unidad VI. (El espíritu emprendedor)	106
2.1.2.1.6.1	Objetivos de aprendizaje	106
2.1.2.1.6.2	Significado y alcance	106

2.1.2.1.6.3	Competencias de los emprendedores de éxito	108
2.1.2.1.6.4	Fundamentos de planeación para emprendedores	110
2.1.2.1.6.5	La planeación y los emprendedores	128
2.1.2.1.6.6	Emprendimiento corporativo	132
2.1.2.1.7	Unidad VII. (Formulación de planes y estrategias)	134
2.1.2.1.7.1	Objetivos de aprendizaje	134
2.1.2.1.7.2	Tipos de planeación y su importancia	135
2.1.2.1.7.3	Estrategias de diversificación y planeación	139
2.1.2.1.7.4	Niveles estratégicos y planeación	141
2.1.2.1.7.5	Tareas y proceso de la planeación estratégica de negocios	147
2.1.2.1.7.6	Modelo general de estrategias competitivas	178
2.1.2.1.7.7	Modelo de estrategia integrada	181
2.1.2.1.8	Unidad VIII. (Toma de decisiones)	185
2.1.2.1.8.1	Objetivos de aprendizaje	185
2.1.2.1.8.2	Definiciones básicas	186
2.1.2.1.8.3	Condiciones para la toma de decisiones	186
2.1.2.1.8.4	Tipos básicos de decisiones	189
2.1.2.1.8.5	Modelo de toma de decisiones racional	194
2.1.2.1.8.6	Modelos de toma de decisiones de racionalidad limitada y político	199
2.1.2.1.9	Unidad IX. (Diseño organizacional)	201
2.1.2.1.9.1	Objetivos de aprendizaje	201
2.1.2.1.9.2	Fundamentos de organización	202
2.1.2.1.9.3	Diseño vertical	205
2.1.2.1.9.4	Diseño horizontal	212
2.1.2.1.9.5	Integración de la organización	220

2.1.2.1.10	Unidad X. (Motivación de los colaboradores)	221
2.1.2.1.10.1	Objetivos de aprendizaje	221
2.1.2.1.10.2	La motivación y la satisfacción	222
2.1.2.1.10.3	Enfoque gerencial	225
2.1.2.1.10.4	Enfoque del diseño de puestos	233
2.1.2.1.10.5	Enfoque organizacional	236
2.1.2.1.10.6	Enfoque de las diferencias individuales	241
2.1.2.1.10.7	Lineamientos para los administradores	243
2.1.2.1.11	Unidad XI. (Dinámica de liderazgo)	245
2.1.2.1.11.1	Objetivos de aprendizaje	245
2.1.2.1.11.2	Significado del liderazgo	245
2.1.2.1.11.3	Características personales de los líderes efectivos	247
2.1.2.1.11.4	Conductas de liderazgo	249
2.1.2.1.11.5	Contingencias de la conducta del liderazgo	252
2.1.2.1.11.6	Liderazgo transformacional	259
2.1.2.1.11.7	Desarrollo del liderazgo	262
2.1.2.1.12	Unidad XII. (Comunicación efectiva)	262
2.1.2.1.12.1	Objetivos de aprendizaje	262
2.1.2.1.12.2	Proceso de comunicación	263
2.1.2.1.12.3	Barreras a la comunicación efectiva	273
2.1.2.1.12.4	Estimulación a la comunicación efectiva	276
2.1.2.1.13	Unidad XIII. (Manejo de equipos de trabajo)	278
2.1.2.1.13.1	Objetivos de aprendizaje	278
2.1.2.1.13.2	Equipos de trabajo y otros grupos	278
2.1.2.1.13.3	Tipos de equipos de trabajo	280
2.1.2.1.13.4	Marco para la efectividad del equipo	283
2.1.2.1.13.5	Procesos de equipo internos	285

2.1.2.1.13.6	Cómo diagnosticar las causas del mal desempeño del equipo	291
2.1.2.1.14	Unidad XIV. (Culturas organizacionales y diversidad cultural)	296
2.1.2.1.14.1	Objetivos de aprendizaje	296
2.1.2.1.14.2	Elementos de la cultura	297
2.1.2.1.14.3	Modalidades básicas de culturas organizacionales	299
2.1.2.1.14.4	Subculturas organizacionales	302
2.1.2.1.14.5	Cómo manejar la diversidad cultural	305
2.1.2.1.14	Unidad XV. (Control organizacional)	306
2.1.2.1.15.1	Objetivos de aprendizaje	306
2.1.2.1.15.2	Fundamentos de control	306
2.1.2.1.15.3	Modelo de control correctivo	314
2.1.2.1.15.4	Principales métodos de control	317
2.1.3	Documentación utilizada	325
2.1.3.1	Bibliografía	325
2.1.3.2	Apuntes	326
2.1.4	Evaluación del desempeño académico por unidad	326
2.1.4.1	Procedimientos	326
2.1.4.2	Instrumentos	327
2.1.4.3	Calendarización de unidades que contienen lecturas individuales y exámenes cortos	327
2.1.4.4	Ponderación	328
2.2	Administración de Empresas 2	328
2.2.1	Diagnóstico	328
2.2.1.1	Clase magistral	328
2.2.1.2	Descripción general del curso	329
2.2.1.3	Importancia	329

2.2.1.4	Objetivos generales	329
2.2.1.5	Metodología	330
2.2.1.6	Formas de evaluación del rendimiento académico	330
2.2.1.6.1	Aspectos y punteos de la evaluación	330
2.2.1.7	Calendarización de periodos por unidad	331
2.2.1.8	Bibliografía recomendada	331
2.2.2	Situación actual	332
2.2.2.1	Contenido programático de administración de empresas 2	332
2.2.2.1.1	Unidad I. (El proceso del cambio)	332
2.2.2.1.1.1	Objetivos de aprendizaje	332
2.2.2.1.1.2	Aspectos importantes del cambio	333
2.2.2.1.1.3	Análisis del entorno cambiante de las empresas	337
2.2.2.1.1.4	Retos y desafíos del cambio	339
2.2.2.1.1.5	Diseño de un modelo del proceso de cambio en las empresas	342
2.2.2.1.2	Unidad II. (Fundamentos de la empresabilidad)	346
2.2.2.1.2.1	Objetivos de aprendizaje	346
2.2.2.1.2.2	Definición y criterios de empresabilidad	346
2.2.2.1.2.3	El enfoque económico de la empresabilidad	357
2.2.2.1.2.4	Niveles jerárquicos de la empresabilidad	360
2.2.2.1.3	Unidad III (El papel de la planeación estratégica en la empresabilidad)	363
2.2.2.1.3.1	Objetivos de aprendizaje	363
2.2.2.1.3.2	Aspectos importantes de la planeación estratégica	363
2.2.2.1.3.3	El análisis situacional	368

2.2.2.1.3.4	Diseño de un modelo genérico de planeación estratégica	376
2.2.2.1.4	Unidad IV. (El pensamiento sistémico en la empresabilidad)	382
2.2.2.1.4.1	Objetivos de aprendizaje	382
2.2.2.1.4.2	Aspectos importantes de la teoría general de sistemas	382
2.2.2.1.4.3	El sistema empresa	390
2.2.2.1.4.4	Los factores críticos del desempeño del sistema	396
2.2.2.1.5	Unidad V. (El liderazgo como motor de la empresabilidad)	397
2.2.2.1.5.1	Objetivos de aprendizaje	397
2.2.2.1.5.2	Aspectos importantes del liderazgo	397
2.2.2.1.5.3	El liderazgo situacional	398
2.2.2.1.5.4	El papel de la ética en el liderazgo	404
2.2.2.1.6	Unidad VI. (Estrategias para lograr empresabilidad)	405
2.2.2.1.6.1	Objetivos de aprendizaje	405
2.2.2.1.6.2	Introducción a la administración de la calidad	405
2.2.2.1.6.3	Tecnologías de aseguramiento	412
2.2.2.1.6.4	Re–ingeniería	415
2.2.3	Documentación utilizada	420
2.2.3.1	Bibliografía	420
2.2.3.2	Apuntes	421
2.2.4	Evaluación del desempeño académico por unidad	422
2.2.4.1	Procedimientos	422
2.2.4.2	Instrumentos	422

2.2.4.3	Calendarización de unidades que contienen lecturas Individuales y exámenes cortos	423
2.2.4.4	Ponderación	424
2.3	Preparación y Evaluación de Proyectos 2	424
2.3.1	Diagnóstico	424
2.3.1.1	Clase magistral	424
2.3.1.2	Descripción general del curso	424
2.3.1.3	Importancia	425
2.3.1.4	Objetivos generales	425
2.3.1.5	Metodología	426
2.3.1.6	Formas de evaluación del rendimiento académico	426
2.3.1.6.1	Aspectos y punteos de la evaluación	427
2.3.1.7	Calendarización de periodos por unidad	427
2.3.1.8	Bibliografía recomendada	427
2.3.2	Situación actual	429
2.3.2.1	Contenido programático de preparación y evaluación de proyectos 2	429
2.3.2.1.1	Unidad I. (Introducción a la administración de proyectos)	429
2.3.2.1.1.1	Objetivos de aprendizaje	429
2.3.2.1.1.2	Definiciones y criterios básicos de proyectos	429
2.3.2.1.1.3	Definiciones y criterios básicos de la administración	435
2.3.2.1.1.4	Definición del modelo de administración de proyectos	443
2.3.2.1.2	Unidad II. (El entorno de los proyectos MLP)	446
2.3.2.1.2.1	Objetivos de aprendizaje	446
2.3.2.1.2.2	Dimensión filosófica de los proyectos	446
2.3.2.1.2.3	Parámetros decisorios de los proyectos	451

2.3.2.1.3	Unidad III. (Análisis de las etapas del ciclo de los proyectos)	453
2.3.2.1.3.1	Objetivos de aprendizaje	453
2.3.2.1.3.2	Diagrama de flujo del ciclo de los proyectos	453
2.3.2.1.3.3	Cuadro sinóptico del ciclo de proyectos	459
2.3.2.1.3.4	La administración aplicada al ciclo de proyectos	462
2.3.2.1.4	Unidad IV. (Teoría general de sistemas aplicados a proyectos)	468
2.3.2.1.4.1	Objetivos de aprendizaje	468
2.3.2.1.4.2	Elementos y componentes del sistema	468
2.3.2.1.4.3	Representación esquemática del sistema	471
2.3.2.1.4.4	Aplicación del sistema a los proyectos	473
2.3.2.1.4.5	Análisis y administración del sistema de proyectos.	477
2.3.2.1.5	Unidad V. (Métodos de administración de proyectos)	480
2.3.2.1.5.1	Objetivos de aprendizaje	480
2.3.2.1.5.2	El método de los efectos (Análisis de evaluación de proyectos)	481
2.3.2.1.5.3	El ZOPP como herramienta de la planificación de proyectos	483
2.3.3	Documentación utilizada	501
2.3.3.1	Bibliografía	501
2.3.3.2	Apuntes	502
2.3.4	Evaluación del desempeño académico por unidad	502
2.3.4.1	Procedimientos	502
2.3.4.2	Instrumentos	503

2.3.4.3	Calendarización de unidades que contienen lecturas individuales y exámenes cortos	504
2.3.4.4	Ponderación	504
3	PROPUESTA DE PRÁCTICAS	
3.1	Administración de Empresas 1	505
3.1.1	Práctica del curso	505
3.1.1.1	Descripción	505
3.1.1.2	Objetivos	505
3.1.1.3	Metodología de enseñanza–aprendizaje	506
3.1.1.3.1	Procedimiento para la solución de casos	506
3.1.1.4	Evaluación del desempeño académico por unidad	509
3.1.1.4.1	Procedimientos	509
3.1.1.4.2	Instrumentos	510
3.1.1.4.3	Calendarización de unidades que contienen exámenes cortos	510
3.1.1.4.4	Ponderación	511
3.1.2	Prácticas por unidades	511
3.1.2.1	Panorama de la administración	511
3.1.2.1.1	Resolución de casos	511
3.1.2.2	Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo	516
3.1.2.2.1	Resolución de casos	516
3.1.2.3	Ética y responsabilidad social de las empresas	520
3.1.2.3.1	Resolución de casos	520
3.1.2.4	Evaluación del entorno	529
3.1.2.4.1	Resolución de casos	529
3.1.2.5	Administración global	536
3.1.2.5.1	Resolución de casos	536

3.1.2.6	El espíritu emprendedor	541
3.1.2.6.1	Resolución de casos	541
3.1.2.7	Formulación de planes y estrategias	546
3.1.2.7.1	Resolución de casos	546
3.1.2.8	Toma de decisiones	551
3.1.2.8.1	Resolución de casos	551
3.1.2.9	Diseño organizacional	557
3.1.2.9.1	Resolución de casos	557
3.1.2.10	Motivación de los colaboradores	564
3.1.2.10.1	Resolución de casos	564
3.1.2.11	Dinámica de liderazgo	568
3.1.2.11.1	Resolución de casos	568
3.1.2.12	Comunicación efectiva	572
3.1.2.12.1	Resolución de casos	572
3.1.2.13	Manejo de equipos de trabajo	579
3.1.2.13.1	Resolución de casos	579
3.1.2.14	Culturas organizacionales y diversidad cultural	583
3.1.2.14.1	Resolución de casos	583
3.1.2.15	Control organizacional	591
3.1.2.15.1	Resolución de casos	591
3.1.3	Práctica final del curso	595
3.1.3.1	Formando mi propia empresa	595
3.1.3.1.1	Condiciones de elaboración	595
3.1.3.1.2	Fase # 1 (proceso de planificación)	597
3.1.3.1.3	Fase # 2 (análisis de mercado)	597
3.1.3.1.4	Fase # 3 (información económica y financiera)	598
3.1.3.1.5	Fase # 4 (fase final, plan de negocios corregido)	599
3.2	Administración de Empresas 2	599
3.2.1	Práctica del curso	599

3.2.1.1	Descripción	599
3.2.1.2	Objetivos	600
3.2.1.3	Metodología de enseñanza–aprendizaje	600
3.2.1.3.1	Procedimiento para la solución de casos	601
3.2.1.4	Evaluación del desempeño académico por unidad	601
3.2.1.4.1	Procedimientos	601
3.2.1.4.2	Instrumentos	602
3.2.1.4.3	Calendarización de unidades que contienen exámenes cortos	602
3.2.1.4.4	Ponderación	602
3.2.2	Prácticas por unidades	603
3.2.2.1	Proceso del cambio	603
3.2.2.1.1	Resolución de casos	603
3.2.2.2	Fundamentos de la empresabilidad	606
3.2.2.2.1	Resolución de casos	606
3.2.2.3	El papel de la planeación estratégica en la empresabilidad	608
3.2.2.3.1	Resolución de casos	608
3.2.2.4	El pensamiento sistémico en la empresabilidad	610
3.2.2.4.1	Resolución de casos	610
3.2.2.5	El liderazgo como motor de la empresabilidad	612
3.2.2.5.1	Resolución de casos	612
3.2.2.6	Estrategias para lograr empresabilidad	613
3.2.2.6.1	Resolución de casos	613
3.2.3	Practica final del curso	615
3.2.3.1	Condiciones de elaboración	615
3.3	Preparación y Evaluación de Proyectos 2	617
3.3.1	Práctica del curso	617
3.3.1.1	Descripción	617

3.3.1.2	Objetivos	617
3.3.1.3	Metodología de enseñanza–aprendizaje	618
3.3.1.3.1	Procedimiento para la solución de casos	618
3.3.1.4	Evaluación del desempeño académico por unidad	620
3.3.1.4.1	Procedimientos	620
3.3.1.4.2	Instrumentos	621
3.3.1.4.3	Calendarización de unidades que contienen exámenes cortos	621
3.3.1.4.4	Ponderación	622
3.3.2	Prácticas por unidades	622
3.3.2.1	Introducción a la administración de proyectos	622
3.3.2.1.1	Resolución de casos	622
3.3.2.2	El entorno de los proyectos (MLP)	626
3.3.2.2.1	Resolución de casos	626
3.3.2.3	Análisis de las tapas del ciclo de los proyectos	635
3.3.2.3.1	Resolución de casos	635
3.3.2.4	Teoría general de sistemas aplicados a proyectos	640
3.3.2.4.1	Resolución de casos	640
3.3.2.5	Métodos de administración de proyectos	641
3.3.2.5.1	Resolución de casos	641
3.3.3	Práctica final del curso	647
3.3.3.1	Condiciones de elaboración	647

4 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

4.1	Revisión del manual	649
4.1.1	Revisión del asesor del manual	649
4.1.1.1	Funciones del asesor del manual	649
4.1.2	Revisión de la escuela de ingeniería mecánica industrial	650
4.1.2.1	Funciones del revisor de trabajos de graduación	650

4.1.3	Revisión del área de lingüística	651
4.1.2.1	Funciones del revisor especialista en lingüística	651
4.1.4	Revisión del director de escuela o coordinador de carrera	652
4.1.4.1	Funciones del director de escuela o coordinador de carrera	652
4.2	Autorización del manual	653
4.2.1	Aprobación del decano de la facultad de ingeniería	653
4.2.1.1	Funciones del decano de la facultad de ingeniería	653
4.3	Publicación del manual	653
4.4	Distribución del manual	654
4.5	Metodología para uso del manual de los cursos	654
4.3.1	actividades propuestas dentro de los cursos	654

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL MANUAL

5.1	Seguimiento	657
5.1.1	Auditoria del manual	657
5.1.1.1	Revisión de los contenidos de los cursos	657
5.1.1.2	Cumplimiento de los procedimientos establecidos	658
5.1.1.3	Cumplimiento del contenido de cada curso	658
5.1.2	Evaluación de resultados	658
5.1.2.1	Entrevistas a catedráticos y auxiliares	659
5.1.2.2	Encuestas a población estudiantil beneficiada	659
5.2	Mejora continua	659
5.2.1	Procedimiento de mejora	659
5.2.1.1	Actualización de los contenidos de los cursos	661
5.2.1.2	Identificación de deficiencias	663
5.2.1.3	Identificación de mejoras	664
5.2.2	Capacitación de auxiliares	665

CONCLUSIONES	667
RECOMENDACIONES	669
BIBLIOGRAFIA	671
ANEXOS	673

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Mapa ciudad universitaria (Universidad de San Carlos de Guatemala)	4
2	Mapa de la Facultad de Ingeniería de la USAC	13
3	Ubicación de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	17
4	Organigrama de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	20
5	Funciones administrativas básicas	29
6	Niveles gerenciales o administrativos fundamentales	29
7	Categorías de los roles administrativos	31
8	Categorías de las habilidades administrativas	34
9	Modelo de competencias gerenciales	37
10	Planteamiento básico sobre los sistemas de la organización	56
11	Planteamiento sobre las contingencias	58
12	Importancia de la calidad	62
13	Fuerzas que dan forma al comportamiento ético	64
14	Participantes en la organización	73
15	Entorno general y fuerzas ambientales que influyen en las Organizaciones	79
16	Fuerzas de la competencia que operan en el entorno de tareas	87
17	Estrategias políticas gerenciales	90
18	Cinco aspectos de la cultura	95
19	Atributos que los emprendedores de éxito tienen en común	109
20	Organigrama de la panadería	119
21	Componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí	136
22	Estrategias corporativas de crecimiento más comunes	142
23	Tareas y proceso de planeación estratégica de negocios	148

24	Estrategias de crecimiento orgánico en la planeación de negocios	152
25	Diagrama causa-efecto del departamento de matemática	157
26	Diagrama de Gantt para un proyecto de automatización	158
27	Flujograma situacional de la industria panadera	160
28	Diagrama de flechas de las actividades del proyecto CPM	166
29	Diagrama de flechas del proyecto PERT	174
30	Modelo general de estrategias competitivas	179
31	Modelo de estrategia integral	182
32	Condiciones imperantes al momento de tomar decisiones	187
33	Marco para la toma de decisiones	190
34	Modelo racional para la toma de decisiones	195
35	Una jerarquía de metas racional simple	198
36	Modelo de racionalidad limitada	200
37	Modelo de toma de decisiones políticas	201
38	Organigrama general de una organización	203
39	Organigrama funcional de departamentalización	213
40	Diseño de organigrama por producto	215
41	Diseño en red	220
42	Motivación y satisfacción de los empleados	223
43	Proceso de reforzamiento y modificación de la conducta	230
44	Teoría de las expectativas	232
45	Teoría de las características del puesto	235
46	Teoría bifactorial	237
47	Ascenso y descenso en la pirámide de necesidades	242
48	Cómo responden los siguientes medios a las tácticas de los líderes para influir en ellos	246
49	El modelo de grid gerencial	250
50	Modelo del liderazgo situacional	253
51	Modelo para determinar un estilo de toma de decisiones adecuado	258

52	Características comunes de los líderes transformacionales	259
53	Proceso de comunicación	264
54	Riqueza de información de los canales	269
55	Niveles de comprensión de un mensaje enviado por el director general	275
56	Modelo de funcionamiento de un equipo de trabajo	285
57	Desarrollo de los equipos de trabajo	286
58	Capacitación para equipos autodirigidos	295
59	Tipos de cultura organizacional	299
60	Características de un sistema de control organizacional efectivo	309
61	Componentes y estratos interrelacionados del control interno	311
62	Modelo de control correctivo	314
63	Principales métodos de control organizacional	317
64	Aspectos del cambio	337
65	Interacción de fuerzas internas y externas	339
66	Pirámide de comparación de emprendedores contra Intraemprendedores	360
67	Matriz dimensional de análisis FODA	370
68	Esquema de análisis FODA	371
69	Esquema de una matriz de FODA	372
70	Esquema de la matriz de estrategias	375
71	Modelo de una empresa como sistema abierto	390
72	Diagrama de bloques del sistema	396
73	Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos	408
74	Gestión de calidad en el proceso de un producto o servicio	411
75	Esquema de bloques de la metodología rápida Re-Ingeniería	418
76	Factores que determinan el éxito del proyecto	435
77	Principios de la administración	436
78	Influencias de las estructuras organizacionales en los proyectos	438
79	Organización funcional	439

80	Organización proyectizada	440
81	Organización matricial débil	441
82	Organización matricial balanceada	441
83	Organización matricial fuerte	442
84	Organización matricial compuesta	443
85	Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto	454
86	Diagrama de flujo del ciclo de vida de los proyectos	455
87	Cuadro sinóptico del ciclo de vida de los proyectos	460
88	Estructura de división del trabajo	463
89	Estructura de un diagrama de red	464
90	Diagrama de bloques del sistema aplicado a proyectos	473
91	Esquema de subsistemas en un proyecto	475
92	T.G.S. aplicada al diagrama de bloques del ciclo de proyectos	476
93	Fases de aplicación del método de los efectos	483
94	Cuadro sinóptico de ZOPP	486
95	Diagrama de interrelación de procesos	611
96	Flujograma de práctica del ciclo de vida de un proyecto	640
97	Proceso de mejora continua del manual	661

TABLAS

I	Infraestructura–Edificios, Facultad de Ingeniería	12
II	Aspectos y punteos de la evaluación académica	23
III	Calendarización de periodos por unidad	24
IV	Razones aceptables e inaceptables legalmente para despedir a los empleados	66
V	Prácticas organizacionales para reducir acciones indebidas	78
VI	Tendencias en la nueva y la vieja economía	80
VII	Tendencias de la economía global	94

VIII	Componentes esenciales de un plan de negocios para nuevas iniciativas emprendedoras	111
IX	Puntos débiles y fuertes de los competidores	115
X	Puntos más débiles de la competencia	115
XI	Análisis de la empresa	116
XII	Plan de acciones de marketing	117
XIII	Plan de ventas anual	118
XIV	Planilla de sueldos	119
XV	Requerimiento de maquinaria y equipo, vehículos en quetzales	121
XVI	Requerimiento de muebles y equipo de computación en quetzales	121
XVII	Propuesta de volúmenes de producción de acuerdo al ciclo del producto	122
XVIII	Inversiones del proyecto en quetzales	122
XIX	Financiamiento del proyecto en quetzales	123
XX	Ingresos del proyecto en quetzales	123
XXI	Costos del proyecto en quetzales	124
XXII	Amortización de la deuda	125
XXIII	Depreciaciones y valores residuales en quetzales	125
XXIV	Resultados expresados en quetzales	126
XXV	Enfoque de la planeación estratégica y la táctica	139
XXVI	Ejemplos de cuestiones que se abordan al elaborar estrategias funcionales	146
XXVII	Ejemplo para diagnosticar fortalezas y debilidades	150
XXVIII	Actividades y estimación de recursos para el proyecto de CPM	165
XXIX	Cálculos de tiempos del proyecto	167
XXX	Definición de la ruta crítica del proyecto	167
XXXI	Calculo de costos Indirectos	171
XXXII	Actividades y tiempos en días para el proyecto de PERT	172

XXXIII	Cálculo de tiempos esperados, desviación estándar y varianza	
	Esperada	174
XXXIV	Definición de la ruta crítica del proyecto PERT	175
XXXV	Criterios para evaluar la calidad de la estrategia integral de una empresa	185
XXXVI	Crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y altos riesgos	189
XXXVII	Sistemas orgánicos frente a sistemas mecanicistas	221
XXXVIII	Inconvenientes y soluciones del establecimiento de metas	227
XXXIX	Ejemplos de percepciones de la equidad	239
XL	Premisas vinculadas a la teoría X y la teoría Y	250
XLI	Lineamientos para escuchar de forma efectiva	266
XLII	Barreras a la comunicación	274
XLIII	Criterios de efectividad de los equipos de trabajo	284
XLIV	Opciones para diseñar los sistemas de recompensa de los equipos de trabajo	296
XLV	Ejemplos de distintas fuentes y tipos de control	308
XLVI	Métodos de control mecanicista y de control orgánico	318
XLVII	Tabla de unidades con actividades programadas	328
XLVIII	Calendarización de periodos por unidad	331
XLIX	Elementos, subelementos y componentes del sistema empresa	393
L	Diferencias entre un jefe y un líder	399
LI	Características del nivel de preparación	402
LII	Proporciones de las conductas según tipo de liderazgo	403
LIII	Tabla de unidades con actividades programadas	423
LIV	Calendarización de periodos por unidad	427
LV	Preguntas que se responden al realizar una planilla o matriz de planificación de proyectos	484
LVI	Tabla de unidades con actividades programadas	504
LVII	Tabla de unidades con actividades programadas	511

LVIII	Tabla de unidades con actividades programadas	602
LIX	Tabla de unidades con actividades programadas	621

LISTA DE SÍMBOLOS

APO	Administración por objetivos
CD	Costo directo
CI	Costo indirecto
Ci	Costo incremental
CL	Costo limite
CN	Costo normal
CT	Costo total
CPM	Por sus siglas en ingles Método de la ruta crítica
D	Duración de la actividad
DL	Duración limite
DN	Duración normal
Ei	Tiempo de terminación más temprano del evento inicial
EMI	Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
HT	Holgura total
ISO	Por sus siglas en ingles Organización Internacional de estandarización
IVOS	Indicadores objetivamente verificables
LDN	Línea del negocio
Lj	Tiempo de terminación más tardío del evento final de la actividad
MLP	Marco lógico de los proyectos
MML	Matriz de marco lógico

MPP	Matriz de planificación de proyectos
PBI	Producto interno bruto
P.E.	Punto de equilibrio
PERT	Por sus siglas en ingles Técnica de Evaluación y revisión de programas
PHVA	Planear, hacer, verificar y actuar
P.M.	Producción mensual
PPO	Planificación de proyectos orientada a objetivos
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
T _c	Tiempo máximo de compresión o reducción permitido
T _e	Tiempo esperado
TGS	Teoría general de sistemas
TIR	Taza interna de retorno
TLCAN	Tratado de libre comercio de América del Norte
T _m	Tiempo más probable de ocurrencia
T _o	Tiempo optimista
T _p	Tiempo pesimista
TQM	Por sus siglas en ingles Administración por calidad total
T _s	Tiempo solicitado
UEN	Unidad estratégica de negocios
V _e	Varianza esperada
VPN	Valor presente neto
Z	Valor de probabilidad
ZOPP	Por sus siglas en alemán planificación de proyectos Orientada a objetivos
σ	Desviación estándar esperada

GLOSARIO

Administración	Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
Administración de empresas	Tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades.
Calidad	Consiste en cuán bien cumple un producto o servicio el objetivo que se supone debe cumplir, que tan estrecha y confiablemente satisface las especificaciones para las que se elaboro o proporcione.
Contingencia	Posibilidad o riesgo de que suceda una acción.
Control	Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
Competencias gerenciales	Conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.
Diagrama causa y efecto	Es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Dirección	Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
Eficiencia	Hacer bien las cosas, administrando adecuadamente los recursos disponibles.
Empresa	Una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.
Empresabilidad	La empresabilidad es una idea que permite capitalizar una oportunidad que se traduce en la generación de una empresa o negocio.
Ética	Rama de la filosofía que analiza y dictamina las acciones y procedimientos que se consideran buenos, correctos y generalmente aceptados.
Flujograma	Es la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.
Gerente	Es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización.
Insumos	Son factores de la producción o recursos productivos.
Jerarquía	Organización por categorías o grados de importancia entre diversas personas o cosas.

Método	Técnica empleada para realización de una operación.
Meta	Finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir.
Negocio	Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.
Organización	Grupo de personas organizadas de acuerdo a una jerarquía que busca un bien común.
Plan	Consecuencia de una idea, generalmente en función de lograr una óptima organización.
Planeación	Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones.
Proceso	Serie de operaciones que avanza la materia prima para su conversión en producto terminado.
Recursos	Son aquellos materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan valor para la elaboración de bienes y servicios.
Taller	Modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por la actividad, la investigación operativa y el trabajo en equipo.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación surge de la necesidad de un proceso de mejora continua que actualmente la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Facultad de Ingeniería están llevando a cabo. La Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial tiene como principal objetivo la acreditación de la carrera de Ingeniería Industrial a nivel regional, por lo que se hace necesario establecer los manuales de los cursos del área profesional para su acreditación. La acreditación de dicha carrera dará un reconocimiento extra y al mismo tiempo agregará valor al título de los estudiantes graduandos de dicha escuela, ya que esta se ha establecido como una de las escuelas con más población estudiantil en el transcurso de los años.

Los cursos de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2 son cursos profesionales pertenecientes al área administrativa, la cual es una de las tres áreas junto con la de Métodos Cuantitativos y Producción que conforman la carrera en general. Se ha detectado que los cursos antes mencionados necesitan una actualización de sus temas, así como se ha visto que poseen un amplio contenido teórico y que carecen de ejemplos y aplicaciones prácticas que puedan permitir al estudiante obtener la habilidad necesaria para solventar problemas en la vida real por medio de herramientas administrativas que proporcionan estos cursos. Por lo que, es necesaria la evaluación de una alternativa de mejora que tenga como resultado la optimización del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el capítulo uno se presenta información general y una descripción de los acontecimientos históricos de la Universidad de San Carlos de Guatemala,

de la Facultad de Ingeniería, así como de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.

El capítulo dos está compuesto por el diagnóstico y la situación actual de cada uno de los cursos en mención. En el diagnóstico se dan a conocer las características, las descripciones generales de los cursos, la importancia y los objetivos generales de los mismos. También se menciona a que parte de la población estudiantil se pretende beneficiar con la elaboración del manual y que necesidades pretende cubrir.

La situación actual comprenderá todos los fundamentos teóricos de los contenidos programáticos actuales de los tres cursos en estudio, así como también la documentación utilizada correspondiente a cada uno de los cursos y los aspectos correspondientes a la evaluación del desempeño académico por unidad. También se proporcionará al estudiante ejemplos prácticos de algunas herramientas administrativas como son las herramientas de la planeación, plan de negocios y del ZOPP como herramienta de administración de proyectos.

El capítulo tres se denomina propuesta de prácticas y en este se describe la información propia de la práctica de cada curso y se definen aspectos como lo son: objetivos, metodología de enseñanza–aprendizaje, evaluación del desempeño académico por unidad y la práctica final, que deberán cumplir los respectivos auxiliares o catedráticos. También se propone una serie de casos prácticos por unidad de cada curso, con la finalidad que el estudiante proponga soluciones y con esto desarrolle su pensamiento crítico.

En el capítulo cuatro se establece el proceso de cómo se pretende poner en disponibilidad el manual en la Facultad de Ingeniería y en la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, revelando como se llevara a cabo la

autorización, revisión, publicación y distribución del mismo así como también la metodología de uso del mismo.

El capítulo cinco está compuesto por del proceso de seguimiento y mejora continua del manual. El seguimiento comprende auditorias del manual para revisar los contenidos de cada uno de los cursos, la verificación del cumplimiento de los procedimientos establecidos y del cubrimiento de la totalidad de los temas da cada curso, por parte de catedráticos y auxiliares. También se evaluarán si los resultados de la puesta en marcha del manual están siendo los preestablecidos.

En la mejora continua se dará a conocer el procedimiento de mejora que se utilizara con el manual, haciendo énfasis en la actualización de los temas de los cursos, identificación de deficiencias y oportunidades, así como una capacitación para auxiliares que tenga como finalidad el fortalecimiento del dominio de cada uno de los cursos.

OBJETIVOS

GENERAL

- Crear un manual teórico-práctico para los cursos profesionales de Preparación y Evaluación de proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2, para la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

ESPECÍFICOS

1. Elaborar un documento de apoyo que pueda ser utilizado por los estudiantes como referencia bibliográfica y a la vez por los catedráticos como guía para la impartición de los tres cursos del área administrativa.
2. Contribuir con el proceso de enseñanza-aprendizaje proporcionando una base teórica y práctica, fácilmente comprensible por los estudiantes y catedráticos.
3. Colaborar con la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala con este documento de manera que pueda ser útil cuando se den cambios en los catedráticos o auxiliares propuestos para la impartición de los cursos respectivos.
4. Desarrollar en los estudiantes las habilidades técnicas y necesarias para la toma de decisiones, a través de las herramientas administrativas que proporcionan los cursos en mención.

5. Proporcionar de forma clara al estudiante los conceptos, definiciones y criterios de empresabilidad dentro del ambiente administrativo.
6. Definir los aspectos propios de las prácticas para cada uno de los cursos en estudio y proponer casos prácticos aplicables a la vida real para que el estudiante obtenga un mejor dominio de los mismos.
7. Proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para la correcta administración de los proyectos dando a conocer los métodos existentes.

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial se ha convertido en una de las Escuelas de la Facultad de Ingeniería que presenta un alto índice de ingreso de estudiantes por año. Dicha Escuela a lo largo de sus 38 años desde su fundación, es de las Escuelas que más forma y prepara profesionales graduados de la Ingeniería Industrial. La Escuela ha ampliado su visión en el mercado laboral profesional de ingenieros industriales, poniendo en marcha el proceso de acreditación de la carrera de Ingeniería Industrial para agregar valor al perfil de Ingenieros graduados en los próximos años, otorgando a los estudiantes aspirantes a su título muchas ventajas como: el poder ejercer dicha profesión en la región centroamericana; así como también, tener más oportunidades al momento de gestionar becas a nivel internacional entre otras.

Considerando esta situación, es importante la realización del presente manual teórico-práctico para poder conseguir la acreditación de dicha carrera. También es necesario crear alternativas de mejora continua académica para cursos profesionales que hasta ahora; regularmente tienen mucho contenido teórico y que carecen de práctica; como son: Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2. Por lo anteriormente expuesto nace la posibilidad de elaborar un manual para dichos cursos, con el cual se tenga como resultado la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje y que se puedan incluir aplicaciones y ejemplos prácticos para proporcionar un mayor dominio de dichos cursos y poder brindar también mayor satisfacción tanto a los estudiantes; como también a los catedráticos y auxiliares.

En el presente manual se darán a conocer, de la manera más clara y ordenada posible, los principales fundamentos teóricos y prácticos, así como las aplicaciones básicas y características de los tres cursos profesionales anteriormente mencionados. Dicho manual se constituirá como una herramienta de apoyo al estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, que permita facilitarle su aprendizaje a través de un contenido actualizado con todos los temas, ejemplos y ejercicios de los cursos a incluir.

El manual teórico-práctico de los cursos de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2; a su vez contribuirá ayudando a catedráticos y auxiliares actuales de los cursos; así como a los aspirantes para la impartición de estos cursos ya que estos podrán contar con un documento que ayude a la normalización del desarrollo de dichos cursos en mención; de manera que se pueda utilizar la misma metodología facilitando así el proceso de enseñanza.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Universidad de San Carlos de Guatemala

1.1.1 Historia

La Universidad de San Carlos de Guatemala fue fundada por Real Cédula de Carlos II, de fecha 31 de enero de 1676. Los estudios universitarios aparecen en Guatemala desde mediados del siglo XVI, cuando el primer obispo del reino de Guatemala, Licenciado Don Francisco Marroquín, funda el Colegio Universitario de Santo Tomás, en el año de 1562, para becados pobres; con las cátedras de filosofía, derecho y teología. Los bienes dejados para el colegio universitario se aplicaron un siglo más tarde para formar el patrimonio económico de la Universidad de San Carlos, juntamente con los bienes que legó para fundarla, el correo mayor Pedro Crespo Suárez.

Hubo ya desde principios del siglo XVI otros colegios universitarios, como el Colegio de Santo Domingo y el Colegio de San Lucas, que obtuvieron licencia temporal de conferir grados. Igualmente hubo estudios universitarios desde el siglo XVI, tanto en el Colegio Tridentino como en el Colegio de San Francisco, aunque no otorgaron grados. La Universidad de San Carlos logró categoría internacional, al ser declarada Pontificia por la Bula del Papa Inocencio XI, emitida con fecha 18 de junio de 1687. Además de cátedras de su tiempo: ambos derechos (civil y canónico), medicina, filosofía y teología, incluyó en sus estudios la docencia de lenguas indígenas.

Durante la época colonial, cruzaron sus aulas más de cinco mil estudiantes y además de las doctrinas escolásticas, se enseñaron la filosofía moderna y el pensamiento de los científicos ingleses y franceses del siglo XVIII. Sus puertas estuvieron abiertas a todos: criollos, españoles, indígenas y entre sus primeros

graduados se encuentran nombres de indígenas y personas de extracción popular.

Los concursos de cátedras por oposición datan también desde esa época y en muchos de ellos triunfaron guatemaltecos de humilde origen, como el Doctor Tomás Pech, de origen indígena y el Doctor Manuel Trinidad de Avalos y Porres, hombre de modesta cuna, a quien se atribuye la fundación de la investigación científica en la Universidad de San Carlos, por la evidencia que existe en sus trabajos médicos experimentales, como transfusiones e inoculaciones en perros y otros animales.

La legislación contempló desde sus fases iniciales, el valor de la discusión académica, el comentario de textos, los cursos monográficos y la lección magistral. La libertad de criterio está ordenada en sus primeros estatutos, que exigen el conocimiento de doctrinas filosóficas opuestas dialécticamente, para que el esfuerzo de la discusión beneficiara con sus aportes formativos la educación universitaria. El afán de reforma pedagógica y de lograr cambios de criterios científicos es también una característica que data de los primeros años de su existencia. Fray Antonio de Goicoechea fue precursor de estas inquietudes. En las ciencias jurídicas, cuyo estudio comprendía los derechos civil y canónico, también se registraron modificaciones significativas al incorporar el examen histórico del derecho civil y romano, así como el derecho de gentes, cuya introducción se remonta al siglo XVIII en nuestra universidad. Asimismo, se crearon cátedras de economía política y de letras.

La Universidad de San Carlos ha contado también, desde los primeros decenios de su existencia, con representantes que el país recuerda con orgullo. El doctor Felipe Flores sobresalió con originales inventos y teoría, que se anticiparon a muchas de las posteriores en Europa. El doctor Esparragoza y Gallardo puede considerarse un extraordinario exponente de la cirugía científica, y en el campo del derecho, la figura del doctor José María Álvarez, autor de las renombradas Instituciones de Derecho Real de Castilla y de Indias,

publicadas en 1818. Los primeros atisbos de colegiación pueden observarse desde el año de 1810, cuando se fundó en Guatemala el ilustre Colegio de Abogados, cuya finalidad principal era la protección y depuración del gremio. Esta institución desapareció en el último cuarto del siglo XIX, para resurgir en el año de 1947.

A semejanza de lo que ocurrió en otros países de América Latina, nuestra universidad luchó por su autonomía, que había perdido a fines del siglo pasado, y la logró con fecha 9 de noviembre del año 1944, decretada por la Junta Revolucionaria de Gobierno. Con ello se restableció el nombre tradicional de la Universidad de San Carlos de Guatemala y se le asignaron rentas propias para lograr un respaldo económico. La Constitución de Guatemala emitida en el año de 1945, consagró como principio fundamental la autonomía universitaria, y el Congreso de la República complementó las disposiciones de la Carta Magna con la emisión de una Ley Orgánica de la Universidad, y una Ley de Colegiación obligatoria para todos los graduados que ejerzan su profesión en Guatemala.

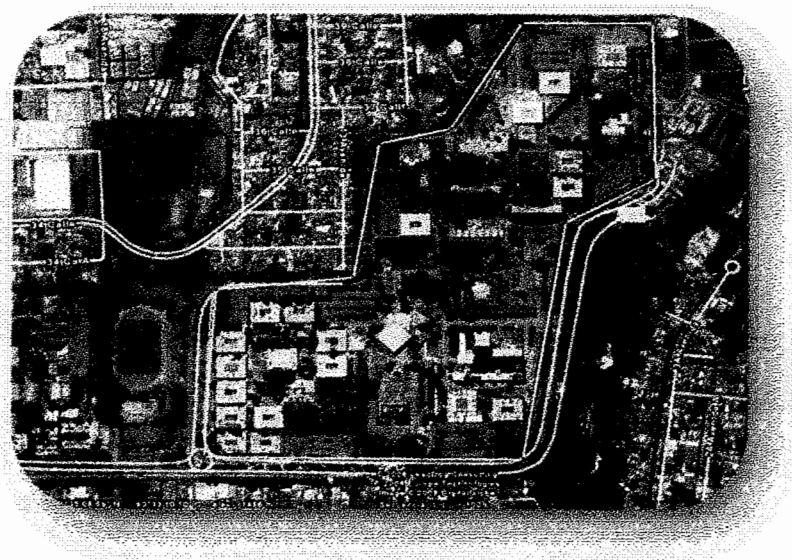
Desde septiembre del año 1945, la Universidad de San Carlos de Guatemala funciona como entidad autónoma con autoridades elegidas por un cuerpo electoral, conforme el precepto legal establecido en su Ley Orgánica; y se ha venido normando por los siguientes principios que, entre otros, son el producto de la Reforma Universitaria en 1944: Libertad de elegir autoridades universitarias y personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin injerencia alguna del Estado. Asignación de fondos que se manejan por el Consejo Superior Universitario con entera autonomía. Libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo con las disposiciones del Consejo Superior Universitario. Dotación de un patrimonio consistente en bienes registrados a nombre de la Universidad. Elección del personal docente por méritos, en examen de oposición. Participación estudiantil en las elecciones

de autoridades universitarias. Participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades.

1.1.2 Ubicación

Actualmente las instalaciones funcionan en la ciudad Universitaria que se encuentra ubicada en la Avenida Petapa zona 12 y su teléfono para cualquier información es el 24439500.

Figura 1. Mapa de la ciudad universitaria (Universidad de San Carlos de Guatemala)



Fuente: <http://img167.imageshack.us/i/usacgj4.jpg/>

1.1.3 Misión

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus

manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

1.1.4 Visión

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humano, con una gestión actualizada, dinámica y efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

1.2 Facultad de Ingeniería

Descripción

Desde épocas remotas, la ingeniería y ciencias afines han contribuido al proceso de desarrollo llevado a cabo por la humanidad, como lo muestran las grandes obras de los mayas, griegos y egipcios, luego los aportes geniales del arquetipo del Ing. Leonardo Da Vinci y, en nuestros días, la conquista del espacio. A lo largo de su historia, el objetivo de la Facultad de Ingeniería ha sido la formación de profesionales de alto prestigio, que han contribuido, con sus conocimientos, al progreso científico y tecnológico de Guatemala. Con sus 12 carreras en 6 escuelas facultativas de pregrado, una escuela de postgrado a nivel regional centroamericano y un Centro de Investigaciones - CII, tiene presencia en las distintas actividades económicas y sociales del país. Es por ello, que la formación del futuro profesional, de cara al nuevo siglo, debe ser de

sólida preparación académica, que le permita desarrollar tanto a nivel nacional como internacional.

Organización académica

La Facultad de Ingeniería está organizada en:

- Escuelas facultativas.
- Centros.
- Departamentos.
- Unidades académico-administrativas.

También integran la Facultad de Ingeniería:

- El Centro de Investigaciones de Ingeniería.
- El Centro de Cálculo e Investigación Educativa.
- La Biblioteca Ing. Mauricio Castillo C.
- La Unidad de Ejercicio Profesional Supervisado, EPS.
- La Unidad de Servicio de Apoyo al Estudiante y de apoyo al profesor, SAE-SAP.

Adicionalmente conforman la Facultad las unidades de apoyo administrativo a la función docente y de investigación que dependen de la Secretaría, así como las unidades de administración general.

1.2.1 Historia

Los estudios de Ingeniería en el reino de Guatemala se remontan a 1769 cuando se crearon los cursos de Física y Geometría, paso que marcó el inicio de la enseñanza de las Ciencias Exactas en el Reino de Guatemala. En 1834, siendo Jefe del Estado de Guatemala el Dr. Don Mariano Gálvez, se creó la

Academia de Ciencias, sucesora de la Universidad de San Carlos, implantándose la enseñanza del Álgebra, Geometría, Trigonometría y Física. Se otorgaron títulos de Agrimensores, siendo los primeros graduados Francisco Colmenares, Felipe Molina, Patricio de León y nuestro insigne poeta José Batres Montufar.

La Academia de Ciencias funcionó hasta 1840, año en que bajo el gobierno de Rafael Carrera, volvió a transformarse en la Universidad. En ese año, la Asamblea publicó los estatutos de la nueva organización exigiendo que para obtener el título de Agrimensor, era necesario poseer el título de Bachiller en Filosofía, tener un año de práctica y aprobar el examen correspondiente. La Revolución de 1871 hizo tomar un rumbo distinto a la enseñanza técnica superior. Y no obstante que la Universidad siguió desarrollándose, se fundó la Escuela Politécnica en 1873, para formar ingenieros militares, topógrafos y de telégrafos, además de oficiales del ejército. Decretos gubernativos específicos de 1875 son el punto de partida cronológico para considerar la creación formal de las carreras de ingeniería en la recién fundada Escuela Politécnica; carreras que más tarde se incorporaron a la Universidad.

En 1879 se estableció la Escuela de Ingeniería en la Universidad de San Carlos de Guatemala y por decreto gubernativo, en 1882, se elevó a la categoría de Facultad dentro de la misma Universidad, separándose así de la Escuela Politécnica. El Ing. Cayetano Batres del Castillo fue el primer Decano de la Facultad de Ingeniería, siendo sustituido dos años más tarde por el Ing. José E. Irungaray, período en que se reformó el programa de estudios anterior, reduciéndose de ocho a seis años la carrera de Ingeniería. En 1894, por razones de economía, la Facultad de Ingeniería fue adscrita nuevamente a la Escuela Politécnica, iniciándose un período de inestabilidad para esta Facultad, que pasó alternativamente de la Politécnica a la Universidad y viceversa, varias veces, ocupando diversos locales, incluyendo el edificio de la Escuela de Derecho y Notariado. Dentro de esas vicisitudes cabe mencionar que en 1895

se iniciaron nuevamente los estudios de Ingeniería en la Escuela Politécnica, ofreciendo las carreras de Ingeniero Topógrafo, Ingeniero Civil e Ingeniero Militar; Habiéndose graduado once ingenieros civiles y militares. La anterior inestabilidad terminó con la supresión de la Escuela Politécnica en 1908, a raíz de los acontecimientos políticos acaecidos en ese año. El archivo de la Facultad siguió en el mismo lugar hasta 1912, año en que fue depositado temporalmente en la Facultad de Derecho.

A partir de 1908, la Facultad tuvo una existencia ficticia. Hasta 1918, la Universidad fue reabierta por el Gobierno de Estrada Cabrera y a la Facultad de Ingeniería se le denominó Facultad de Matemáticas. Entre 1908 y 1920, a pesar de los esfuerzos de los ingenieros guatemaltecos, y por causa de la desorganización imperante, apenas pudieron incorporarse tres ingenieros que habían obtenido títulos en el extranjero. En 1920 la Facultad reinicia sus labores en el edificio que ocupó durante muchos años frente al parque Morazán, ofreciendo irónicamente la carrera de Ingeniero Topógrafo hasta 1930. Es interesante observar que durante ese período se incorporaron 18 ingenieros de otras especialidades, entre ellos cuatro ingenieros electricistas.

En 1930 se reestructuraron los estudios estableciéndose la Carrera de Ingeniería Civil. De este hecho arranca la época moderna de esta Facultad. Debido a la preocupación existente entre profesores y alumnos, en 1935 se impulsaron más reformas, elevando el nivel académico y la categoría del currículum. El nuevo plan incluía conocimientos de Física, Termodinámica, Química, Mecánica y Electricidad; cursos que en resumen, constituían los conocimientos fundamentales para afrontar las necesidades de desarrollo de Guatemala en el momento en que se daba el primer impulso a la construcción moderna y a una naciente industria.

El año 1944 sobresale por el reconocimiento de la Autonomía Universitaria y la asignación a la Universidad de sus recursos financieros por medio del presupuesto nacional, fijados por la Constitución de la República. A partir de

entonces, la Facultad de Ingeniería se independiza de las instituciones gubernamentales y se integra al régimen autónomo estrictamente universitario. Este desarrollo de la Facultad también provocó un incremento progresivo de la población estudiantil, por lo que fue necesario su traslado a un local más amplio. En 1947, se trasladó a la 8ª. Avenida y 11 calle de la zona 1. Este edificio, ya desaparecido, fue ocupado hasta 1959, año en que la Facultad se trasladó a sus instalaciones definitivas en la Ciudad Universitaria, zona 12.

En 1947, la Facultad ofrecía solamente la carrera de Ingeniería Civil: en este año se cambiaron los planes de estudios al régimen semestral en el que, en lugar de seis años, se establecieron doce semestres para la carrera. La Escuela Técnica de la Facultad de Ingeniería fue fundada en el año 1951 con el fin de capacitar y ampliar los conocimientos de los operarios de la construcción. Cuando el Instituto Técnico Vocacional incluyó dentro de sus programas esta labor, la Escuela Técnica, para evitar duplicidad de esfuerzos orientó sus actividades hacia otros campos, siempre dentro del área de la ingeniería, en cumplimiento de las funciones de extensión universitaria que le son propias. Una de las actividades realizadas fue la creación, en 1968 del curso de Capacitación de Maestros de Obra, con un plan de estudios de dos semestres, al final de los cuales se extiende el diploma correspondiente. Además, dentro de la Facultad de Ingeniería fue creada la carrera de Ingeniero Arquitecto, en 1953, paso que condujo, posteriormente, a la creación de la Facultad de Arquitectura. Así también, en 1959 se creó el Centro de Investigaciones de Ingeniería, con participación de varias instituciones públicas y privadas, para fomentar y coordinar la investigación científica.

En el año 1965 inició su funcionamiento el Centro de Cálculo Electrónico. Dotado de computadoras y del equipo periférico necesario, poniendo al servicio de catedráticos, investigadores y alumnos, los instrumentos necesarios para el estudio y aplicación de los métodos modernos de procesamiento de la información, lo que constituyó un evento importante a nivel nacional y regional.

En 1966 se estableció en la Facultad de Ingeniería un primer programa regional centroamericano de estudios a nivel de postgrado, creándose la Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria y la Maestría en Ingeniería Sanitaria. Estos estudios son reconocidos internacionalmente. Posteriormente, ese mismo programa se amplió, con la Maestría en Recurso Hidráulicos. La Escuela de Ingeniería Química, que funcionaba en la Facultad de Farmacia desde 1939, se integró a la Facultad de Ingeniería en 1967.

En 1967 también se estableció la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, teniendo a su cargo las carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica y la combinada de Ingeniería Mecánica Industrial. Por su parte, la Escuela de Ingeniería Mecánica Eléctrica se creó en 1968, la que administra las carreras de Ingeniería Eléctrica y la combinada de Ingeniería Mecánica Eléctrica. Posteriormente, en 1970, se creó la carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Al final de la década de 1960, se estudió la reestructuración y modernización del Plan de Estudios de la Facultad y por el Honorable Consejo Superior Universitario en octubre y noviembre de 1970, respectivamente. Fue así como en el año de 1971, se inició la ejecución del Plan de Reestructuración de la Facultad de Ingeniería, PLAN DEREST, que impulsaba la formación integral de los estudiantes de Ingeniería para una participación cada vez más efectiva de la ingeniería en el desarrollo del país. El Plan incluyó la aplicación de un pensum Flexible que permite la adaptación al avance tecnológico, a las necesidades de desarrollo productivo del país, así como a la vocación de los estudiantes.

En 1974 se creó la Unidad de Ejercicio Profesional Supervisado para todas las carreras de la Facultad de Ingeniería. En 1975 fueron creados los estudios de Postgrado en Ingeniería de Recursos Hidráulicos, en tres opciones: Calidad del Agua, Hidrología e Hidráulica. En 1976, se creó la Escuela de Ciencias, encargada de atender la Etapa Básica o común de las diferentes carreras de Ingeniería. En 1980 se establecieron, dentro de la Escuela de

Ciencias, las carreras de Licenciatura en Matemática Aplicada y de Licenciatura en Física Aplicada. En 1984 fue creado el Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas, que inició sus actividades con un programa de estudios de hidrocarburos y varios cursos sobre exploración y explotación minera, geotecnia, pequeñas centrales hidroeléctricas e investigación geotérmica. Con el apoyo del Ministerio de Energía y Minas, la Organización Latinoamericana de Energía, OLADE y los países amigos: México, Venezuela, Brasil, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Haití.

En 1986, la carrera de Ingeniería Mecánica se separó de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial. Así mismo, debido al avance tecnológico en la rama de Ingeniería Eléctrica, en 1989 se creó la carrera de Ingeniería Electrónica, a cargo de la Escuela de Ingeniería Mecánica Eléctrica. En 1994 se creó la unidad académica de Servicio de Apoyo al Estudiante y de Servicio de Apoyo al Profesor, llamada por sus siglas SAE/SAP, la que tiene como fin prestar apoyo a los estudiantes por medio de la ejecución de programas de orientación en el plano académico, administrativo y social y para facilitar la labor docente y de investigación de los profesores.

En 1995 se expandió la cobertura académica de la Escuela de Postgrado con los estudios a nivel de Maestría en Sistemas de Construcción y en Sistemas de Ingeniería Vial, y en 1996 se estableció la Maestría en Sistemas de Telecomunicaciones. En 1998, se abrió la opción de Ingeniería Civil con Diplomado en Administración, que incluye un grupo de clases adicionales en la carrera de Ingeniería Civil, para formar especialistas en Administración. A partir de 1999, se aplica un examen de ubicación a todos los alumnos de primer ingreso, y se abrió un área fuera de las carreras, que administra cursos de nivelación para los estudiantes que lo requieren. A partir de julio de 1999, se incluyeron cursos opcionales de Inglés Técnico para todas las carreras de Ingeniería. En 1999, se remodeló un área del Edificio de Aulas, T-3, para instalar el Laboratorio de Computación de la Facultad de Ingeniería, para uso

de los estudiantes que cursan las etapas de Ciencias de Ingeniería y de Cursos Profesionales. También se completaron las instalaciones de la Red de Ingeniería, que comunica internamente (intranet) a las diferentes escuelas, centros, coordinaciones y unidades ejecutoras, y externamente se comunica con Internet.

Actualmente la Facultad de Ingeniería se encarga de formar profesionales de la Ingeniería con valores éticos, capaces de generar y adaptarse a los cambios del entorno conscientes de la realidad nacional y comprometidos con la sociedad, para que a través de la aplicación de la ciencia y la tecnología apropiada contribuyan al bien común y al desarrollo sostenible del país y la región.

1.2.2 Ubicación

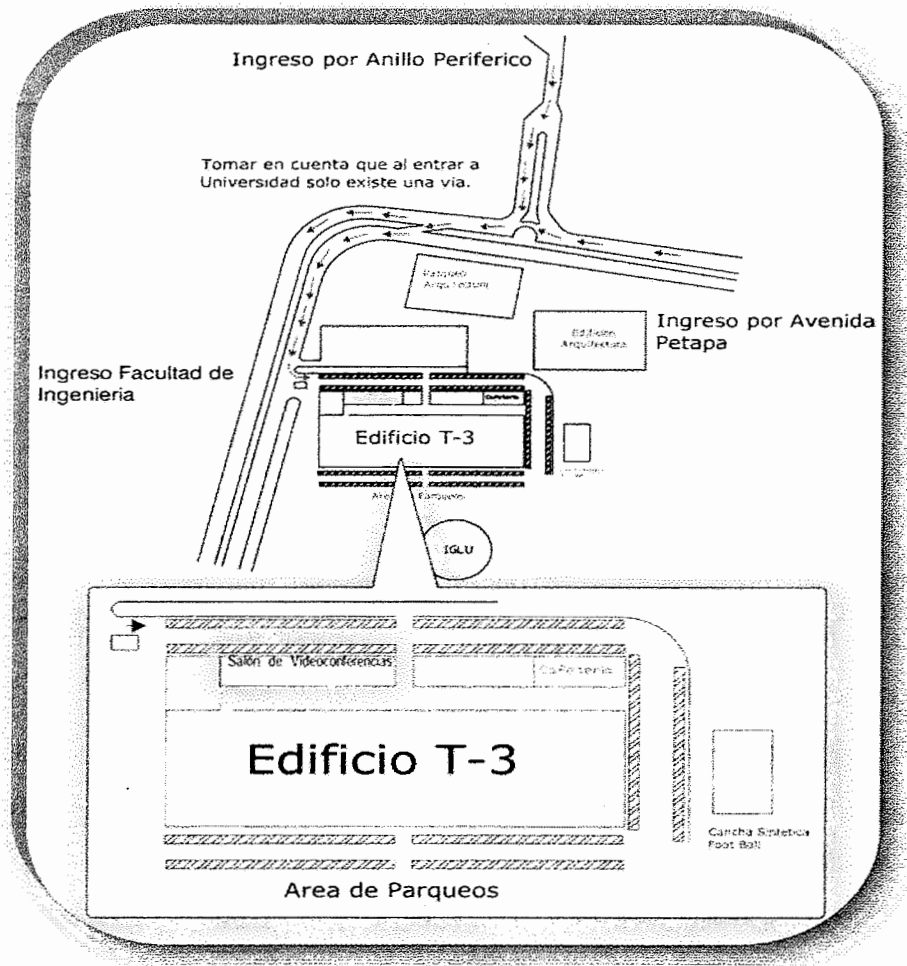
Actualmente la Facultad de Ingeniería se encuentra funcionando en las instalaciones del Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en los siguientes edificios.

Tabla I. Infraestructura – Edificios, Facultad de Ingeniería

Edificio	Descripción de las Instalaciones
T – 1	Aulas, área de física, oficinas de ERIS, oficinas de CESEM.
T – 3	Aulas y laboratorios de Computación.
T – 4	Biblioteca y administración.
T – 5	Centro de Investigaciones, laboratorios de Química y laboratorios de Hidráulica.
T – 6	Auditoria.
T – 7	Talleres de Mecánica.
S – 10	Aulas, uso solo por la mañana para estudiantes de primer ingreso.
S – 11	Aulas y administración de Escuela de Postgrado de Ingeniería.
S – 12	Aulas, uso solo por la mañana para estudiantes de primer ingreso.

Fuente: USAC, Facultad de Ingeniería, Trifoliar Camino Hacia la Acreditación EMI 2009

Figura 2. Mapa de la Facultad de Ingeniería de la USAC



Fuente: http://www.barcampguatemala.com/wpcontent/uploads/2009/07_barcamp-mapa-usac-videoconferencia-230x300.png

1.2.3 Misión

Formar profesionales en las distintas áreas de la Ingeniería que, a través de la aplicación de la ciencia y la tecnología, conscientes de la realidad nacional y regional, y comprometidos con nuestras sociedades, sean capaces de generar soluciones que se adapten a los desafíos del desarrollo sostenible y los retos del contexto global.

1.2.4 Visión

Somos una Institución académica con incidencia en la solución de la problemática nacional, formando profesionales en las distintas áreas de la Ingeniería, con sólidos conceptos científicos, tecnológicos, éticos y sociales, fundamentados en la investigación y promoción de procesos innovadores orientados hacia la excelencia profesional.

1.3 Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Descripción

La carrera de Ingeniería Industrial desarrolla su actividad en el diseño, mejoramiento e instalación de sistemas, integrando y armonizando a los recursos humanos, los materiales, el equipo y el capital, con utilización de los conocimientos especializados de las ciencias. Prepara ingenieros cuya función principal es organizar, administrar y supervisar plantas industriales; planificar y controlar la producción; investigar y desarrollar productos, controlar la calidad; analizar métodos de trabajo y otros.

Asimismo, la carrera de Ingeniería Mecánica Industrial tiene como objetivo satisfacer la demanda de la mediana y pequeña industria del país, optimizando la maquinaria requerida en los diferentes procesos productivos. El ingeniero mecánico industrial genera proyectos y procesos para el desarrollo de la industria, así como la operación de sus instalaciones y equipo, su mantenimiento y administración.

1.3.1 Historia

En los primeros intentos para la creación de la carrera, se remontan al año de 1956 con la celebración de la tercera reunión del Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano llevada a cabo en Managua. De 1958 a 1960, en reuniones a nivel centroamericano, se propuso la necesidad de crear la Escuela Superior de Ingeniería y Administración Industrial.

En el año de 1962, el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) formalizó un convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, para prestar asesoría a las universidades centroamericanas y prepara profesionales en los campos de Ingeniería Industrial.

Con el apoyo, de la Misión Internacional del Trabajo (OIT), del Centro de Productividad Industrial, hoy INTECAP, del Consejo Nacional de Planificación Económica del Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial (ICAITI) y de la Cámara de Industria hicieron posible que el Consejo Superior Universitario creara en 1966 la carrera de Ingeniero Mecánico Industrial quien a su vez en octubre del mismo año aprobó el plan de estudios correspondiente.

El origen de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, tiene sus inicios en el año de 1966 cuando el 8 de enero, el Consejo Superior Universitario en Acta No. 911 punto 5º, dio lectura al plan de estudios para la carrera de Ingeniero Mecánico Industrial, propuesta por la Facultad de Ingeniería, pidiendo que previo a su aprobación se presentasen estudios relativos a los intereses y necesidades de la misma para el país, así como las implicaciones económicas que su establecimiento traería a la Universidad de San Carlos, nombrando para ello una comisión, en la que, profesionales de Ingeniería Química tuvieron participación.

El 22 de enero del mismo año, según Acta No. 912, punto 8avo. del Consejo Superior Universitario, ingresa de nuevo a discusión la creación de la carrera, la cual queda pendiente por la falta del informe final de la Comisión Específica, y debido a los problemas que la Comisión afrontaba para la presentación del informe, el Consejo Superior Universitario decide el 2 de febrero, según Acta No. 914, punto 3ro., la creación de una comisión que estudiase la necesidad de técnicos para el desarrollo, con asesoría del instituto centroamericano de investigaciones tecnológicas e industriales ICAITI, lo cual ponía en riesgo la creación de la nueva escuela de ingeniería Mecánica Industrial.

El 11 de junio del mismo año, el Consejo Superior Universitario una nueva comisión para la creación de carreras relacionadas con la industria, luego de estar convencido de la necesidad de las mismas.

El 24 de septiembre de 1966 en Acta No. 932 punto 7mo. el Consejo Superior Universitario, luego del análisis y discusión de documentos, estudios y dictámenes, por unanimidad acordó aprobar la creación de la carrera de Ingeniería Mecánica Industrial, en Acta No. 933 del 8 de octubre del mismo año autorizó el plan de estudios integrado por 12 semestres y en Acta No.939 del 14 de enero del año 1967 se aprueba que la Carrera de Ingeniería Mecánica Industrial comience a funcionar el primer semestre del año mencionado, siendo lo anterior un paso inicial y crucial en la posterior creación de nuestra carrera de Ingeniería Industrial.

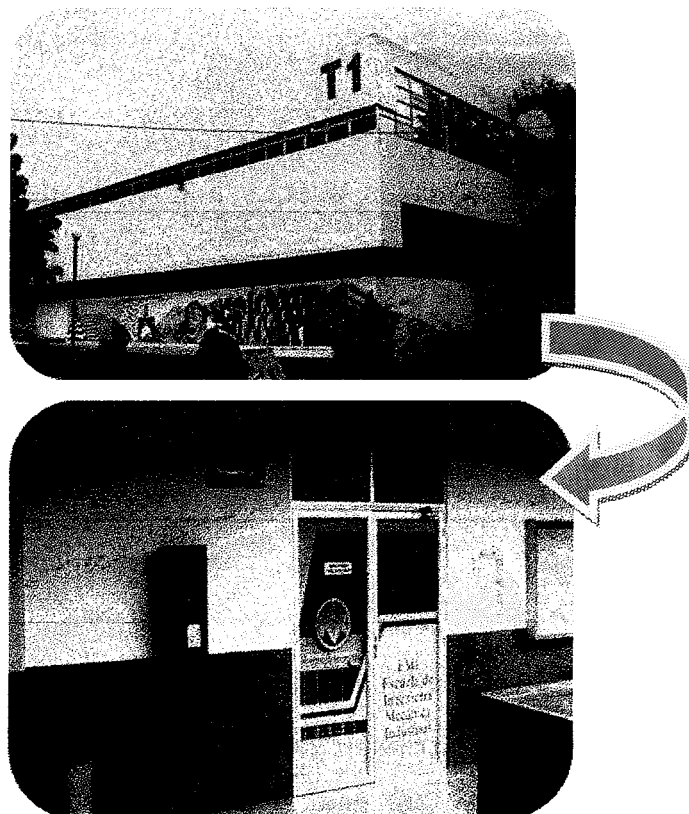
Fue finalmente hasta 11 de noviembre del año 1967, cuando en Acta No. 966 punto 6to., el Consejo Superior Universitario acordó aprobar la nueva distribución de las carreras de la Facultad de Ingeniería dejando el anexo No. 3 del Acta mencionada, constancia de la aprobación del plan de estudios de la carrera de Ingeniería Industrial, lo que la constituyó finalmente como la carrera a la cual hoy orgullosamente pertenecemos. Dicha escuela fue establecida bajo

el periodo de decanatura correspondiente al Ing. Enrique Godoy S. Periodo de junio de 1962 a agosto de 1970.

1.3.2 Ubicación

La Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial actualmente se encuentra ubicada en las instalaciones de la ciudad universitaria zona 12, Facultad de Ingeniería específicamente en el tercer nivel del edificio T-1, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3. Ubicación de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zapparoli Ruano, ubicación de EMI

1.3.3 Misión

Preparar y formar profesionales de la Ingeniería Industrial, Mecánica Industrial y disciplinas afines, capaces de generar e innovar sistemas y adaptarse a los desafíos del contexto global.

1.3.4 Visión

En el año 2,022 la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, acreditada a nivel regional y con excelencia académica, es líder en la formación de profesionales íntegros, de la ingeniería industrial, mecánica industrial y disciplinas afines, que contribuyen al desarrollo sostenible del entorno.

1.3.5 Valores

Los valores con los cuales cuenta la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial son los siguientes.

1.3.5.1 Integridad

Asumimos un firme adhesión a un código de valores morales y éticos en todas nuestras actuaciones.

1.3.5.2 Excelencia

Aspiramos al más alto nivel académico, en la preparación y formación de nuestros egresados, que constituye el fundamento de su competencia profesional.

1.3.5.3 Compromiso

Cumplimos con los requerimientos y expectativas de la sociedad en la formación de nuestros profesionales.

1.3.6 Código de valores

La Escuela cuenta con un Código de Valores que todos los miembros de ella deben practicarlos a lo largo de su vida, estos son: Espíritu de Servicios, Trabajando en Equipo, Confianza, Innovación, Honradez, Calidad, Ética, Dignidad, Justicia, Honestidad, Responsabilidad, Disciplina, Proyección Social, Liderazgo, Lealtad, Competencia, Respeto, Equidad y la Igualdad.

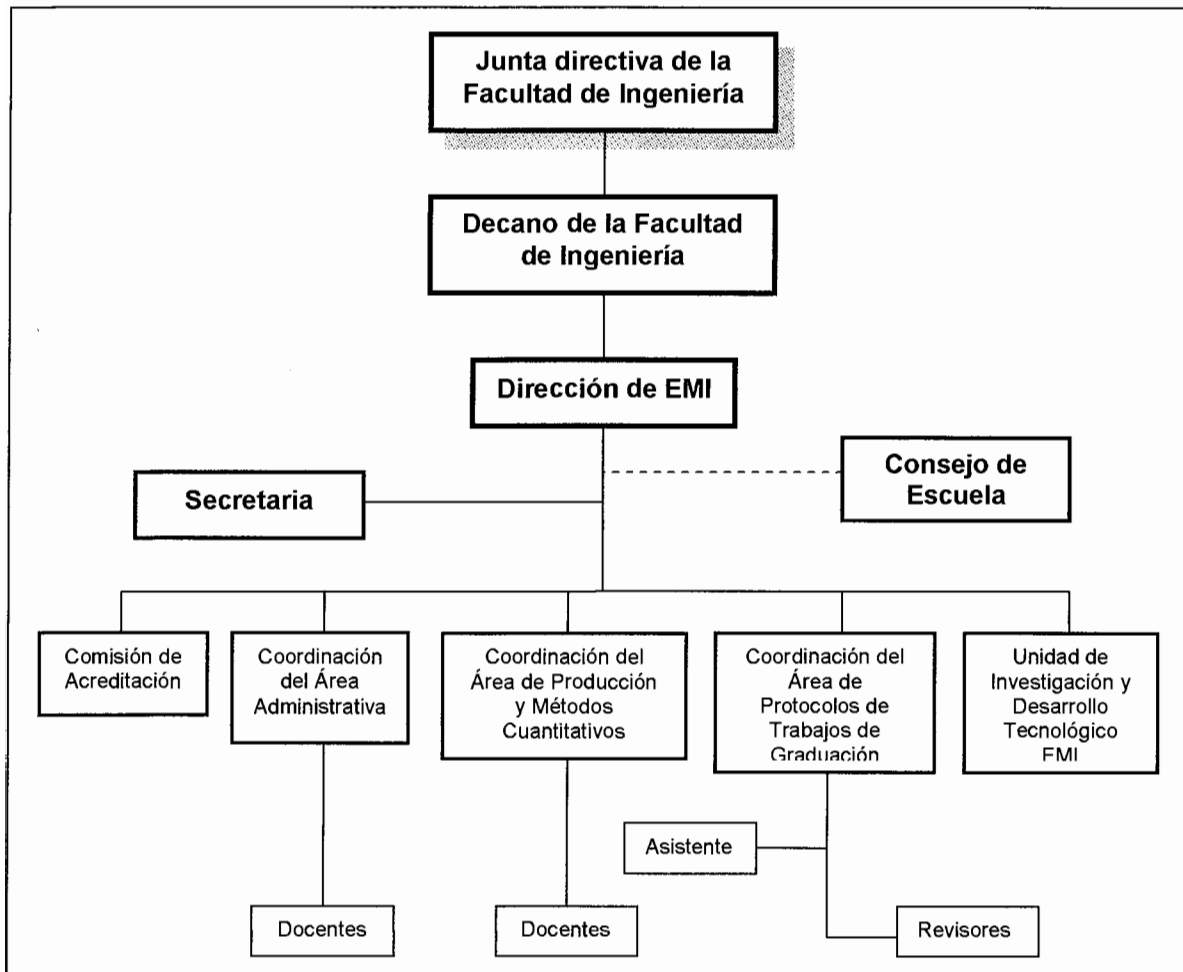
1.3.7 Política de calidad

Tomamos decisiones día tras día, aplicando nuestro código de valores morales y éticos, para alcanzar la excelencia en la formación académica de nuestros profesionales, en cumplimiento de los requerimientos y expectativas de la sociedad.

1.3.8 Organigrama de la Escuela

La forma en que se compone la estructura organizacional de la escuela de ingeniería mecánica industrial es la que muestra la figura 4 que a continuación se presenta.

Figura 4. Organigrama de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Fuente: <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/minustrial>

2. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Administración de Empresas 1

2.1.1 Diagnóstico

2.1.1.1 Clase magistral

La clase magistral será la que llevará a cabo el catedrático del curso, la cual consistirá en una discusión e intercambio de experiencias personales y profesionales entre los docentes y estudiantes. También el docente dará a conocer los aspectos teóricos - prácticos más comunes e importantes mediante técnicas de enseñanza como lo son audiovisuales y ejercicios prácticos. A la vez habrá participación por parte del estudiante volviendo la cátedra magistral una cátedra más práctica, realizando: Presentaciones, grupos de trabajo, talleres etc.

2.1.1.2 Descripción general del curso

El curso de Administración de Empresas 1 tiene como base la ciencia administrativa, reconoce e interpreta el desarrollo histórico de la administración como ciencia social, para concebirla como medio de la empresa que persigue satisfacer una función socioeconómica. Hace énfasis en los enfoques administrativos modernos y toma en cuenta los procesos gerenciales como instrumentos de buena dirección.

El código de identificación del curso de Administración de Empresas 1 es el 656, la cantidad de créditos que tiene asignado es de 5, este curso pertenece al área administrativa del pensum de Ingeniería Industrial, dicho curso podrá ser llevado por todos aquellos estudiantes que tengan 150 créditos como mínimo y

es de carácter obligatorio, la cantidad de horas por semana es de 3 y serán impartidas los días lunes, miércoles y viernes.

2.1.1.3 Importancia

Este curso es de suma importancia en la carrera de ingeniería Industrial, ya que proporciona al estudiante las bases gerenciales teóricas de las áreas académicas relacionadas con la administración, que son estudiadas en los otros cursos de la carrera.

2.1.1.4 Objetivos generales

- Obtenga los principios fundamentales básicos que rigen la ciencia administrativa.
- Se familiarice con el proceso lógico de la administración en su vida laboral y personal.
- Establezca criterios básicos para la resolución de problemas administrativos.
- Se convierta en administrador eficaz, evaluando cada enfoque administrativo de acuerdo a las circunstancias y seleccione el que logre las metas individuales y organizacionales.

2.1.1.5 Metodología

Con el objeto de lograr una mayor participación del estudiante dentro del desarrollo del curso, y a través del intercambio de experiencias personales y profesionales entre estudiantes y docentes, se ha decidido utilizar diferentes métodos y técnicas que permitan lograr los objetivos del curso, para lo cual se llevara a cabo de la siguiente manera:

- Exposición magistral de aspectos teórico-prácticos y técnicos conceptuales apoyados con técnicas audiovisuales y de ejercicios prácticos.
- Exposición de contenido temático por parte de los estudiantes (contando con la tutoría del docente).
- Utilización de la plataforma de SAE-SAP, en donde se podrán obtener las presentaciones magistrales, material de lectura, guía de trabajos a realizar comunicación directa con el docente para realizar consultas y recibir asesoría personalizada.

2.1.1.6 Formas de evaluación del rendimiento académico

La nota mínima para aprobar el curso es de 61 puntos. Se realizarán 2 pruebas parciales, una práctica, tareas especiales y exámenes cortos de capítulos de lectura. La zona mínima será de 36 puntos.

2.1.1.6.1 Aspectos y punteos de la evaluación

A continuación se presenta la tabla que especifica cómo serán ponderadas todas y cada una de las actividades a llevarse a cabo en el desarrollo del curso.

Tabla II. Aspectos y punteos de la evaluación académica

Aspecto	Punteo
Tareas Especiales, Exámenes Cortos	10
Practica Especial	15
2 Pruebas Parciales (25 pts. C/u)	50
Examen Final	25
Nota Final	100

Fuente: Programa General del Curso Administración de Empresas 1, de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

2.1.1.7 Calendarización de periodos por unidad

La tabla que contiene la calendarización de cada uno de los periodos en los cuales deberán ser impartidas cada una de las unidades por parte del catedrático del curso, está estructurada de la siguiente manera.

Tabla III. Calendarización de Periodos por Unidad

Unidad	# De Periodos
0	1
1	3
2	3
3	3
4	3
5	3
6	3
7	3
1er. Parcial	1
8	3
9	4
10	3
2do. Parcial	1
11	4
12	3
13	3
14	4

Fuente: Programa General del Curso de Administración de Empresas 1, de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

2.1.1.8 Bibliografía recomendada

- Administración, un enfoque basado en competencias Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr. Cengage Learning, Onceava edición año 2009.
- Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

- Administración una perspectiva global, Harold Koontz-Heinz Weihrich, Doceava edición, editorial Mc Graw Hill, 2005.
- Administración, James A. F. Stoner, Freeman, Daniel Gilbert Jr, Sexta edición, editorial Prentice-Hall 1996.
- Fundamentos de administración, Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, Primera edición, editorial Prentice-Hall, 1996.
- Administración teoría y práctica, Stephen P. Robbins, Cuarta edición, editorial Prentice-Hall 1994.

2.1.2 Situación actual

2.1.2.1 Contenido programático de Administración de Empresas 1

2.1.2.1.1 Unidad I. (Panorama de la administración)

2.1.2.1.1.1 Objetivos de aprendizaje

1. Definir a los gerentes y a la administración.
2. Explicar lo que hacen los gerentes.
3. Demostrar los conocimientos adquiridos sobre las competencias empleadas en la labor gerencial desarrollándolas y practicándolas.
4. Describir el contexto cambiante de la labor gerencial.

2.1.2.1.1.2 Conceptos básicos

Plan de acción estratégica. Es un plan de acción.

Plan de acción. Echar a andar una estrategia.

Eficacia. Logro de metas.

Eficiencia. Logro de metas con la optimización de recursos.

Productividad. Relación de lo obtenido/invertido.

Competencia. Una competencia es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal.

Organización. Es un grupo de personas que están organizadas, ya que cuentan con una estructura y se esfuerzan por lograr metas que los individuos no podrían alcanzar solos. Otra definición sería: grupo de personas organizadas de acuerdo a una jerarquía que busca un bien común.

Gerente. Es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. Entre los diversos tipos de gerentes que existen se encuentran los siguientes: gerentes de departamento, producto, cuenta, planta, división, distrito y fuerza de trabajo. Lo que tienen en común es la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten un objetivo y el acceso a los recursos que el grupo emplea para lograr su objetivo.

Administración. Tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades.

Tipos de gerentes

Existen varios tipos de gerentes y los puestos gerenciales difieren mucho unos de otros. El alcance de las actividades que desempeñan los gerentes funcionales es más bien estrecho, mientras que el de las que desempeñan los directores generales es bastante amplio.

Gerentes funcionales. Supervisan empleados que dominan determinado campo de operación, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción. El jefe de un departamento de nomina, por decir algo, es un gerente de nomina. Esta persona no determina los sueldos de los empleados, como lo haría un gerente general, sino que comprueba que los cheques de la nomina se emitan a tiempo y por las cantidades correctas.

Gerentes generales. Son responsables de las operaciones de unidades más complejas; se puede decir una empresa o una división y por lo común supervisan a gerentes funcionales.

2.1.2.1.1.3 Funciones y niveles de administración

Funciones administrativas básicas

El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

Planeación. Supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social), 2) identificar y asignar los

recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) decidir que actividades son necesarias a fin de lograrlas.

Organización. Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de esta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

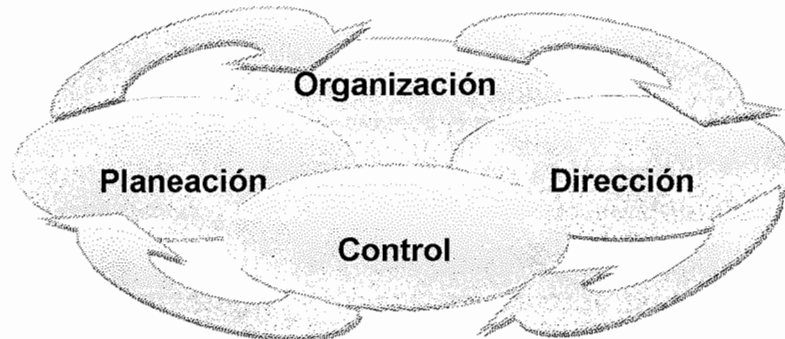
Dirección. Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación y la organización; también es un elemento crucial de estas funciones.

Control. Proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprenden acciones correctivas. En el proceso de control los gerentes realizan las siguientes actividades.

- Establecen normas de desempeño.
- Miden el desempeño logrado sobre la base de esas normas.
- Toman medidas para corregir desviaciones.
- Ajustan las normas en caso necesario.

La figura 5 muestra la forma en que interactúan las funciones básicas administrativas antes descritas.

Figura 5. Funciones administrativas básicas



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

Niveles básicos de administración

Una organización pequeña por lo general solo cuenta con un nivel gerencial, a menudo, el fundador o el propietario o un director ejecutivo. En cambio, las grandes organizaciones por lo común poseen más de un nivel gerencial con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y autoridad. En la figura 6, se aprecian los tres niveles gerenciales fundamentales.

Figura 6. Niveles gerenciales o administrativos fundamentales



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

Gerentes de primera línea. Son responsables directos de la producción de bienes y servicios. Puede llamárseles jefes de ventas, de sección o supervisores de producción, dependiendo de la empresa. Por ejemplo, un gerente de primera línea en una planta metalúrgica supervisa empleados que producen acero, operan y dan mantenimiento a la maquinaria y elaboran órdenes de embarque.

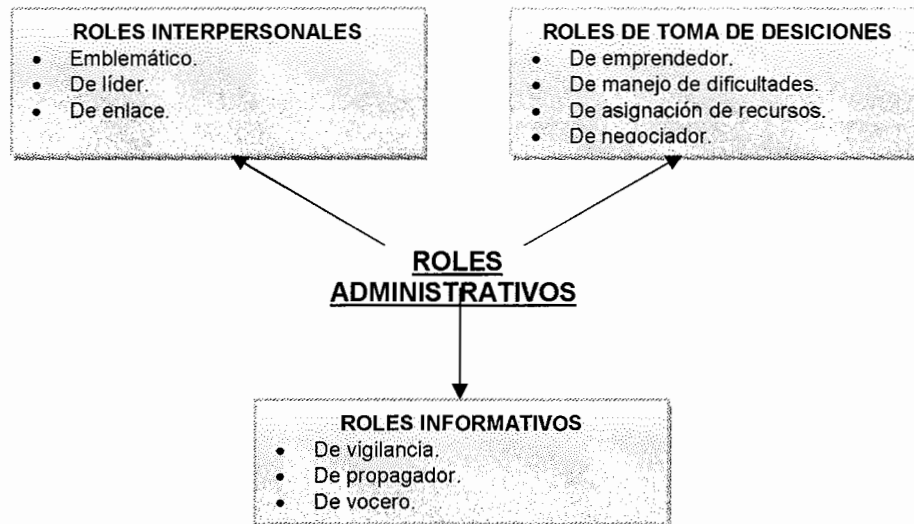
Gerentes o administradores de mandos intermedios. Se ocupan de coordinar las actividades de los empleados, determinar qué productos o servicios ofrecer y decidir como comercializarlos entre los clientes. También son quienes reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traducen en metas y planes específicos que deben instrumentar los gerentes de primera línea. Es común que los gerentes de mandos intermedios ocupen cargos como: jefe de departamento, gerente de planta o director de finanzas. Son encargados de dirigir y controlar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, de personal no administrativo como oficinistas, recepcionistas y asistentes ejecutivos.

Gerentes o administradores de primer nivel. Tienen a su cargo la dirección general de una organización. Los cargos más comunes de los gerentes de primer nivel son: director general, presidente, presidente del consejo de administración, presidente de división y vicepresidente ejecutivo. Formulan los objetivos, las políticas y las estrategias de toda la organización; las metas que fijan se difunden por toda la estructura jerárquica y llegan finalmente a cada trabajador.

2.1.2.1.1.4 Roles y habilidades administrativas

Roles. Serie organizada de conductas, que en el caso de los administradores pueden dividirse en tres categorías como se aprecia en la figura 7.

Figura 7. Categorías de los roles administrativos



Fuente: Elaboración Propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

1. Roles interpersonales. Son aquellos que suponen relaciones entre personas. En sus roles emblemáticos, de líder y de enlace los administradores se relacionan directamente con otras personas.

- **Rol emblemático.** El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico. Aunque aparentemente los deberes emblemáticos podrían carecer de importancia, se espera de los administradores que los asuman, por que simbolizan el interés de la dirección en los empleados, los clientes y la comunidad.
- **Rol de líder.** Implica la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados a fin de que se cumplan las metas organizacionales. Algunos aspectos del papel del liderazgo tienen que ver con la integración del personal: contratación, ascenso y despido. Otros suponen incentivar a los subordinados para que satisfagan las necesidades de la organización. Otros más se relacionan con la

proyección de una visión con la que los empleados puedan identificarse.

- **Rol de enlace.** Se refiere al trato de los administradores con personas fuera de la organización. El administrador busca apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización.

2. Roles de toma de decisiones. Los administradores usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Los roles de toma de decisiones son quizá los más importantes entre las tres clases de roles.

- **Rol emprendedor.** Implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto empresa o negocio. El rol del emprendedor también puede desempeñarse en una organización ya existente cuando ésta lo promueve. Este caso se conoce como actividad de intraemprendedores.
- **Rol de manejo de dificultades.** Los administradores desempeñan este rol cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control. A veces surgen dificultades a causa de que un administrador ineficaz ignora una situación hasta que ésta se convierte en crisis.
- **Rol de asignación de recursos.** Supone elegir entre demandas rivales de dinero, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales.
- **Rol de negociador.** Se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos. Los administradores se reúnen con individuos o grupos para discutir sus diferencias llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

3. Roles informativos. Los administradores eficaces forman redes de contactos, los muchos contactos que realizan al desempeñar sus papeles emblemáticos y de enlace ofrecen acceso a los administradores a información importante. En razón de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Tres papeles, de vigilancia, de propagador y de vocero, comprenden los aspectos de información de la labor administrativa.

- **Rol de vigilancia.** Implica buscar, recibir y seleccionar información. Dado que gran parte de la información recibida es oral (producto de chismes y rumores, así como de reuniones formales), los administradores deben verificarla y decidir si la emplean o no.
- **Rol del propagador.** El administrador comparte información con sus subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial, o "privilegiada", a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y en cuya discreción pueden confiar.
- **Rol de vocero.** Dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la compañía. Este papel es cada vez más importante, debido, al menos en parte, a la demanda de mayor información de la presa y el público.

Habilidades. Capacidad de aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo especializado. En la figura 8 se muestran las categorías de las habilidades administrativas que los gerentes ponen en práctica.

Figura 8. Categorías de las habilidades administrativas



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

Habilidades técnicas. Los administradores hace uso de las habilidades técnicas en distintos grados sin embargo generalmente les interesa identificar y desarrollar las habilidades técnicas que deben poseer los demás miembros de la organización. Algunas habilidades técnicas son:

- Conocimiento de Computación.
- Comercialización y Ventas.
- Producción.

Habilidades interpersonales. Los administradores tienen el compromiso permanente de promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia el cumplimiento de objetivos, fomentando el crecimiento y la realización individual y grupal. Su estrecha relación con el recurso humano hace de las habilidades interpersonales elementos indispensables para el desempeño de sus funciones.

Las habilidades interpersonales son la capacidad individual para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás. Entre estas se encuentran las habilidades de:

- Motivación.
- Liderazgo.

Habilidades de conceptualización. Son la capacidad para percibir un problema, asunto u organización como un todo, así como la interrelación de sus partes. Las habilidades de conceptualización se encuentran entre las más difíciles de desarrollar, ya que ponen en juego la manera de pensar de cada persona. Su adecuado uso implica pensar en términos de: 1) prioridades relativas, más que de metas y criterios rígidos, 2) posibilidades y probabilidades relativas más que de certidumbres, 3) correlación y patrones generales aproximados, más que relaciones de causa efecto definidas. Algunas habilidades de conceptualización son:

- Formulación de Estrategias.
- Transmisión de un marcado sentido de visión.
- Planeación de la sucesión administrativa.
- Conocimientos de economía y política internacionales.

Habilidades de comunicación. Las habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y

organizacionales. Para llevar a cabo adecuadamente sus actividades los administradores deben poseer al menos las habilidades básicas de la comunicación oral, escrita y no verbal, relacionadas con: la comunicación con los clientes, la comunicación con sus subalternos, la comunicación con sus superiores, con los medios, la sensibilidad a diferencias culturales, entre otras.

Habilidades de razonamiento crítico. Es la consideración minuciosa de las implicaciones de todos los elementos conocidos de un problema, es decir, que se debe utilizar la mente para resolver un problema y no hacerlo en forma prescriptiva y predeterminada.

Los administradores en la actualidad tienen la obligación de usar el razonamiento crítico para hallar solución a problemas cada vez más difíciles y complejos.

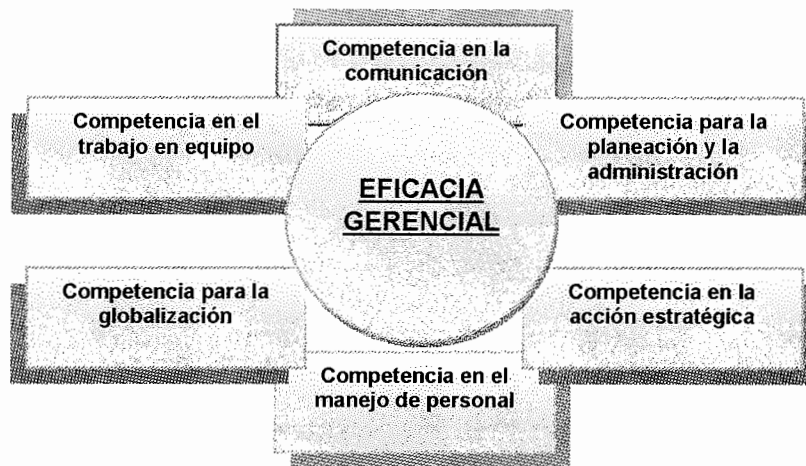
2.1.2.1.1.5 Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Las competencias gerenciales que necesita la gente para ser eficaz en labores que exigen responsabilidad gerencial son las siguientes:

- Comunicación.
- Planeación y administración.
- Trabajo en equipo.
- Acción estratégica.
- Conciencia global.
- Manejo personal.

A continuación se muestra un modelo de las seis competencias gerenciales vistas en el párrafo anterior.

Figura 9. Modelo de competencias gerenciales



Competencia en la comunicación

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. La competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz y comprende: comunicación informal, comunicación formal y negociación.

Dimensiones de la competencia en la comunicación

1. Comunicación informal

- Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de toma y daca.
- Está al tanto de lo que siente el otro.
- Crea relaciones interpersonales con la gente.

2. Comunicación formal

- Informa a las personas sobre los hechos y actividades destacados y las mantiene al corriente.
- Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
- Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos.

3. Negociación

- Negocia con eficiencia funciones y recursos en defensa del equipo.
- Finca buenas relaciones e influye en los superiores.
- Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.

Competencia para la planeación y la administración

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Planear y organizar proyectos por lo general significa trabajar con empleados para aclarar objetivos generales, analizar la asignación de recursos y acordar las fechas de consecución.

Dimensiones de la competencia para la planeación y la administración

1. Recopilar datos y analizar información y resolver problemas

- Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternas.
- Se toman decisiones oportunas.

- Se corren riesgos calculados y se anticipan las consecuencias.

2. Planear y organizar proyectos

- Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
- Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad.
- Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

3. Administrar el tiempo

- Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado.
- Se supervisa y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
- Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

4. Presupuestar y administrar las finanzas

- Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros anuales y se usa esta información a menudo para tomar decisiones.
- Se llevan registros financieros precisos y completos.
- Se crean directrices presupuestales para los demás y se trabaja según las directrices dadas por otros.

Competencia en el trabajo en equipo

Comprende llevar a cabo tareas con grupos pequeños responsables en conjunto y cuya labor es independiente. Los gerentes que recurren a los equipos se vuelven más eficaces si:

- Planean lo equipos adecuadamente.
- Crean un entorno de apoyo al equipo.

- Manejan las dinámicas del equipo en forma adecuada.

Dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo

1. Planeación de equipos

- Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos.
- Los empleados que formaran el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas necesarias.
- Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

2. Creación de un entorno de apoyo

- Se genera un ambiente en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo en equipo eficaz.
- Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos.
- Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

3. Manejo de las dinámicas del equipo

- Hay que conocer las fortalezas y puntos flacos de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
- Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
- El reconocimiento se comparte con los demás.

Competencia en la acción estratégica

Se encarga de entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas. Comprende:

- Entender la industria.
- Comprender la organización.
- Adoptar medidas estratégicas.

Esta competencia comprende así mismo entender la organización; no solo la unidad en particular en que trabaja un gerente como un sistema de partes interrelacionadas. Incluye entender la relación que guardan departamentos, funciones y divisiones y la forma en que el cambio en que cada uno de estos componentes puede influir en los otros.

Dimensiones de la competencia en la acción estratégica

1. Planeación de equipos

- Significa el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas
- Es mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
- Se analizan las tendencias generales en la industria y sus repercusiones a futuro.

2. Comprender la organización

- Supone entender los intereses de los participantes.
- Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.

- Es entender las diferentes competencias de la organización.

3. Adoptar acciones estratégicas

- Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
- Establece metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

Competencia para la globalización

Realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas exige competencia para la globalización que se refleja en:

- Conocimientos y comprensión culturales.
- Apertura y sensibilidad cultural.

Dimensiones de la competencia para la globalización

1. Conocimiento y comprensión cultural

- Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
- Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
- Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

2. Apertura y sensibilidad cultural

- Hay que conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
- Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
- Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.

Competencia en el manejo de personal

Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo. La competencia en el manejo de personal exige:

- Integridad y comportamiento ético.
- Dinamismo y capacidad de resistencia.
- Equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida.
- Conocerse a sí mismo y desarrollarse.

Dimensiones de la competencia en la acción estratégica

1. Integridad y comportamiento ético

- Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- Significa contar con disposición a aceptar los errores.
- Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

2. Dinamismo y capacidad de resistencia

- Exige buscar la responsabilidad, de ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
- Es trabajar duro para que las cosas se concreten.
- Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

3. Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal

- Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
- Es cuidarse mental, y físicamente, y servirse de escapes constructivos para dejar salir la frustración y reducir la tensión.
- Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

4. Conocerse a sí mismo y desarrollarse

- Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
- Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo buscar mejorar o compensar los puntos flacos.
- Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

2.1.2.1.2 Unidad II. (Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo)

2.1.2.1.2.1 Objetivos de aprendizaje

1. Describir las tres ramas de la administración tradicional: burocrática, científica y gerencial.
2. Explicar las contribuciones del planteamiento conductual a la administración.

3. Describir la forma en que los gerentes utilizan sistemas y técnicas cuantitativas para mejorar el desempeño de los empleados.
4. Formular los dos principales componentes del planteamiento sobre las contingencias.
5. Explicar el impacto que ejerce la necesidad de calidad en las prácticas administrativas.

2.1.2.1.2.2 Enfoque tradicional sobre la administración

Administración burocrática (Max Weber, 1864-1920)

Se basa en reglas, una jerarquía establecida, una clara división del trabajo y procedimientos detallados. La administración burocrática ofrece un programa sobre cómo debe operar una organización. Recomienda siete características: un sistema formal de reglas, impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura de autoridad pormenorizada, compromiso profesional a largo plazo y racionalidad.

Regla. Ayudan a ofrecer la disciplina que una organización necesita si desea alcanzar sus metas. El cumplimiento de las mismas garantiza la uniformidad de procedimientos y operaciones y permite mantener la estabilidad organizacional, sin importar los deseos personales de gerentes y empleados.

Impersonalidad. La vigencia de las reglas lleva a tratar a los empleados de manera impersonal, lo que significa que se les evalúa en función de reglas y datos objetivos como ventas o unidades producidas. Aunque el término impersonalidad también puede tener connotaciones negativas, Weber consideraba que este enfoque garantizaba la imparcialidad para todos los

empleados. Un superior impersonal no permite que consideraciones personales o emocionales subjetivas tiñan su evaluación de los subordinados.

División del trabajo. Consiste en descomponer obligaciones en tareas más sencillas y especializadas, que permite que las organizaciones utilicen con eficacia los recursos humanos y de capacitación. A los gerentes y los empleados se les asignan y estos desempeñan obligaciones sobre la base de la especialización y experiencia laboral. A los empleados no calificados se les pueden asignar tareas relativamente sencillas para que aprendan a ejecutarlas.

Estructura jerárquica. Clasifica las labores en función del grado de autoridad (derecho a decidir) concedido a cada una de ellas. Por lo común la autoridad aumenta con cada nivel superior hasta llegar a la cima de la jerarquía. Quienes ocupan puestos de nivel inferior se hallan bajo el control y la dirección de los que ocupan puestos de nivel superior.

Estructura de autoridad. Un sistema basado en reglas, supervisión impersonal división del trabajo y estructura jerárquica se mantiene unido por medio de una estructura de autoridad. Esta determina quien tiene derecho a tomar decisiones de diversa importancia en los diferentes niveles de la organización. Weber identificó tres tipos de estructura de autoridad: tradicional, carismática y racional-legal.

- **Autoridad tradicional.** Se basa en la costumbre, abolengo, género, orden de nacimiento etc.
- **Autoridad carismática.** Es evidente cuando los subordinados suspenden su juicio y obedecen de modo voluntario a un líder en virtud de las cualidades o aptitudes personales especiales que perciben en él.

- **Autoridad racional-legal.** Se basa en leyes y reglas establecidas que se aplican de manera uniforme. A un superior lo obedecen en razón del puesto que ocupa en la jerarquía de la organización. Esta autoridad depende de que los empleados acepten las reglas de la organización.

Compromiso profesional a largo plazo. En un sistema de administración burocrática, el empleo se concibe como un compromiso profesional a largo plazo, lo que significa que tanto el empleado como la compañía se sienten comprometidos durante el periodo laboral del empleado.

Racionalidad. La última característica de la administración burocrática es la racionalidad, que significa emplear los medios más eficaces de los que pueda disponerse. Los gerentes que pertenecen a sistemas de administración burocrática operan lógicamente y científicamente, de manera que todas sus decisiones apuntan en forma directa a la consecución de las metas organizacionales. Además, la racionalidad permite dividir las metas organizacionales generales en objetivos más específicos para cada parte de la organización.

Beneficios de la burocracia. Las bondades que se esperan de la administración burocrática son eficiencia y consistencia. Cuando hay que realizar muchas tareas rutinarias, lo que mejor funciona es la burocracia. De este modo, los empleados de nivel inferior manejan el grueso de su trabajo siguiendo reglas y procedimientos.

Costos de la burocracia. Los mismos aspectos de la administración burocrática que aumentan la eficiencia de una organización pueden producir

gran ineficiencia en otra. A continuación se detallan cinco inconvenientes de la administración burocrática que no suelen preverse.

Inconvenientes de la administración burocrática

1. Reglas y trámites rígidos.
2. Protección de la autoridad.
3. Lentitud en la toma de decisiones.
4. Incompatibilidad con la nueva tecnología.
5. Incompatibilidad con valores de los trabajadores.

Evaluación de la administración burocrática. No todas las organizaciones burocráticas son ineficaces e improductivas. Lo cierto es que la administración burocrática sigue usándose amplia y exitosamente en nuestros días. Este sistema es eficaz cuando:

1. Deben procesarse grandes cantidades de información estándar y se cuenta con un método eficaz de procesamiento (como ocurre en bancos, compañías de seguros, oficinas recaudadoras de impuestos y tribunales de asuntos de tránsito).
2. Conocer las necesidades de los clientes y es poco probable que estas cambien (como sucede en las oficinas para emisión de las licencias de conducir).
3. La tecnología es rutinaria y estable, de manera que se puede enseñar fácil y rápido a los empleados a operar las máquinas.
4. La organización debe coordinar las actividades de numerosos empleados para brindar a los clientes un servicio o producto estandarizado (como las oficinas recaudadoras de impuestos).

Administración científica (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915)

Se concentra en los individuos y en sus máquinas y herramientas. Su filosofía consiste en que las prácticas administrativas deben basarse en hechos y observaciones, no en rumores o conjeturas. Taylor analizó flujos de trabajo, técnicas de supervisión y cansancio de los trabajadores mediante estudios de tiempos y movimientos.

Estudio de tiempos y movimientos. Consiste en identificar y medir los movimientos de un trabajador mientras desempeña una tarea y luego analizar los resultados. Se eliminan los movimientos que retardan la producción. Uno de los objetivos de un estudio de estas características es lograr la plena eficiencia y mecanización de una labor. La eliminación del esfuerzo físico innecesario y la especificación de una secuencia exacta de actividades reducen la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo para elaborar un producto.

Los partidarios de la administración científica destacan la especialización, sostienen que la experiencia es la única fuente de autoridad y que ningún supervisor puede ser experto en todas las tareas bajo su mando. Por tanto, el campo particular de especialización de cada supervisor debería convertirse en un área de autoridad. Esta solución se conoce como supervisión funcional, división del trabajo en que se asignan ocho supervisores a cada área laboral.

Los Gilbreth. Los esposos Frank (1868-1924) y Lillian (1878-1972) Gilbreth formaron una extraordinaria pareja de ingenieros que habría de realizar significativas contribuciones a la administración científica. Frank utilizó un nuevo y revolucionario instrumento, imágenes en movimiento, para estudiar las acciones de los trabajadores. Por ejemplo identificó 18 movimientos que realiza un albañil para tender ladrillos. Al modificar el proceso de albañilería, redujo a

cinco los 18 movimientos, con lo que aumento en más de 200 por ciento la productividad general del trabajador.

Lillian Gilbreth prosiguió el trabajo de Frank y educó a sus 12 hijos tras la muerte de este. Interesada sobre todo en el aspecto humano de la ingeniería industrial, abogó por la idea de que los trabajadores tenían derecho a jornadas de trabajo uniformes, recesos programados y horas de comida normales.

Henry Gantt. Colaborador de Taylor, Henry Gantt (1861-1919) se concentró en los sistemas de control para programar la producción. Las gráficas que ideó, denominadas en su honor gráficas de Gantt, se siguen utilizando ampliamente para planear escalas temporales y han sido adaptadas a aplicaciones de programación en computadora.

Gráfica de Gantt. Es un informe visual de planeación y avance. Identifica las diversas etapas de trabajo que deben realizarse para concluir un proyecto, fija una fecha límite para cada etapa y documenta los logros alcanzados. Gantt estableció también sistemas de cuotas y bonificaciones para los trabajadores que rebasaban las cuotas que se les asignaban.

Evaluación de la administración científica. Casi todos los partidarios de la administración científica interpretaron mal el aspecto humano del trabajo. Cuando Frederick Taylor y Frank Gilbreth formularon sus principios y métodos, consideraban que el deseo de ganar dinero para satisfacer sus necesidades económicas y físicas era lo que más motivaba a los trabajadores. No se dieron cuenta de que estos también tienen necesidades sociales y que las condiciones de trabajo, la excesiva aceleración de una línea de montaje o el hostigamiento de la dirección, aun cuando hubiera un sistema de incentivos financieros justo.

Administración gerencial

Se concentra en los gerentes y en las funciones administrativas básicas. Evoluciono a principios del siglo XX y se identifica muy de cerca con Henri Fayol (1841-1925), un industrial francés. Fayol atribuyo su éxito como gerente a los métodos que empleo más que a sus cualidades personales. Estaba profundamente convencido de que, para tener éxito, a los gerentes les basta conocer las funciones administrativas básicas, planeación, organización, dirección y control, y aplicarles ciertos principios administrativos. Fue en consecuencia el primero en agrupar las funciones de los gerentes.

Fayol elaboro los siguientes 14 principios administrativos y sugirió que los administradores recibieran capacitación formal para aplicarlos.

1. **División del trabajo.** Cuanto más especializados sean los individuos, con mayor eficiencia podrán desempeñar su trabajo.
2. **Autoridad.** Los gerentes tienen el derecho y la autoridad de dar órdenes para que las tareas se lleven a cabo.
3. **Disciplina.** Los integrantes de una organización deben respetar las reglas y acuerdos que la rigen.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de parte de una sola persona a fin de evitar expectativas contradictorias y confusiones.
5. **Unidad de dirección.** Los gerentes han de coordinar los esfuerzos de los empleados que trabajan en los proyectos; pero solo uno será responsable del comportamiento de estos.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.** Los intereses particulares de los empleados no deben anteponerse a los intereses de la organización en su conjunto.

7. **Remuneración.** El pago por las labores realizadas debe ser justo para el empleado y el empleador.
8. **Centralización.** Los gerentes deben asumir la responsabilidad final, pero también deben conceder a sus subordinados la autoridad suficiente para que estos realicen su trabajo en forma adecuada.
9. **Cadena de mando.** Una sola e ininterrumpida línea de autoridad (representada a menudo por los cuadros y líneas establecidos de los organigramas) debe correr de un puesto a otro desde la alta dirección hasta la función de más bajo nivel de la compañía.
10. **Orden.** Materiales y personas deben hallarse en el lugar correcto en el momento justo. Los individuos deben ocupar, en particular, los puestos más convenientes para ellos.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amigables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad y permanencia del personal.** Los índices elevados de rotación de empleados no proporcionan eficiencia.
13. **Iniciativa.** Deben darse libertad a los empleados para que formulen y realicen sus planes.
14. **Espíritu de grupo.** Fomentar el espíritu de conjunto otorga a la organización un sentido de unidad.

Evaluación de la administración tradicional

Las tres ramas de la administración tradicional, burocrática, científica y gerencial, aun tienen adeptos, se sigue escribiendo sobre ellas y continúan aplicándose con eficacia. Resumamos lo que tienen en común las ramas de la administración tradicional y cuales son algunos de sus inconvenientes. Las tres ramas destacan los aspectos formales de la organización. Los tradicionalistas

se interesan en las relaciones formales entre departamentos, tareas y procesos de una organización.

La función del gerente en una jerarquía resulta fundamental. En las organizaciones, la relación entre habilidad y nivel organizacional es estrecha. En virtud de su posición y de su supuesta experiencia superior, los subordinados deben obedecer a los jefes. El hincapié que marca la administración gerencial y científica en procesos lógicos y una estricta división del trabajo se basa en un razonamiento similar.

2.1.2.1.2.3 Enfoque conductual

El enfoque conductual o también llamado de las relaciones humanas se encarga de los aspectos humanos de las organizaciones. Sus partidarios consideran la manera la manera en que los gerentes dirigen a los subordinados y se comunican con ellos, y por que deben modificar sus premisas sobre las personas si desean dirigir a equipos y organizaciones con un nivel de desempeño.

Una de sus primeras defensoras fue Mary Parker Follet (1868-1933), consideraba que el gerente debe coordinar los esfuerzos de todos los empleados para lograr las metas de la organización. La aportación de Chester Barnard (1886-1961), fue similar a la de Follet, ya que sostenía, en parte, que un gerente no tiene la autoridad para decir a un trabajador que hacer a menos que este acepte dicha autoridad. Los estudios realizados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company llevaron a la conclusión de que, para influir en la productividad, son más importantes los factores sociales y humanos que los físicos y financieros.

Evaluación del planteamiento conductual

El planteamiento conductual sobre la administración va más allá de la concepción mecanicista del trabajo de los tradicionalistas, pues destaca la importancia de la dinámica de grupos, las complejas motivaciones humanas y el estilo de liderazgo de los gerentes. Pone el acto en las necesidades sociales y económicas de los empleados y en la influencia del entorno social de las organizaciones en la calidad y cantidad del trabajo producido. A continuación se presentan las premisas fundamentales del planteamiento conductual:

- A los empleados los motivan las necesidades sociales y obtienen un sentido de identidad por medio de las asociaciones que establecen entre ellos.
- Las personas son más sensibles a las fuerzas sociales que ejercen sus compañeros que a los incentivos financieros y las reglas de la administración.
- La gente responderá con mayor probabilidad a los gerentes que la ayuda a satisfacer sus necesidades.
- Los gerentes deben coordinar en forma participativa el trabajo de sus subordinados a fin de elevar la eficiencia.

2.1.2.1.2.4 Enfoque de sistemas

El planteamiento sobre los sistemas de la administración representa un método de resolución de problemas que se basa en el diagnóstico de las dificultades en un marco que incluye insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación. El sistema puede estar constituido por un individuo, un grupo de trabajo, un departamento o una organización.

Conceptos relacionados con los sistemas

Sistema. Es una asociación de partes interrelacionadas e independientes.

Insumos. Son los recursos físicos, humanos, materiales, financieros y de información que intervienen en el proceso de transformación. En una universidad, por ejemplo, abarcan estudiantes, profesores, dinero y edificios.

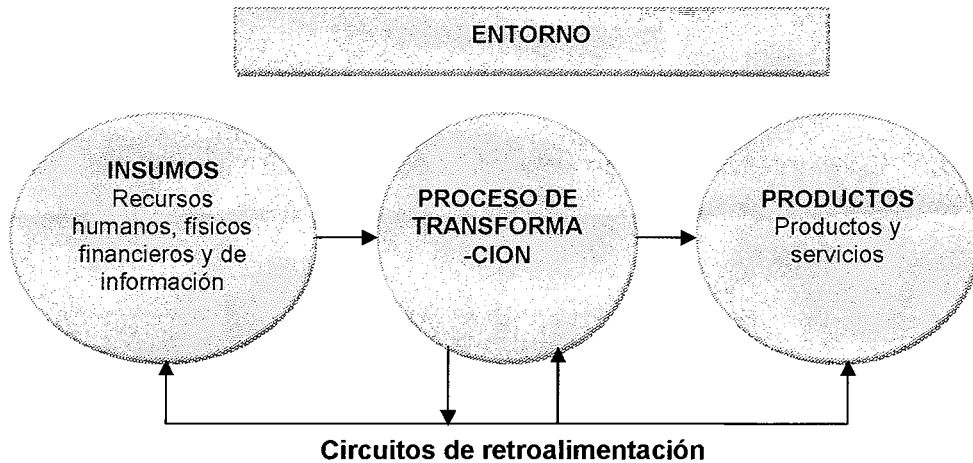
Insumos. Son los recursos físicos, humanos, materiales, financieros y de información que intervienen en el proceso de transformación. En una universidad, por ejemplo, abarcan estudiantes, profesores, dinero y edificios.

Proceso de transformación. Comprenden las tecnologías utilizadas para convertir insumos en productos. Los procesos de transformación en una universidad incluyen clases, tareas de lectura, experimentos de laboratorio, trabajos de fin de curso y exámenes.

Productos. Son los insumos originales (recursos humanos, físicos, materiales, de información y financieros) una vez modificados mediante un proceso de transformación. Los productos de una universidad serían los alumnos egresados.

Retroalimentación. Es información sobre el estado y desempeño de un sistema. Una de las modalidades de retroalimentación de una universidad es la habilidad de sus egresados en obtener empleo. En una organización la retroalimentación puede adoptar la forma de encuestas de marketing, informes financieros, registros de producción, evaluaciones de desempeño, etc. La función de un gerente es orientar los procesos de transformación por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control.

Figura 10. Planteamiento básico sobre los sistemas de la organización



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

Tipos de sistemas

Sistema cerrado. Limita sus interacciones con el entorno.

Sistema abierto. Interactúa con el entorno externo.

Técnicas cuantitativas. Mientras ciertos partidarios del análisis de sistemas señalaban que los gerentes debían considerar insumos, procesos de transformación y productos antes de tomar decisiones, otros crearon técnicas cuantitativas para apoyar la toma de decisiones administrativas. Las técnicas cuantitativas poseen cuatro características básicas, como se ilustran a continuación:

- 1. El enfoque fundamental está en la toma de decisiones.** En la solución se identifican las acciones directas que los gerentes pueden emprender, como reducir los costos de inventario.

- 2. Las opciones se basan en criterios económicos.** Las acciones alternas se presentan en términos de criterios mensurables, como costos de envíos, ingresos por ventas y utilidades.
- 3. Se utilizan modelos matemáticos.** Se simulan situaciones y se analizan problemas por medio de modelos matemáticos.
- 4. Las computadoras son esenciales.** Se emplean para resolver modelos matemáticos complejos, como controles de procesos estadísticos, cuyo procesamiento manual sería demasiado costoso y lento.

Evaluación del planteamiento sobre los sistemas

El análisis de sistemas y las técnicas cuantitativas se han utilizado principalmente para manejar procesos de transformación y aspectos de plantación técnica y toma de decisiones de la administración. Estos métodos también pueden emplearse para que los gerentes aborden de mejor manera aspectos relacionados con los recursos humanos. Por ejemplo, puede recurrirse a elaborados modelos de personal para rastrear el flujo de personas dentro y fuera de la organización.

2.1.2.1.2.5 Enfoque de contingencias

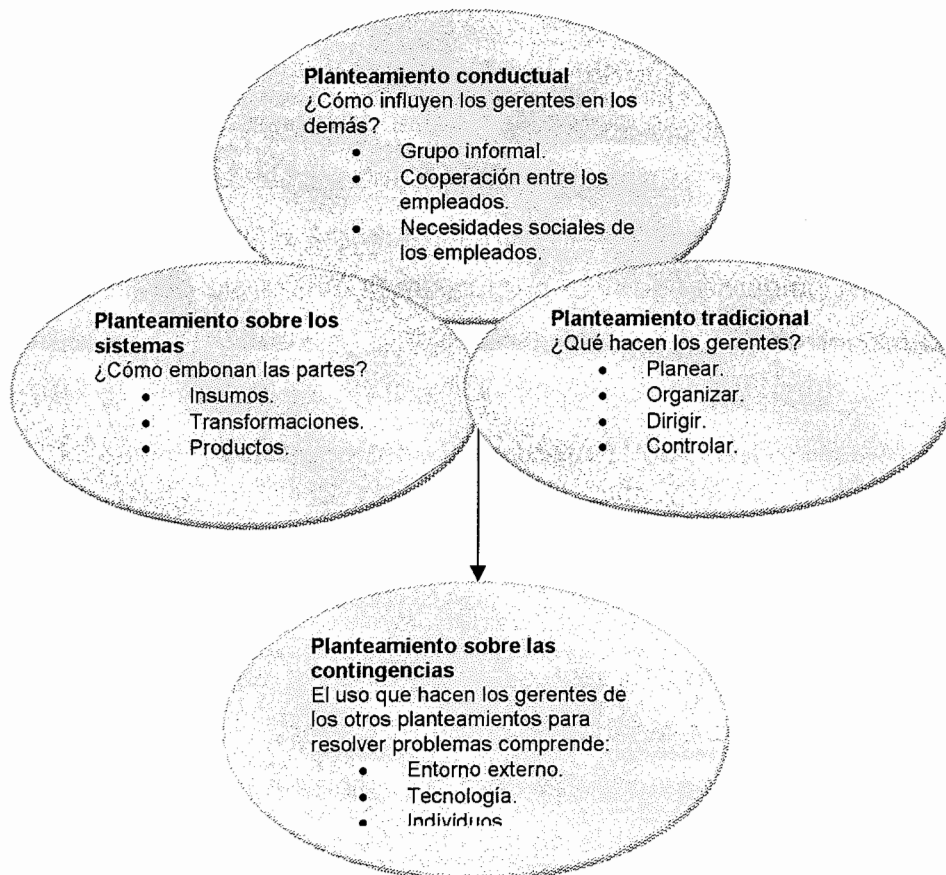
La esencia del planteamiento sobre las contingencias, llamado también enfoque de contingencias o situacional, consiste en que las prácticas administrativas deben ser congruentes con las exigencias del ambiente externo, la tecnología utilizada para elaborar el producto o proporcionar un servicio y las capacidades de la gente para trabajar para la organización. Las relaciones entre estas variables se resumen en la figura 11. Los partidarios del planteamiento sobre las contingencias sostienen que las situaciones distintas exigen prácticas

diferentes. Como lo expuso un gerente, el planteamiento sobre las contingencias significa en realidad que “todo depende”.

Variables de contingencia

La importancia relativa de cada variable de contingencia (ambiente externo, tecnología y personas) depende del tipo de problema administrativo que se presente. Por ejemplo, al diseñar la estructura de una organización, gerente debe considerar la naturaleza del entorno externo de la compañía y las necesidades de procesamiento de información correspondientes.

Figura 11. Planteamiento sobre las contingencias



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zapparoli Ruano

Tecnología. Es el método utilizado para transformar los insumos organizacionales en productos. Las tecnologías de las que se sirven los empleados van de simples a sumamente complejas. Una tecnología simple comprende reglas para la toma de decisiones que les ayuden a realizar tareas rutinarias. Una tecnología compleja exige que los empleados tomen numerosas decisiones, a veces sin contar con la suficiente información que los oriente.

Evaluación del planteamiento sobre las contingencias

El planteamiento sobre las contingencias de la administración es útil en razón de su método de diagnóstico, que obviamente se aparta del enfoque unidireccional de los tradicionalistas. Este planteamiento insta a los gerentes a que analicen y entiendan las diferencias situacionales y elijan la solución que mejor corresponda a la empresa, el proceso y a las personas relacionadas con cada situación. Los críticos argumentan que el planteamiento sobre las contingencias en realidad no es nada nuevo. Afirman que se reduce a una combinación de técnicas de los demás enfoques de la administración. Dijo planteamiento proviene en buena medida de los otros métodos; pero es más flexible, pues permite que los gerentes apliquen los principios e instrumentos de estos métodos de manera selectiva y en el lugar en que son más apropiados.

2.1.2.1.2.6 Enfoque de la calidad

Las organizaciones actuales son dinámicas y, sean grandes o pequeñas, locales o globales, enfrentan nuevos desafíos administrativos de formidables proporciones; por otra parte, clientes y competidores las presionan para que suministren con puntualidad productos o servicios de alta calidad, recompensen el comportamiento ético de sus empleados y desarrollen planes para manejar

con eficacia fuerzas de trabajo muy diversas. La calidad consiste en cuán bien cumple un producto o servicio el objetivo que se supone debe cumplir, que tan estrecha y confiablemente satisface las especificaciones para las que se elaboro o proporciono.

Administración por calidad total. (TQM, por sus siglas en inglés) Es el proceso continuo para asegurar que cada aspecto de la producción incorpore calidad al producto. Debe hacerse hincapié en la calidad de manera reiterada a fin de que se convierta en una segunda naturaleza para todos en la organización. Además la capacitación, la planeación estratégica, el diseño de productos, los sistemas de información administrativa, el marketing y otras actividades clave intervienen en la consecución de los objetivos de calidad. El padrino del movimiento a favor de la calidad fue W. Edwards Deming (1900-1993).

Proceso de control de calidad

Suele concentrarse en la medición de los insumos (entre los que hayan las expectativas y necesidades de los clientes), las operaciones de transformación y los productos. Los resultados de estas mediciones permiten que gerentes y otros empleados tomen decisiones sobre la calidad del producto o el servicio en cada etapa del proceso de transformación.

Insumos. El control de calidad suele iniciarse con los insumos, en especial las materias primas y las partes utilizadas en el proceso de transformación. En lo que respecta a los servicios, se basan en la información que proporciona el cliente.

Operaciones de transformación. Las inspecciones de control de calidad se efectúan durante las etapas de transformación y entre estas. La inspección del trabajo en proceso puede ocasionar la repetición de una tarea o el rechazo de un artículo antes de que este pase a la siguiente operación.

Control estadístico de procesos. Es el uso de métodos y procedimientos cuantitativos para determinar si las operaciones de producción se realizan de manera correcta, detectar cualquier desviación y, si hay alguna, determinar y eliminar sus causas.

Sigma. Es una unidad de medición estadística que en este contexto se emplea para ilustrar la calidad de un proceso. En una empresa, por ejemplo, han adoptado el objetivo de calidad de seis sigmas, lo que significa la eliminación de defectos en una proporción de uno en 3.4 millones de oportunidades, o un proceso libre de defectos de 99.99966 por ciento. Cinco sigmas equivale a 233 defectos por millón y cuatro sigmas son 6210 defectos por millón. La mayor parte de empresas operan en el nivel de cuatro sigmas. Un tema clave en los programas de seis sigmas es la reducción de desperdicios.

Productos. La modalidad más conocida y tradicional de control de calidad es la evaluación que se realiza tras la conclusión de un componente, producto o la prestación de un servicio. En el caso de los bienes, las pruebas de control de calidad pueden efectuarse antes de enviarlos a los clientes. La cantidad de artículos devueltos por los clientes a causa de un trabajo de mala calidad u otros problemas es un indicador de la eficacia del proceso de control de calidad. Los prestadores de servicios digamos barberos y peluqueros, suelen hacer participes a sus clientes en la revisión de la calidad de los productos, preguntándoles si están satisfechos con el servicio.

Medición por variables. Es la evaluación de las características de los productos respecto de los cuales se cuentan con normas cuantificables (longitud, diámetro, altura, peso o temperatura).

Medición por atributos. Se evalúan las características de los productos o servicios como aceptables o inaceptables y por lo común es más sencillo que la medición por variables.

Importancia de la calidad

Generar productos o servicios de gran calidad no es un fin en si mismo. Ofrecer calidad a los clientes en general da por resultado tres beneficios importantes para la organización, como se aprecia en la figura 12.

Figura 12. Importancia de la calidad

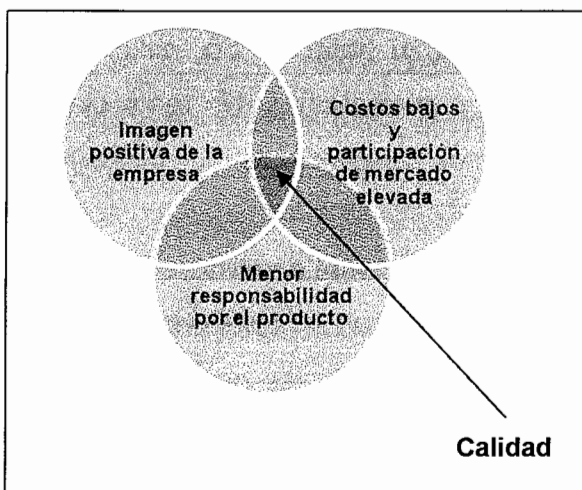


Imagen positiva de la empresa. Una imagen positiva facilita la contratación de nuevos empleados, el aumento de salarios y la obtención de financiamientos por parte de los principales organismos.

Costos bajos y participación de mercado elevada. En las plantas manufactureras, la calidad elevada aumenta la productividad y disminuye el tiempo de reprocesamiento, los costos de chatarra y los costos de garantía, lo que genera mayores ganancias.

Menor responsabilidad. Los fabricantes de productos y los prestadores enfrentan cada vez más juicios legales costosos por daños ocasionados por productos y servicios defectuosos, peligrosos o falsos.

2.1.2.1.3 Unidad III. (Ética y responsabilidad de las empresas)

2.1.2.1.3.1 Objetivos de aprendizaje

1. Exponer la importancia que tiene la ética para empleados y organizaciones.
2. Describir las cuatro fuerzas que influyen en el comportamiento ético de los individuos y explicar la responsabilidad social de las empresas.
3. Describir los tres modelos que emplea la gente para emitir juicios éticos.
4. Explicar la influencia que ejercen los intereses de los participantes en las decisiones éticas de los gerentes.
5. Describir como pueden contribuir individuos y organizaciones a mejorar el comportamiento ético en el entorno de trabajo.

2.1.2.1.3.2 Importancia de la ética y la responsabilidad social de las empresas

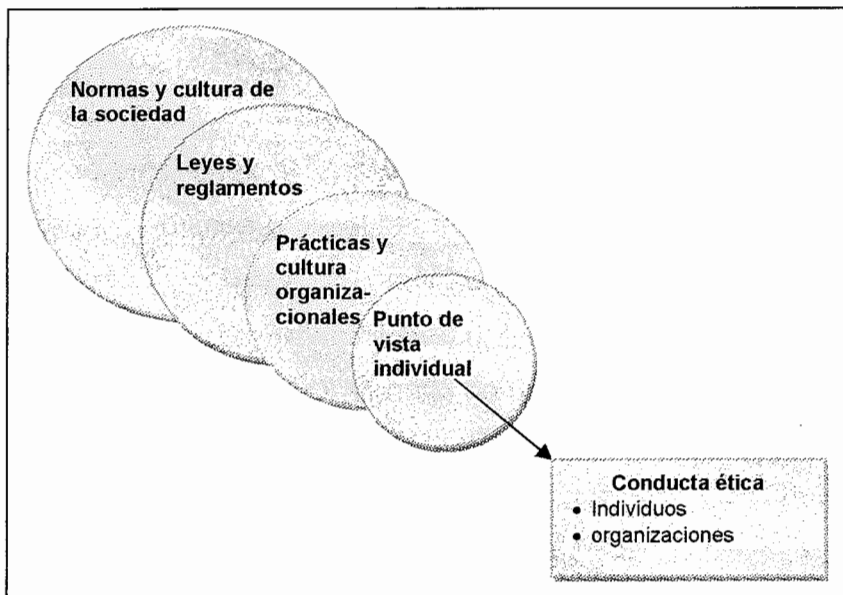
La significación de los asuntos éticos que enfrentan los administradores y otros empleados se ha intensificado en los últimos años. Esta preocupación es producto de la creciente atención de los grupos interesados en los efectos de

las decisiones internas sobre ellos. Además de normas más estrictas acerca de lo bueno y lo malo, también la rivalidad económica ha empujado a las organizaciones a ocuparse de cuestiones referentes a la conducta ética y moral.

2.1.2.1.3.3 Conformación de una conducta ética

Cuatro fuerzas que dan forma al comportamiento ético. En esta unidad se describirán brevemente cuatro fuerzas que influyen y definen las decisiones y las acciones éticas y las que carecen de toda ética: 1) normas y valores sociales; 2) leyes y reglamentos; 3) prácticas y cultura organizacionales, y 4) puntos de vista individuales. En la figura 13 se identifican estas cuatro fuerzas básicas.

Figura 13. Fuerzas que dan forma al comportamiento ético



En el sentido más elemental, ética es un conjunto de valores y reglas que definen los comportamientos correctos e incorrectos, señalan cuando es aceptable una acción y cuando resulta inadmisible. Lo que se considera ético depende de la óptica con que se traten los asuntos de orden ético. Pocas veces pueden entenderse las consecuencias éticas de las decisiones o los comportamientos si se considera solo una de estas fuerzas.

Normas y cultura de la sociedad

Buena parte de las opiniones sobre lo que es ético proviene de la sociedad en que tienen lugar los actos de los individuos. Los medios de comunicación exponen y dan cuenta de decisiones y procederes, que luego diferentes críticos y grupos de interés juzgan en forma pública.

Las normas y la cultura de la sociedad comprenden valores compartidos que son la base de las normas de comportamiento aceptable.

Leyes y reglamentos

Lo que una sociedad interpreta como ético o carente de ética a menudo termina por expresarse en leyes, reglamentos gubernamentales y decisiones judiciales. Las leyes son valores y normas sociales que se hacen cumplir en los tribunales. Sin embargo, la legalidad de las acciones y decisiones no por fuerza las vuelven éticas. En la tabla IV se muestra una lista de las razones aceptables e inaceptables desde el punto de vista legal para despedir a alguien.

Tabla IV. Razones aceptables e inaceptables legalmente para despedir a los empleados

Razones permitidas	Razones inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Incompetencia en el desempeño que no responde a la capacitación o al puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer notar la conducta ilegal de los empleadores (por ejemplo, oponerse o hacer públicas las políticas o prácticas del patrón que infringen las leyes, como la ley antimonopolio, la de protección al consumidor o las leyes de protección ambiental).
<ul style="list-style-type: none"> • Insubordinación grave o constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar en la investigación de un cargo en contra de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Infracciones a los derechos civiles, como las prácticas de hostigamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre las infracciones a la dirección de seguridad y bienestar ocupacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencias injustificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar cargos por discriminación ante la comisión de igualdad de oportunidades en el empleo o ante un organismo estatal o municipal de defensa de la igualdad en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones ilegales, como el robo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar cargos por prácticas laborales injustas ante el ministerio de trabajo o ante un organismo estatal.
<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos constantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar una demanda de indemnización laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades relacionadas con narcóticos en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en actividades concertadas para protestar por salarios, condiciones laborales o riesgos de seguridad.
<ul style="list-style-type: none"> • Agresión verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en actividades sindicales, siempre que no haya violencia o comportamientos fuera de la ley.
<ul style="list-style-type: none"> • Violencia física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protestar o dar testimonio sobre infracciones a las leyes de igualdad en el salario o en los horarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Falsificación de expedientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protestar o dar testimonio sobre peligros de seguridad o rehusar una labor si se considera que es peligrosa.
<ul style="list-style-type: none"> • Embriaguez en el trabajo. 	

Empleo a voluntad. Plantea que los patronos están en libertad de despedir a sus empleados por cualquier razón y en cualquier momento y estos se hallan en libertad de renunciar a su trabajo por cualquier motivo y en cualquier momento.

Prácticas y culturas

Las organizaciones influyen en las acciones de los empleados de manera tanto formal como informal. Para ofrecer orientación formal a sus trabajadores, la empresa debe establecer políticas claras que definan las acciones éticas y las distinguan de las que no lo son.

Código de ética. Principios que se espera sigan los empleados en sus acciones y proceder dentro de la organización. Los códigos de ética ayudan a entender las normas y los valores de las compañías y ofrecen reglas básicas para decidir que comportamiento resulta aceptable. Una orientación formal complementaria puede ofrecerse mediante programas de capacitación en que se describan situaciones éticas difíciles que pudieran enfrentar los empleados y se proporcione consejo sobre la forma de tratarlas o enfrentarlas.

Puntos de vista individuales

Los individuos tienen sus valores e ideas sobre lo que es correcto y lo que no. En ocasiones el punto de vista personal converge con la perspectiva de su organización y de la sociedad en su conjunto, pero no siempre es así. Los estudios psicológicos sobre el comportamiento ético sugieren que las personas desarrollan la moral en buena medida como lo hacen físicamente, desde la infancia hasta la edad adulta. A medida que crecen y maduran, se modifican sus criterios éticos y modelos de razonamiento moral.

2.1.2.1.3.4 Juicios éticos

Tres modelos éticos para emitir juicios éticos

Por lo general, gerentes y empleados dependen de uno o varios modelos éticos combinados para guiar sus acciones y orientarse en la toma de decisiones.

Modelo utilitarista

Quienes se rigen por el modelo utilitarista se concentran en las acciones y sus resultados, no en los motivos de aquellas. Un gerente o empleado que se rige por este modelo considera los posibles efectos de acciones alternas desde la óptica del contrato social aceptado. Se supone que la opción elegida beneficia a la mayoría, aunque tal beneficio pueda darse a costa de unos cuantos o de quienes tengan poco poder. En otras palabras, una buena opción puede que perjudique a algunas personas, aunque una mayoría se vea beneficiada de alguna manera.

Logro de objetivos organizacionales. El modelo utilitarista sostiene que los negocios que operan en un sistema de competencia de mercado logran el mayor beneficio para la mayoría al maximizar las ganancias. Según esta lógica, una empresa que logra ganancias considerables puede ofrecer a los consumidores los productos de mayor calidad a los precios más reducidos. Las ganancias se perciben como la recompensa por satisfacer a los consumidores. Si las ganancias son cuantiosas, en el mercado ingresarán nuevos competidores, lo que aumenta la oferta de bienes de gran calidad y ejerce presión para que los precios bajen. El enfoque utilitarista en las ganancias empresariales hace que algunas compañías evalúen la relación que guardan

las actividades, incluso las llamadas aportaciones “benéficas”, con el desempeño de las empresas.

Eficiencia. Gerentes y empleados por igual deben tratar de lograr los objetivos organizacionales con la mayor eficiencia posible. La eficiencia se consigue disminuyendo insumos (por ejemplo, trabajo, tierra y capital) y maximizando productos. Si hay una tecnología disponible que permita a una organización producir bienes o prestar servicios a un costo menor debe utilizarla, sean cuales sean las consecuencias que esto suponga en términos de despidos, reconversión de costos o desplazo de producción al extranjero para obtener salarios más bajos y estar sometida a menos regulaciones restrictivas.

Conflictos de intereses. Ni los gerentes ni los empleados deben tener intereses personales que entren en conflicto con el logro de las metas de una organización. Si un agente de compras, digamos, tiene un interés financiero significativo en uno de los principales proveedores de la empresa, puede enfrentar un posible conflicto de intereses. Una vez más, la razón de esta propuesta se relaciona con la rentabilidad. En este caso, el agente de comprar podría sentirse motivado a comprar al proveedor, aun cuando el precio o la calidad no sean los mejores. El modelo utilitarista es congruente con los solios valores del individualismo, la aceptación de la incertidumbre y la masculinidad.

Modelo de los derechos morales

El modelo de los derechos morales sostiene que las decisiones deben guardar congruencia con los derechos y los privilegios fundamentales por ejemplo, vida, libertad, salud y privacidad.

Vida y seguridad. En Estados Unidos muchas leyes exigen que las empresas acaten las normas de calidad de vida y seguridad que la sociedad considera adecuadas. Empleados, clientes y público en general tienen derecho a no correr peligro alguno inadvertido e innecesariamente. En un modelo utilitarista esta brecha, creciente entre ricos y pobres se percibiría como algo que contribuye a la eficiencia y la rentabilidad.

Confianza. Empleados, clientes, socios y público en general tienen derecho a que no se les engañe a propósito en asuntos de los que deben ser informados. En la actualidad las prácticas que mejoran la calidad y las orientadas al consumidor hacen que resulte arriesgado un enfoque de esa índole en las relaciones con los consumidores. Con todo, la velocidad acelerada de los cambios inevitablemente trae por consecuencia que siempre haya oportunidades legales para ocultar información, y, por ende, engañar a consumidores, socios, empleados y público en general.

Privacidad. El derecho moral del ciudadano a controlar el acceso a información relacionada con su persona, y su empleo por parte de organismos gubernamentales, empleadores y otras instancias, fue el fundamento para la ley de Privacidad de 1974 en Estados Unidos.

Libertad de conciencia y expresión. A menudo el lenguaje es un medio para expresar asuntos de conciencia. Por tanto, la libertad de expresión se relaciona muy de cerca con la libertad de conciencia. Así pues, los empleados tienen derecho a abstenerse a obedecer órdenes que infrinjan sus creencias morales o religiosas. También cuentan con el derecho a criticar la ética o legalidad de las acciones de sus jefes, siempre y cuando las críticas tengan validez y veracidad y no violen los derechos de los demás dentro y fuera de la organización.

Modelo de justicia

El modelo de justicia incluye la evaluación de decisiones y comportamientos respecto de la equidad con que se distribuyen los costos y beneficios entre individuos y grupos. Para asegurar decisiones y acciones justas, los partidarios de este planteamiento argumentan que deben seguirse tres principios cuando se diseñan sistemas administrativos y se toman decisiones gerenciales: justicia distributiva, reciprocidad en los procedimientos y deber natural.

Principio de justicia distributiva. El principio de justicia distributiva exige moralmente que no se trate en forma distinta a la gente con base en características definidas en términos arbitrarios, sostiene que: 1) los individuos similares en aspectos destacados deben recibir el mismo trato, y 2) las personas que difieren en aspectos destacados deben ser tratados de manera diferente en proporción a las diferencias entre ellos. Una regulación legal que sustenta el principio de justicia distributiva sería el pago de salarios diferentes para mujeres y hombres cuando su labor exige la misma capacidad, esfuerzo y responsabilidad y se realiza en las mismas condiciones de trabajo.

Principio de reciprocidad. Exige moralmente que los empleados respalden las reglas de la organización siempre y cuando sean justas o imparciales y hayan aceptado de modo voluntario ciertos beneficios y oportunidades que favorezcan sus intereses. Cabe esperar, pues, que los empleados sigan las reglas de la organización, aun cuando estas pudieran restringir sus elecciones individuales. Por ejemplo, si se informara al aspirante a un empleo que aceptar la oferta de trabajo significaría más adelante someterse a exámenes farmacológicos aleatorios y monitoreo en video continuo, la organización esperaría que el empleado aceptara dichas condiciones de empleo. Según el principio de

reciprocidad, tanto la organización como sus empleados tienen obligaciones y ambas partes deben aceptar sus responsabilidades. Sus obligaciones mutuas pueden considerarse justas siempre y cuando hayan sido aceptadas en forma voluntaria, se hayan expuesto con toda claridad y sean coherentes con un interés común por la supervivencia de la organización.

Principio del deber natural. A cambio de ciertos derechos morales, la gente debe aceptar determinadas responsabilidades y deberes. El principio del deber natural exige moralmente que las decisiones y las acciones se basen en principios universales asociados con el hecho de ser un miembro responsable de la sociedad.

Manejo de la responsabilidad social de las empresas

Pese al predominio del modelo utilitarista entre los gerentes, la mayoría sabe que tiene muchas responsabilidades que los hacen participar en diversas actividades. Aun cuando consideren que siempre hay que dar mayor prioridad a las consideraciones financieras, reconocen que el éxito a largo plazo exige atender los intereses de diferentes grupos de personas. La labor de un gerente puede verse como una serie de esfuerzos por tratar los intereses de estos grupos o participantes.

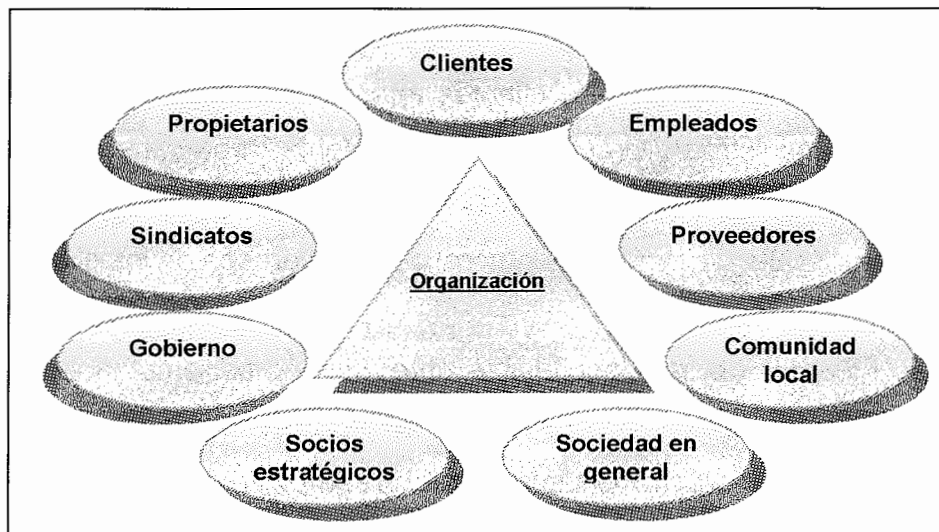
Participantes

Los individuos o grupos con interés, derechos o propiedad en una organización y sus actividades se conocen como participantes. Se dice que quienes tienen intereses y derechos similares pertenecen al mismo grupo de participantes. Los clientes, proveedores, empleados y socios estratégicos son ejemplos de participantes. Cada uno posee un interés en el desempeño de la

organización e interactúa con los otros grupos. Si uno o más de estos grupos llegaran a romper sus relaciones con la organización, esto lo padecería.

En la figura 14 se identifican los diversos participantes que pueden tener intereses en determinado consorcio. Se advierte que no distingue entre participantes primarios y secundarios. La razón es que la importancia de cada grupo varía de una empresa a otra. En general, clientes, empleados, organismos reguladores gubernamentales, sociedad y accionistas son participantes primarios en la mayor parte de las compañías.

Figura 14. Participantes en la organización



Para cualquier organización; ciertos grupos de participantes son más importantes que otros. Los más destacados, los participantes primarios, son aquellos intereses que debe atender la organización para asegurar su propia supervivencia. Los participantes secundarios también son de importancia, ya que pueden emprender acciones que perjudiquen, aunque no destruyan, a la organización. Líderes de opinión pública, grupos de acción política y medios de comunicación son participantes secundarios para muchas organizaciones.

2.1.2.1.3.5 Responsabilidad con los grupos de interés

Intereses de los participantes

Cada grupo de participantes tiene intereses ligeramente distintos. Esto quiere decir que cada uno cuida más ciertos aspectos de las actividades de una empresa y otros menos.

Clientes. Muchas compañías afirman que ponen por delante los intereses de sus clientes. Esto suele significar una mejora en la calidad de los productos y servicios, y a un tiempo, mantener los costos controlados. Los gerentes han introducido los programas de administración de calidad total tanto para clientes y proveedores externos como para clientes internos en otros departamentos que compran o suministran y prestan, respectivamente, productos o servicios. Las presiones por aumentar las ganancias y dar respuesta a los participantes suele traducirse en falla de atención temporal de los intereses de los clientes.

Empleados. Muchas de las inquietudes que tienen los empleados en la actualidad reflejan los cambios de estructura de las organizaciones y el hecho de que el trabajo es una actividad importante en su vida. Para este grupo de participantes, el trato que de una empresa a sus empleados durante tiempos de cambio es un aspecto modular.

Sociedad. Cuando se integra a los participantes de la sociedad en su conjunto, se refiere a todas las comunidades que influye en una organización, incluidas las locales, nacionales e internacionales. Las organizaciones socialmente responsables se mantienen pendientes de la opinión pública y se sirven de ella como fuente de información para dar forma a sus prácticas gerenciales, con el acentuado interés público por la responsabilidad social de las empresas,

muchas descubren que no pueden evitar que la gente evalúe su desempeño a este respecto.

El ambiente natural. Además de interesarse por la gente de la comunidad, a las sociedades les preocupa cada vez más el entorno natural. Hacer negocios de una forma proteja el ambiente y, a un tiempo, genere progresos económicos, satisfaciendo así las necesidades de la generación actual sin poner en riesgo la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus necesidades respectivas, es un concepto que se conoce como desarrollo sustentable.

Propietarios y accionistas. Para muchos organismos sin fines de lucro y gubernamentales financiados principalmente por medio de los impuestos, los intereses de sus clientes y accionistas son en esencia los de la sociedad en su conjunto. Pero para las empresas de capital privado y aquellas cuyas acciones se intercambian en la bolsa de valores ante el público, los intereses de los propietarios, es decir, los accionistas, pueden ser muy distintos de los del conjunto de la sociedad.

Búsqueda de soluciones con ganancias para todas las partes. Es claro que los principales interés de los diversos grupos de participantes difieren, lo mismo que sus puntos de vista sobre la función adecuada de los negocios en la sociedad.

Las empresas que favorecen a los empleados poseen también una ventaja competitiva, pues atraen a los trabajadores especializados que necesitan. Después de estar en el puesto durante un tiempo, los empleados más satisfechos con el trato que reciben muestran mayor disposición a realizar un esfuerzo extra por la organización. El manejo de los empleados también puede beneficiar a los participantes de otras maneras. Por ejemplo, las compañías con buenos antecedentes en cuanto a igualdad de oportunidades en el empleo y

que no discriminan a sus trabajadores, se desempeñan mejor en los mercados financieros y generan ganancias anuales más elevadas que las que tienen malos antecedentes.

Evaluación del desempeño social de las empresas

En virtud de que el público tiene más interés en la responsabilidad social de las empresas, muchas descubren que no pueden evitar que la gente evalúe su desempeño a este respecto. Una forma de evaluar el desempeño social y ético de las organizaciones es considerar si reaccionan a intereses éticos solo cuando se presentan problemas relacionados o si se anticipan y los tratan en forma afirmativa. Otra modalidad es considerar los resultados más formales de una auditoría social.

Responsabilidad social afirmativa. El modelo de responsabilidad social afirmativo es un concepto difícil, complejo y costoso de tratar para las organizaciones. La responsabilidad social afirmativa consiste en aceptar cinco categorías de obligaciones:

1. Criterio de desempeño amplio.
2. Normas Éticas.
3. Estrategia Operativa.
4. Respuesta a las Presiones Sociales.
5. Actividades Legislativas y Políticas.

Auditorías sociales. Los gerentes miden lo que les resulta importante. Los interesados en el desempeño social de su empresa deben realizar una auditoría social, la cual Identifica, supervisa y evalúa los efectos de la organización en sus participantes y en la sociedad en su conjunto. En comparación con la auditoría financiera, una auditoría social se concentra en las acciones sociales

más que en la contabilidad fiscal y mide el desempeño en función del concepto de responsabilidad social.

Promover un comportamiento ético

Si bien nunca podrán eliminarse las acciones carentes de ética, hay formas de reducirlas. En el plano personal, los empleados que se entran de comportamientos poco éticos deben decidir qué hacer con esa información. En el plano de la organización, los gerentes pueden crear toda una variedad de prácticas organizacionales que respalden el comportamiento ético.

Prácticas organizacionales

La protección legal a los denunciantes no basta para promover la denuncia en las organizaciones, la cultura de la empresa también debe promoverla. Como se aprecia en la tabla V, una organización puede hacer mucho por reducir al mínimo los actos indebidos y respaldar las acciones éticas. La mayor parte de compañías cuenta con normas éticas descritas en sus códigos de ética, mismos que se explican cuando se da orientación a los nuevos empleados. Sin embargo casi nunca proporciona capacitación adicional en asuntos éticos o cursos de actualización sobre la materia para empleados con más experiencia.

Tabla V. Prácticas organizacionales para reducir acciones indebidas

• Documentar por escrito en códigos las reglas éticas de la organización.
• Contar con alguien encargado de difundir el código de ética, que sea responsable de supervisar el seguimiento de la organización a sus normas establecidas.
• Designar una comisión de ética que inspeccione las iniciativas éticas de la organización y supervise al encargado de difundirlas.
• Destacar la importancia de las acciones éticas en programas de capacitación y desarrollo para asegurarse de que los empleados comprendan que comportamientos considera la organización que están alejados de toda ética.
• Evaluar el seguimiento de los empleados a las normas éticas y emplear esas evaluaciones al tomar decisiones relacionadas con salarios ascensos.
• Ofrecer formas en que los empleados puedan informar las acciones cuestionables de compañeros y superiores, por ejemplo, una línea telefónica directa sobre asuntos éticos.
• Idear un sistema que imponga el cumplimiento de las normas, que contenga rigurosos procedimientos disciplinarios y de destitución y utilizarlo cuando sea necesario.
• Comunicar constante mente las normas y los principios éticos de la organización, recurriendo para ello a todos los canales de comunicación posibles. Reconocer que las acciones de la alta dirección son de especial importancia para comunicar las normas éticas.
• Manejar con toda seriedad las denuncias sobre actos indebidos y, al mismo tiempo, asegurar el trato imparcial del denunciante y acusado por actos inapropiados.

2.1.2.1.4 Unidad IV. (Evaluación del entorno)

2.1.2.1.4.1 Objetivos de aprendizaje

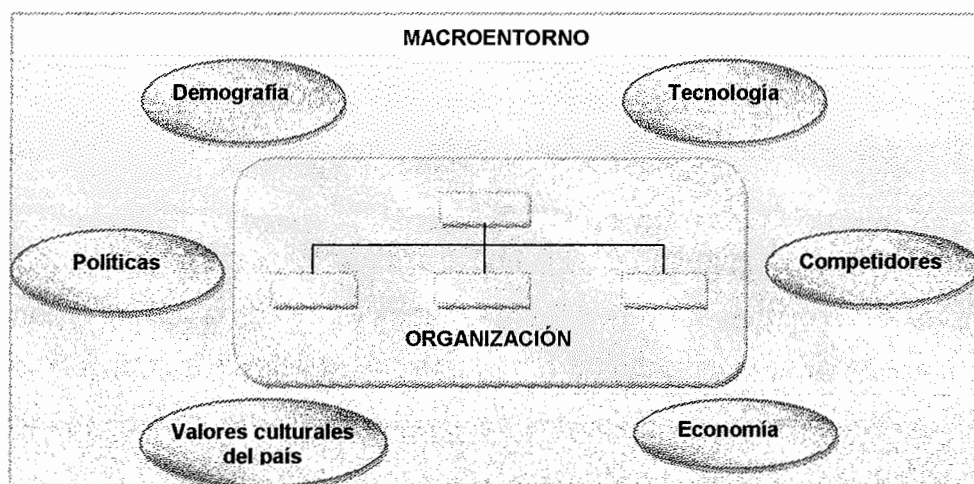
1. Explicar por qué los factores económicos, demográficos y culturales afectan a las organizaciones.
2. Enumerar las cinco fuerzas de la competencia que operan en una industria.
3. Describir las estrategias políticas y jurídicas que los administradores emplean para tratar con los cambios que presenta el entorno.
4. Explicar por qué la tecnología modifica la estructura de las industrias.

2.1.2.1.4.2 El Entorno

Entorno. Es todo lo que nos rodea y afecta a una organización.

Entorno general. En ocasiones también llamado macroentorno o macroambiente, comprende los factores externos que suelen influir en la totalidad o en la mayor parte de las organizaciones. Este entorno incluye el tipo de sistema económico (capitalismo, socialismo o comunismo) y la situación de la economía (ciclo de expansión y recesión y nivel general de vida), el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía), la tecnología (artesanal, producción en masa y proceso continuo), la demografía (edad, género, raza, origen étnico y grado de estudios de la población), la formación cultural (valores, creencias, idioma e influencias religiosas) y a los competidores.

Figura 15. Entorno general y fuerzas ambientales que influyen en las organizaciones



La economía. Es una disciplina que estudia la forma en que las personas o las naciones producen, distribuyen y consumen diversos bienes y servicios.

Algunas cuestiones económicas importantes son los sueldos que se pagan a los trabajadores, la inflación, los impuestos que los trabajadores pagan y las organizaciones, el costo de los materiales empleados en el proceso de producción y el precio de venta de bienes y servicios.

La tabla VI describe 6 tendencias que repercuten en todos los sectores industriales. Mismas que se explican en los párrafos siguientes.

Tabla VI. Tendencias en la nueva y la vieja economía

Antes	Ahora
Manufactura de bajo costo	Servicio de valor agregado
Autodependencia	Outsourcing
Fabricado en Estados Unidos	Competencia sin fronteras
Conocimiento local	Conveniencia del cliente
Trabajo físico	Capital humano, software, administración del conocimiento
Industrias de chimenea	Protección del ambiente

Importancia del valor. Ahora se concede mayor importancia al valor. Las economías del pasado (de la era agrícola o la era industrial) se caracterizaban por su producción masiva, fueran cosechas o acero. El valor ha transitado de lo tangible a lo intangible, de las siderúrgicas al conocimiento técnico. Hoy día, los fabricantes emplean más software y menos mano de obra no calificada.

Outsourcing. Simplemente significa trasladar el trabajo y actividades de la empresa que antes eran desempeñadas en ella, a otras organizaciones. Numerosas empresas también están recurriendo al offshoring que se refiere a la situación en la que una empresa elige una de las fábricas que está operando en un país y la traslada completa a otro.

Competencia sin fronteras. Las limitaciones de las fronteras geográficas cada vez son menos aplicables. Las empresas ahora llegan a los clientes de forma directa sin considerar su propia ubicación física, ni la de sus clientes. En una

economía en la cual casi todo el mundo tiene una computadora, la distancia más corta entre un cliente y la empresa puede ser un solo clic del mouse. Internet es revolucionaria porque ha disminuido de forma drástica el costo de la comunicación y la coordinación de las transacciones de negocios y personales.

Conveniencia del cliente. Las organizaciones de la nueva economía tendrán éxito si crean conveniencia para sus clientes. Una de las técnicas de moda son las casas de subastas. El sistema está diseñado para que compradores y vendedores puedan buscar en numerosas categorías y participar en subastas con la menor fricción posible. Los tutoriales en línea guían a los clientes a lo largo de un sencillo proceso de cuatro pasos: inscribirse, encontrar las cosas, ofrecer y vender.

Capital humano. En la vieja economía, los activos más importantes (capital, planta y trabajo) eran propiedad de la organización. Para triunfar en la nueva economía, las organizaciones deben administrar el conocimiento y no solo datos o información. Es decir, ahora el conocimiento también es un activo importante.

Administración de conocimientos. Se refiere a la creación, protección, desarrollo y distribución de información y de activos intelectuales. En la nueva economía, el capital humano tendrá más peso, porque las personas son las que crean y comparten el conocimiento. Los trabajadores del conocimiento de muchas organizaciones se han posicionado como emprendedores independientes. Las organizaciones se verán obligadas a encontrar nuevas formas de compensar a los empleados, porque cada vez es más frecuente que los trabajadores del conocimiento quieran llevarse una parte de la riqueza que crean.

Protección del ambiente. Protección del ambiente se refiere a la política que adopta una organización para preservar o mejorar los recursos naturales cuando desempeña sus actividades. Los administradores pueden tomar las siguientes medidas específicas para responder a las preocupaciones por el ambiente.

- Depositar en una persona de nivel alto responsabilidades ambientales bien definidas. Este enfoque hace que las preocupaciones por el ambiente se conviertan en cuestión estratégica.
- Medir todo: basura, consumo de energía, viajes en vehículos personales y demás. Establecer metas mensurables y de fechas límite para las mejoras ambientales. Monitorear los avances.
- Considerar la reformulación de los productos, de modo que se utilicen menos productos químicos tóxicos en los procesos de manufactura y limpieza. Tratar de emplear materiales no dañinos para el ambiente cuando el consumidor deseche el producto más adelante.
- Considerar las oportunidades de negocio que ofrecen el reciclaje y la disposición final, entre otras pedir a los clientes que devuelvan los productos cuando han llegado al término de su vida útil.
- Reconocer que los reglamentos ambientales han llegado para quedarse, y que es probable que se tomen más estrictos. En el futuro, la conciencia y el comportamiento ambiental (comportamiento verde) guardaran una estrecha relación con la reputación de una empresa.

Efecto de los cambios demográficos en las organizaciones

Demografía. Se refiere a las características de un grupo de trabajo, organización, determinado mercado o diversas poblaciones, por ejemplo, las personas entre 18 y 22 años de edad. La demografía, y en particular los

cambios demográficos desempeñan un papel muy importante para el marketing, la publicidad y la administración de recursos humanos.

Creciente diversidad. La fuerza laboral se diversifica cada vez más. Por ejemplo quienes padecen discapacidades, apoyados desde hace varios años por la aprobación de la ley para estadounidenses con discapacidades, encuentran cada vez mas formas de volverse empleados productivos. Muchos homosexuales ya no tratan de ocultar su orientación sexual y desean afrontarla como empleados con los mismos derechos que los heterosexuales. Los empleados de edad ahora tienen el derecho de rehusarse a la jubilación obligatoria y seguir trabajando mientras sean productivos. Los obesos comienzan a esperar y obtienen ciertos derechos a un trato justo y similar al resto de la gente en el trabajo.

Desafíos gerenciales. Los administradores, con seguridad tendrán que afrontar nuevas presiones provenientes de esta fuerza de trabajo cada vez más diversa. Algunas organizaciones en respuesta a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, proporcionan capacitación para ayudar a los empleados de todos los niveles a tolerar más las diferencias de idioma, edad, raza y etnia, pero a no tolerar el acoso sexual, a identificar y rechazar las diferencias en las contrataciones y promociones debidas las preferencias sexuales y de género y a responder más a las necesidades de personas con discapacidad.

Importancia de la cultura para los administradores

Casi ninguna organización es inmune a los efectos de la cultura. La mayoría de las personas no se da cuenta del enorme efecto que la cultura nacional tiene en su interpretación de los hechos cotidianos. La realidad es que la mayoría de las organizaciones debe lidiar cada vez más con un conjunto

diverso de proveedores, clientes, competidores y empleados de distintas culturas. Por otra parte, los valores culturales son las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales y que definen el bien y el mal.

Cultura. Se define como las características y valores comunes que distinguen a los integrantes de un grupo de personas.

Valor. Es una convicción profunda sobre una condición que resulta de considerable importancia y significado para los individuos y es relativamente estable en el tiempo.

Sistemas de valores. Comprende diversas convicciones que son compatibles y se fortalecen unas a otras. Por ejemplo, las creencias en la iniciativa privada y los derechos del individuo se apoyan una a la otra. Los valores culturales no se transmiten por genética. Las personas comienzan a aprender sus valores culturales desde el día que nacen, y este aprendizaje prosigue a lo largo de su existencia.

Los valores afectan mucho la forma en que un administrador:

- Ve a otras personas y grupos, influyendo así en las relaciones interpersonales.
- Percibe situaciones y problemas.
- Actúa para resolver problemas.
- Determina cual es un comportamiento ético y cual no.
- Dirige y controla a los empleados.

Distancia del poder. Es el grado de distribución desigual de la influencia y el control entre individuos e instituciones de cierta cultura. La medida en que los miembros menos poderosos de la sociedad acepten que la influencia está

dividida de forma asimétrica representa el grado de su distancia del poder. Si la mayoría de las personas de una sociedad apoyan la distribución asimétrica, entonces esa nación tendrá una calificación alta. Las sociedades que tienen una calificación baja no aceptan la asimetría.

Evadir la incertidumbre. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones de riesgo o desconocidos representa su grado de evasión de la incertidumbre. Las personas de culturas que tienen una calificación baja en esta dimensión, por lo general se sienten seguras y no invierten mucha energía en tratar de evitar o minimizar las situaciones ambiguas.

Individualismo. Es el grado en que la sociedad espera que las personas se hagan cargo de ellas y de su familia inmediata y del grado en que los individuos consideran ser dueños de su destino. Lo contrario al individualismo es el colectivismo, el cual se refiere a un compacto marco social en el cual los miembros del grupo (familia, clan, organización y nación) se concentran en el bienestar común y sienten una fuerte lealtad hacia los demás.

Orientación de roles de género. La orientación de roles de género se refiere a la medida en que una sociedad refuerza las normas tradicionales de masculinidad y femineidad. Esta dimensión refleja la división del trabajo entre los hombres y mujeres de una sociedad.

Masculinidad. Es el grado en que se valoran la asertividad y la obtención de dinero y objetos materiales, así como el grado de indiferencia a la calidad de vida de los demás. Lo contrario de la masculinidad es la femineidad, que es un enfoque más amable y orientado a las personas.

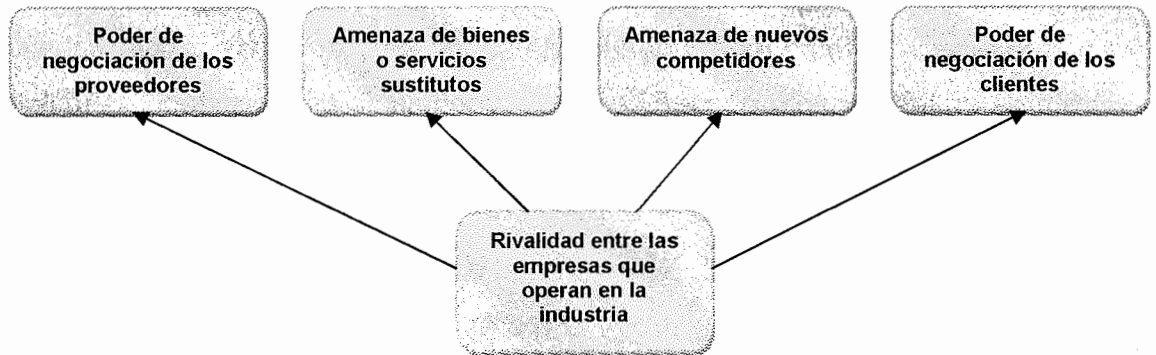
Orientación de largo plazo. Refleja la medida en que una cultura hace hincapié en que sus miembros acepten demorar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales. En las culturas orientadas a largo plazo, las familias hacen hincapié en la importancia de la frugalidad, en ordenar las relaciones por estatus y observar este orden, en la perseverancia y la educación.

Implicaciones gerenciales. Los trabajadores que aceptan ejercer en el extranjero introducen aspectos de su cultura a sus organizaciones, barrios, sistemas escolares y hogares. Es esencial aprender a integrar a tales trabajadores a la organización, así como sus valores y formas de hacer las cosas. Aun cuando distintos comportamientos quizá parezcan similares en la superficie, sus significados en distintas culturas podrían ser muy diferentes. Los administradores que notan estas diferencias también comprenden mejor a sus socios internacionales y, a fin de cuentas, eso hace que sean mejores gerentes.

2.1.2.1.4.3 Fuerzas competitivas en un sector industrial

El entorno general contiene fuerzas y hechos que afectan a todas las empresas que participan en la economía de un país. El entorno de la competencia incluye las fuerzas que dan forma a la competencia que ocurre dentro de una industria. Dicho entorno de una industria se puede analizar viendo cinco fuerzas: competidores, nuevos entrantes, bienes sustitutos y servicios, clientes y proveedores. Como muestra la figura 16, el peso combinado de estas fuerzas afecta la rentabilidad a largo plazo.

Figura 16. Fuerzas de la competencia que operan en el entorno de tareas



Competidores. Además de los clientes, los competidores son la fuerza aislada más importante que las organizaciones afrontan cada día. En la mayoría de las organizaciones, la limitación crucial del entorno radica en sus acciones frente a las de los competidores. Por tanto, todo cambio del entorno que afecte a cualquier competidor tendrá consecuencias que requieren algún grado de adaptación. Esto impone que todos los competidores estén cambiando y adaptándose de forma continua, tan solo para mantener su posición relativa.

Nuevos entrantes. La frase nuevos entrantes se refiere a la relativa facilidad con la que nuevas empresas pueden competir con las establecidas. En una industria que tiene barreras bajas a la entrada (por ejemplo, la industria de las fotocopias o la de comida rápida) la competencia será feroz. Cuando se evalúan barreras a la entrada, existen cuatro factores comunes que se deben diagnosticar: economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital y regulación gubernamental.

Economías a escala. Se producen cuando el incremento de volumen disminuye el costo unitario del bien o servicio que produce la empresa.

Diferenciación de productos. Se refiere a la singularidad del producto de una empresa, en tanto de su calidad, precio, diseño, imagen de marca o servicio al cliente, que le permite tener una ventaja sobre el producto de otra empresa. Se trata de un instrumento que emplean las organizaciones para ganarse la lealtad de los clientes de sus productos.

Requerimientos de capital. Se refieren al dinero que se necesita para financiar el equipo, comprar suministros, comprar o arreglar inmuebles, contratar personal, etc.

Regulación del gobierno. Es una barrera a la entrada cuando impide o restringe la posibilidad de que nuevos entrantes participen en la industria.

Bienes y servicios sustitutos

En un sentido general, todos los competidores producen bienes o servicios sustitutos, es decir bienes y servicios que, sin gran problema, puedan reemplazar a otros bienes y servicios.

Clientes

Sobra decir que los clientes de los bienes o servicios ejercen presión para que los precios disminuyan, con el fin de obtener más productos o mejor calidad (con precios constantes) e incrementar la competencia entre los vendedores, enfrentándolos entre sí. Es probable que los clientes tengan un poder de negociación un tanto grande en las siguientes circunstancias:

- El cliente compra un volumen un tanto grande del total de las ventas que realiza el proveedor.

- El producto o servicio representa un gasto significativo para el cliente.
- Los clientes grandes representan la amenaza de una posible integración hacia atrás (comprar uno o varios de sus proveedores para reducir costos o mejorar la calidad).
- Los clientes tienen a su alcance alternativas para obtener los mismos productos o servicios sin dificultad.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores a menudo controla que tanto pueden incrementar sus precios por encima de sus costos o reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, sin perder clientes.

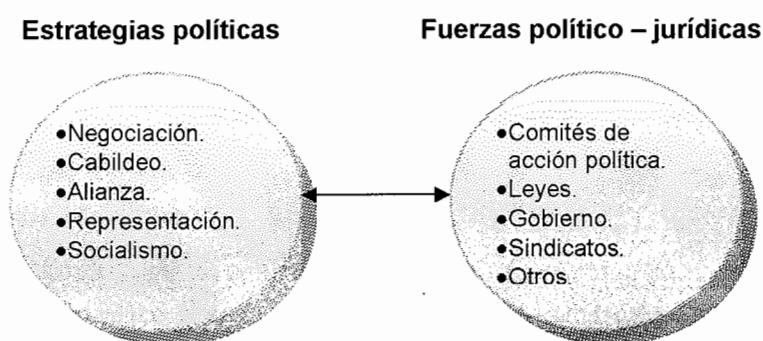
Fuerzas político-jurídicas

Las sociedades tratan de resolver los conflictos relativos a los valores y creencias por medio de sistemas políticos y jurídicos. Numerosas fuerzas políticas y jurídicas afectan de forma directa las operaciones de las organizaciones. En el caso de la industria farmacéutica en particular, los cambios de las fuerzas políticas han tenido una especial importancia en los pasados años y seguirán teniéndola en el futuro. Para alcanzar las metas de la organización, los administradores deben diagnosticar con precisión estas fuerzas y encontrar vías útiles que les permitan anticipar las alteraciones que provocan, y también responder a ellas o evitarlas.

Como se muestra en la figura 17, los gerentes emplean cinco estrategias políticas básicas para lidiar con la turbulencia de sus entornos: negociación, cabildeo, alianza, representación y socialización. Estas estrategias no son excluyentes, por lo general se utilizan en forma combinada y con frecuencia una de ellas contiene elementos de las otras. La negociación es, con seguridad, la

estrategia política más importante, porque cada una de las otras cuatro también implica cierto nivel de negociación.

Figura 17. Estrategias políticas gerenciales



Negociación. Es el proceso mediante el cual dos o más individuos o grupos, con metas comunes o encontradas, presentan y analizan propuestas con la finalidad de llegar a un acuerdo o encontrar coincidencias. La negociación solo puede darse cuando las dos partes piensan que es posible encontrar alguna suerte de coincidencia que sea benéfica para ambas.

Cabildeo. Es un intento de influir en decisiones gubernamentales ofreciendo información a funcionarios sobre los efectos previsibles de leyes o reglamentos reguladores.

Alianza. Esfuerzo de dos o más organizaciones, grupos o individuos que buscan alcanzar metas comunes en el caso de una gestión particular. Las alianzas, sobre todo las formadas para influir en las acciones del gobierno, suelen girar en torno a cuestiones de interés económico propio, como reducir los costos de investigación y desarrollo en la industria farmacéutica. Otras cuestiones incluyen las políticas públicas (por ejemplo, el control de las materias primas o los impuestos), las relaciones exteriores (por ejemplo, el

control de las ventas o la inversión en plantas en el exterior) y las relaciones laborales (por ejemplo, el control de sueldos y prestaciones de la industria, como los del sector de la construcción). Las alianzas con frecuencia se utilizan para:

- Oponerse o apoyar leyes, nombramiento de directores de órganos reguladores reglamentos emitidos por estos órganos.
- Mejorar la competitividad de dos organizaciones o más por medio de la colaboración.
- Promover productos o servicios particulares, como naranjas computadoras y electricidad.
- Construir instalaciones (como nuevas plantas) que una organización sola no podría construir con sus recursos.
- Representar los intereses de industria particulares y grupos específicos, por ejemplo de mujeres, adultos mayores y minorías.

Joint ventures o empresa conjunta. Es la unión de dos o más empresas que forman una nueva entidad. Es una forma común de alianza. Un socio se beneficia de la experiencia del otro y ello les permite alcanzar sus metas con más rapidez y eficiencia. En la industria automotriz, intensiva en capital, las empresas conjuntas son muy comunes, porque las empresas buscan repartir los altos costos que implica poner en marcha una nueva planta.

Representación. Consiste en que el integrante de una organización pertenezca a otra con el objeto de defender los intereses de su organización o grupo. La estrategia de representación suele ser útil e indirecta.

Socialización. Es el proceso que siguen las personas para aprender los valores de una organización y de la sociedad en general. Se supone que las personas que aceptan esos valores básicos y que actúan conforme a ellos no

caerán en situaciones que sean una amenaza para la organización o la sociedad. La socialización incluye las actividades formales e informales que desarrollan las organizaciones para moldear a los nuevos empleados, de modo que acepten ciertas actitudes y formas adecuadas de tratar a otros y sus empleos.

Fuerzas tecnológicas

La tecnología es el proceso de transformación que convierte a los insumos en productos de una organización. Por ende, la tecnología es el conocimiento, herramientas, técnicas y acciones que se utilizan para transformar las ideas, información y materiales en bienes y servicios terminados.

En el entorno de una organización, las fuerzas tecnológicas desempeñan cada vez más el papel de eje, que se funda en el presente y contribuye a crear el futuro.

Efecto de la tecnología en la manufactura

Los adelantos de la tecnología para diseño y producción han permitido que disminuya de forma significativa la cantidad de tiempo que se necesita para introducir un nuevo producto al mercado. Las computadoras y análisis estadísticos utilizados en la manufactura también han aumentado la calidad, gracias a la integración de máquinas y procesos por medio de bases de datos comunes y rutinas que simplifican los procedimientos y disminuyen el potencial de errores humanos.

La aportación más significativa de las tecnologías de punta para la manufactura, con seguridad es la producción en masa a la medida; es decir, la capacidad para fabricar una amplia variedad de un producto empleando el

mismo diseño y equipo de producción básicos, pero haciendo ciertas modificaciones para satisfacer las demandas de un mercado más amplio.

Efecto de la tecnología en la distribución

La creación de una supercarretera internacional de la información ahora llega mucho más allá de los simples sistemas de mensajes y tableros de boletines. Los satélites, las torres de celulares y los cables de teléfono de fibra óptica permiten que las personas y las empresas intercambien mensajes de voz, datos y gráficos en tiempo real. Para todas las empresas, la supercarretera de la información de Internet representa un cambio importante en la tecnología. Esta supercarretera, como las tecnologías de ingeniería por computadora que revitalizaron las manufacturas, tiene capacidad para transformar las formas básicas en que las personas se comunican en el trabajo y el hogar.

2.1.2.1.5 Unidad V. (Administración global)

2.1.2.1.5.1 Objetivos de aprendizaje

1. Mencionar las tendencias que afectan a las organizaciones en una economía global.
2. Describir como la cultura de un país afecta las practicas de negocios de una organización.
3. Explicar por qué las fuerzas político – jurídicas repercuten en los negocios globales.
4. Exponer cómo tres acuerdos comerciales internacionales afectan la competencia y la cooperación globales.
5. Describir seis estrategias que utilizan las organizaciones para crecer en el ámbito global.

2.1.2.1.5.2 La economía global

La tabla VII señala algunas de las tendencias más importantes de la economía global. En una economía global, los productos pueden ser enviados a cualquier parte del mundo en cuestión de días, la comunicación es inmediata y los tipos de cambio de las divisas afectan en gran medida la situación financiera de una organización.

Tabla VII. Tendencias de la economía global

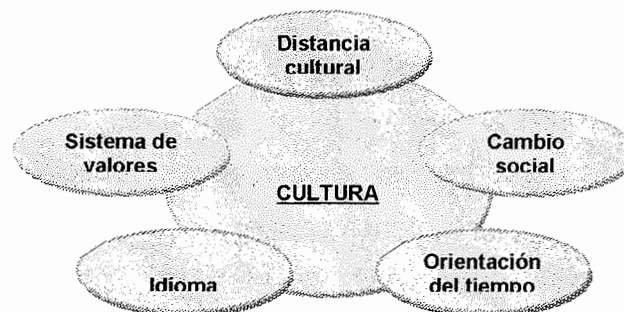
Tipos de cambio de las divisas
Importancia de las exportaciones e importaciones
Naturaleza expansiva del comercio
Comunicación mundial
Organizaciones sin fronteras
Reserva mundial de trabajadores

En los próximos 10 años, estos cambios afectaran a las organizaciones en varios sentidos muy importantes. En primer lugar, a medida que las organizaciones dejen de tener fronteras, el comercio global será cada vez más importante. En segundo, la tecnología de la información está aplicando un premio a la comunicación inmediata desde cualquier lugar del mundo, en tercero, a medida que el comercio global se expanda y la información este más disponible, las transacciones entre empresas será cada vez más transparente. En cuarto, las economías tradicionales cerradas se están abriendo mas y volviéndose más democráticas para aprovechar las oportunidades de intercambio comercial en todo el mundo.

2.1.2.1.5.3 Fuerzas culturales

Cada país tiene su cultura, normas y tabúes. La comprensión de las tradiciones, preferencias y comportamientos culturales ayuda a los administradores a evitar embarazosos errores y a aprovechar las oportunidades que ofrecen diversas culturas. Se han elegido cinco aspectos de la cultura que tienen implicaciones directas para la administración internacional: visión del cambio social, orientación del tiempo, idioma, sistema de valores y distancia cultural. La figura 18 presenta estas cinco fuerzas.

Figura 18. Cinco aspectos de la cultura



Visión del cambio social. Las distintas visiones respecto a la necesidad del cambio social y su velocidad tienen grandes repercusiones en los planes de la organización para sus operaciones internacionales. En las culturas que tienen una visión pasiva/reactiva del cambio, las formas nuevas de hacer las cosas, a menudo deben ir de la mano con una minuciosa atención al efecto que tendrían en las relaciones interpersonales. Es más, es probable que las personas de países como India, Italia y Turquía, que se caracterizan por una alta evasión de la incertidumbre, también se resistan al cambio social o reaccionen con cautela ante él.

Orientación del tiempo. La necesidad de fijar estrictos límites de tiempo para el desempeño de las tareas, y de ceñirse a esas fechas, es un postulado básico de este estilo de administración. No obstante, en algunas culturas se piensa que el tiempo es más bien un recurso ilimitado e infinito. Por ejemplo, los indios piensan que el tiempo no empieza con el nacimiento ni termina con la muerte. Su creencia en la reencarnación coloca a la vida en una dimensión atemporal y eterna.

Idioma. El idioma sirve para unir culturas futuras, pero también para separarlas. El dominio de otro idioma proporciona al administrador una ventaja competitiva para comprender a las personas de otra cultura y lograr su aceptación. No obstante, la capacidad para hablar correctamente un idioma no basta. El administrador también debe poder reconocer e interpretar los detalles de frases, refranes y gestos no verbales.

Cuando algunos nombres de marca y frases publicitarias se traducen a otro idioma, tal vez parezcan inofensivas, pero pueden adquirir un significado oculto o insospechado.

Sistema de valores. Sobra decir que las diferencias de los valores culturales afectan la forma en que los administradores y profesionales funcionan en los negocios internacionales. Quienquiera que haya administrado a empleados de otros países sabe que para ser un gerente efectivo es necesario comprender las costumbres sociales del país.

Distancia cultural. Los valores culturales de un país determinan la forma en que las personas interactúan entre sí y con las empresas e instituciones. La distancia cultural se refiere a las diferencias que hay entre las creencias religiosas, raza, normas sociales e idioma de dos países. Algunas diferencias culturales entre los países, como la del idioma, se perciben y comprenden con

facilidad. Otras son mucho más sutiles. Las normas sociales, que son el sistema de principios implícitos que tienen raíces muy profundas y que guían a las personas en su comportamiento cotidiano, suelen ser casi intangibles.

2.1.2.1.5.4 Fuerzas político-jurídicas

Riesgo político. Se refiere a la probabilidad de que las decisiones del gobierno o los acontecimientos de un país afecten de forma negativa la rentabilidad de una inversión a largo plazo. Todas las empresas internacionales y globales se preocupan por el riesgo político vinculado a los recursos que tienen invertidos en otros países.

Evaluación del riesgo político. Podemos agrupar los factores de riesgo político en cinco categorías básicas: inestabilidad interna, conflictos externos, clima político, clima económico y corrupción.

Inestabilidad interna. Se refiere a la cantidad de subversión, revoluciones, asesinatos, actividades de guerrilla y crisis de gobierno que ocurren en un país. Haití tiene un historial de inestabilidad interna que en general ha desalentado la inversión extranjera.

Conflicto externo. Se refiere al grado de hostilidad que un país exhibe contra otros. Esta hostilidad puede ir desde la expulsión de diplomáticos hasta la guerra declarada.

Clima político. Se refiere a la probabilidad de que un gobierno oscile a la extrema izquierda o la extrema derecha en términos políticos. Los administradores pueden evaluar factores como número y tamaño de los partidos políticos, el número de facciones en la legislatura, el papel del ejército

en el proceso político, el grado de corrupción del gobierno, la efectividad de los líderes políticos, la influencia de la religión organizada en la política, la tensión por cuestiones raciales o de origen nacional y la calidad de la burocracia pública.

Clima económico. Refleja la medida en que el gobierno controla los mercados e inversiones financieras y la medida en que apoya los servicios y capacidades. Estos factores incluyen los reglamentos gubernamentales y las políticas públicas para controlar la economía (salarios, precios, importaciones y exportaciones), la capacidad del gobierno para administrar las cuestiones económicas (inflación, presupuesto, superávit o déficit y monto de la deuda), los servicios e instalaciones de apoyo que proporciona el gobierno (carreteras, aeropuertos, electricidad, agua potable, drenaje y alcantarillado) que suelen llamarse infraestructura, y las capacidades del gobierno en general.

Corrupción. Se entiende como la medida en que la gente percibe que las instituciones, incluido el gobierno, no son confiables, aceptan sobornos y realizan prácticas de negocios fraudulentas.

Mecanismos políticos

Los gobiernos y las empresas aplican una serie de estrategias políticas para lidiar con los cambios políticos y legales.

Proteccionismo. Se refiere a los muchos mecanismos que tienen por objeto ayudar a las industrias o las empresas nacionales a evitar (o reducir) las amenazas posibles (o reales) de competencia o las políticas provenientes del exterior. Los aranceles, cuotas, subsidios y carteles son algunos de los mecanismos políticos que se utilizan con mayor frecuencia. El proteccionismo

tiene declarados defensores y opositores. Por lo general va en contra de los intereses de los consumidores porque da por resultado precios más altos. Sus defensores afirman que protege a las industrias y empleos nacionales contra la competencia desleal de países que tienen salarios de subsistencia y subsidios especiales. Por tanto, las empresas, asociaciones empresariales y grupos de empleados son partidarios o contrarios a una medida proteccionista, en función de que tanto pueda afectar sus intereses particulares.

2.1.2.1.5.5 Acuerdos comerciales internacionales

Para que una organización considere la posibilidad de expandirse a estos nuevos mercados, sus administradores deben conocer los rudimentos de los acuerdos comerciales globales y la forma en que repercutirán en su capacidad para hacer negocios en esos mercados.

La organización mundial de comercio (OMC). Fue constituida en 1995 como una derivación del acuerdo general sobre aranceles y comercio (GATT, por sus siglas en inglés). La OMC abarca una serie de acuerdos relativos al comercio y cuestiones afines que han negociado los países participantes. Las funciones básicas de la OMC son:

- Aplicar los acuerdos comerciales de la OMC.
- Ser un foro para las negociaciones comerciales.
- Manejar las disputas comerciales que se presentan entre naciones.
- Monitorear las políticas comerciales de los países.
- Brindar soporte técnico y capacitación a las personas de países en desarrollo.
- Cooperar con otras organizaciones, como la Unión Europea, la Asociación de Países de Sudeste Asiático y la Asociación formada como resultado del Acuerdo de libre comercio para América del Norte.

Los países que pertenecen a la OMC tienen diversos beneficios:

- El acuerdo fomenta la paz porque maneja las disputas comerciales de forma constructiva.
- Las reglas facilitan la vida porque las organizaciones las siguen.
- El comercio estimula el crecimiento económico y disminuye el costo de la vida.
- El sistema fomenta el buen gobierno.

Tres principios son fundamentales para las operaciones de la OMC:

- El principio de la nación más favorecida significa que cuando el país A otorga una concesión arancelaria al país B, esta misma concesión se aplica de forma automática a todos los demás países que pertenecen a la OMC.
- El principio de la reciprocidad significa que cada país miembro no será obligado a reducir aranceles de forma unilateral. Una concesión arancelaria solo se debe hacer a cambio de concesiones comparables hechas por otros países.
- El principio de transparencia significa que los aranceles deben ser visibles para todos los países.

Tratado de libre comercio de América del Norte

El tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) entro en vigor en 1994 y su objeto es incrementar el libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México. En esencia el TLCAN ha creado una enorme zona de libre comercio entre estos tres países mediante la eliminación y reducción de las barreras comerciales, como aranceles, cuotas y licencias. Esta zona de libre comercio abarca más de 3 millones de metros cuadrados y 400 millones de

consumidores, y tiene una actividad económica anual del orden de 650,000 millones de dólares. El propósito del TLCAN es disminuir o eliminar numerosos aranceles y casi todas las barreras no arancelarias que hay entre estos tres países. Si bien la total eliminación de ciertos aranceles no ocurrirá hasta 2009, más de 70 por ciento de los bienes importados procedentes de México ahora pueden ingresar a Estados Unidos sin aranceles. Por otra parte, más de 50 por ciento de las exportaciones estadounidenses dirigidas a México ahora no pagan arancel.

Los beneficios del TLCAN para Estados Unidos y Canadá son que los fabricantes pueden producir bienes de forma más barata, sobre todo en las plantas maquiladoras, y que pueden transportar las materias sin dificultad entre los tres países. Las plantas maquiladoras son plantas industriales de propiedad extranjeras, las cuales se ubican en México, en la parte que colinda con los estados de Texas, Nuevo México, Arizona y California. Estas plantas dan empleo a más de 1.2 millones de personas, representan alrededor de 40 por ciento de las manufacturas mexicanas y pagan (entre 15 y 20 dólares al día) más de cuatro veces el salario mínimo mexicano. Muchas empresas pequeñas y medianas de Estados Unidos y Canadá se están trasladando a Tijuana y otras ciudades fronterizas para lograr eficiencias de costos. Estas empresas saben que trasladar sus operaciones a otros lugares del mundo no les ofrece costos eficientes.

La unión Europea UE

Es una organización que tiene la meta de crear un solo mercado para los países afiliados eliminando las barreras comerciales (por ejemplo, aranceles) y estableciendo el libre flujo de bienes, personas, servicios y capital. La unión europea se llamo Comunidad Europea hasta 1994 y en la actualidad suma 25 miembros: Austria, Bélgica, República Checa, Chipre, Dinamarca, Estonia,

Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, Portugal, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia y Reino Unido. Estos países aglutinan a cerca de 455 millones de consumidores. A pesar de la tasa de desempleo, la UE tiene la meta de llegar al pleno empleo en 2010. La UE introdujo una moneda común, el euro, en 2001. Su valor frente al dólar es monitoreado por un banco central independiente que está en Frankfurt, Alemania. La UE y Estados Unidos juntos representan 40 por ciento del comercio mundial. Es claro que la UE es mucho más que una unión económica: es una actitud mental y una fuerza política. Con el tiempo, pretende disminuir la intromisión de los gobiernos en las actividades económicas de los países afiliados. Se espera que todas las empresas que comercien con la UE cumplan con estándares de calidad uniformes y controles de la seguridad de los trabajadores y el ambiente. La UE ha incrementado las oportunidades de mercado, fomentando la competencia y alentado la competencia en el exterior.

2.1.2.1.5.6 Estrategias para los negocios internacionales

Por lo general, los administradores eligen de entre seis estrategias para hacer negocios internacionales.

1) Estrategia de exportación

La estrategia de exportación implica mantener instalaciones en un país de origen y enviar bienes y servicios fuera de él para venderlos en mercados del exterior. Cuando una empresa nacional decide que se quiere dirigir hacia las operaciones globales, su prioridad debe ser crear una base de clientes global. Todo lo que se necesita es una página web y algo de promoción para dirigir a los clientes potenciales hacia su ubicación. La exportación representa un

camino práctico para las organizaciones pequeñas o medianas que tienen pocos recursos económicos para invertir, pero que están afrontando más competencia en sus mercados internos. En el caso de muchas de estas empresas, la exportación representa la estrategia principal para las operaciones internacionales.

Una variante de las exportaciones (o importaciones) es el intercambio compensado o contracomercio; es decir, un contrato que requiere que las empresas del país exportador compren productos por un valor equivalente al país importador. El intercambio compensado sigue creciendo como instrumento de marketing para hacer negocios en países menos desarrollados.

2) Estrategia de licenciamiento

La estrategia de licenciamiento implica que una empresa (el licenciador) de un país otorga a otras empresas, nacionales o extranjeras (el licenciario) el derecho de utilizar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de una cuota o regalía. El contrato de licenciamiento también puede prever que el licenciador coloque a disposición del licenciario su expertise técnico, o para la producción y el marketing. Un ejemplo de contrato de licencia miento simple es el que celebran las editoriales estadounidenses y canadienses con editoriales extranjeras otorgándoles el derecho de traducir la obra traducida. El licenciador no necesita hacer cuantiosas inversiones de capital en el exterior ni ocuparse de los detalles diarios de la producción, el marketing o la administración.

3) Estrategia de franquiciamiento

La estrategia de franquiciamiento implica que la organización matriz (el franquiciador o franquiciante) otorga a otras personas o empresas (los

franquiciados o franquiciatarios) el derecho a usar el nombre de la marca registrada y a producir y vender sus bienes o servicios. Se trata de un contrato especial de licenciamiento en la cual el franquiciador no solo proporciona el producto, la tecnología, el proceso y/o la marca registrada, sino también la mayor parte del programa de marketing. El franquiciamiento es similar al licenciamiento, pero en este caso el franquiciador suele reservarse un mayor control del franquiciado. En casi cualquier ciudad grande del mundo es probable que encuentre un establecimiento de comidas rápidas o cadenas de hoteles, entre otros. Están ahí porque emprendedores locales han adquirido franquicias, las cuales permiten que las empresas mantengan el control del marketing, al tiempo que trasladan muchos de los costos, riesgos y responsabilidades a los franquiciados. El franquiciador proporciona a los franquiciados el conjunto completo de materiales y servicios a cambio de un pago. Los franquiciados a menudo funcionan con cierto grado de independencia de la empresa matriz, pero se benefician del hecho de formar parte de una organización más grande no obstante, el franquiciador suele tomar parte activa en la capacitación, monitoreo y control de ciertas acciones del franquiciado, con el objeto de garantizar que este cumpla con el contrato de franquicia.

4) Estrategia de alianzas

Una estrategia de alianzas implica un contrato que celebran dos o más organizaciones para unir sus recursos materiales, financieros y humanos con el objeto de alcanzar metas comunes. Las alianzas estratégicas globales son empresas conjuntas o joint ventures que implican las acciones en el ámbito internacional desarrollan dos o más empresas, las cuales aportan una cantidad convenida de recursos. Este enfoque sería el preferido cuando la competencia es ruda o la tecnología y el capital requerido son un tanto grandes para uno de los socios.

5) Estrategia multinacional

La estrategia multinacional o multidomestica implica adaptar los productos, servicios y practicas a cada uno de los distintos países o regiones (por ejemplo, la Cuenca del Pacifico frente a Europa Occidental frente a Norteamérica). Una estrategia multinacional fomenta el diseño, la producción y el marketing de un producto para que sea hecho de modo que cumpla con las necesidades especificas de cada país. Las presiones para responder a las diferencias que hay en la demanda de los clientes, canales de distribución, exigencias de los gobiernos y necesidades de los empleados son el motor de esta estrategia.

6) Estrategia global

Una estrategia global hace hincapié en la consistencia en todo el mundo, la estandarización y el costo un tanto bajo. Las subsidiarias en distintos países son muy interdependientes en términos de metas, prácticas y operaciones. En la medida de lo posible, los altos directivos se concentran en la coordinación y el apoyo reciproco de las actividades de la empresa en todo el mundo. Por ejemplo, una subsidiaria de una compañía en un país fabricaría ciertas partes para algunas familias de productos, mientras que las subsidiarias que operan en otros países hacen lo mismo con otras partes. A continuación, las subsidiarias intercambian componentes para armar por completo sus productos particulares. Cada subsidiaria tiene una meta de utilidades diferente y ello refleja la importancia que tiene dentro del sistema total de la empresa.

2.1.2.1.6 Unidad VI. (El espíritu emprendedor)

2.1.2.1.6.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la esencia del espíritu emprendedor y el efecto que el entorno produce en el mismo.
2. Describir las competencias que contribuyen al éxito de los emprendedores.
3. Explicar los fundamentos de la planeación para los emprendedores en potencia.
4. Describir los fundamentos básicos del espíritu emprendedor corporativo.

2.1.2.1.6.2 Significado y alcance

Emprendedor. Es la denominación común que se da a alguien que crea una actividad empresarial o de negocios en la economía. Tener un espíritu emprendedor significa crear una organización innovadora con el objeto de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo o incertidumbre. Los emprendedores que inician nuevas empresas por lo usual incorporan al menos uno de los siguientes puntos:

- **Algo nuevo.** Que puede ser un producto, servicio o tecnología.
- **Algo mejor.** Que puede representar una mejora significativa y única de un producto o servicio existentes y abarcaría más características, así como mayor confiabilidad, velocidad o comodidad.
- **Un mercado insatisfecho o nuevo.** Es decir, uno en el cual existe una demanda superior a la que los competidores actuales pueden satisfacer, una plaza poco atendida o una parte pequeña de un mercado mayor (un nicho de mercado) que los competidores aun no han cubierto. En

ocasiones, los mercados no son atendidos del todo si las empresas grandes abandonan o descuidan a fracciones pequeñas de su base actual de clientes.

- **Un nuevo sistema de entrega o canal de distribución.** Como las nuevas tecnologías, en particular Internet, que están permitiendo que las empresas lleguen con más eficiencia a los clientes. Esto ha abierto muchas nuevas oportunidades para que las empresas proporcionen productos o servicios de forma menos costosa, a una zona geográfica más extensa o que ofrezcan una variedad más amplia.

Como dejan claro estos escenarios, el espíritu emprendedor no se limita a la introducción de algo del todo nuevo. Los emprendedores de éxito pueden empezar ofreciendo un producto o servicio de mejor calidad. También pueden hacer pequeñas modificaciones a lo que ya están haciendo otros. Una vez que han arrancado, escuchan a los clientes o compradores y hacen más modificaciones. A continuación, adaptan con rapidez lo que están haciendo y repiten el proceso una y otra vez. Por lo general, los emprendedores obtienen su inspiración de 1) su experiencia laboral previa, 2) sus estudios o capacitación, 3) sus aficiones, talentos y otros intereses personales, o 4) su capacidad para reconocer una necesidad insatisfecha o una oportunidad de mercado. En ocasiones la idea para el negocio proviene de la experiencia de un familiar o amigo.

Influencia del entorno en el espíritu emprendedor

Mercados libres y abiertos. El espíritu emprendedor requiere que los mercados sean un tanto libres y abiertos. Los mercados muy controlados, o regulados por el gobierno, limitan en gran medida las oportunidades para el

espíritu emprendedor. La cantidad de empresas constituidas por mujeres, y miembros de minorías ha registrado un crecimiento exponencial.

Condiciones de la economía y la tecnología. La manera de los desarrollos tecnológicos sube y baja según la situación de la economía y la tecnología.

Incubación de empresas. El papel fundamental de la incubación radica en proporcionar guía para la administración, soporte técnico, formación de redes y consultoría a la medida de empresas jóvenes en crecimiento. Las incubadoras por lo general también proporcionan a sus clientes acceso al alquiler de espacio adecuado y arrendamientos flexibles, servicios de apoyo tecnológico y ayuda para conseguir el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa.

Una característica importante es el apoyo psicológico o moral que se fomenta en una incubadora.

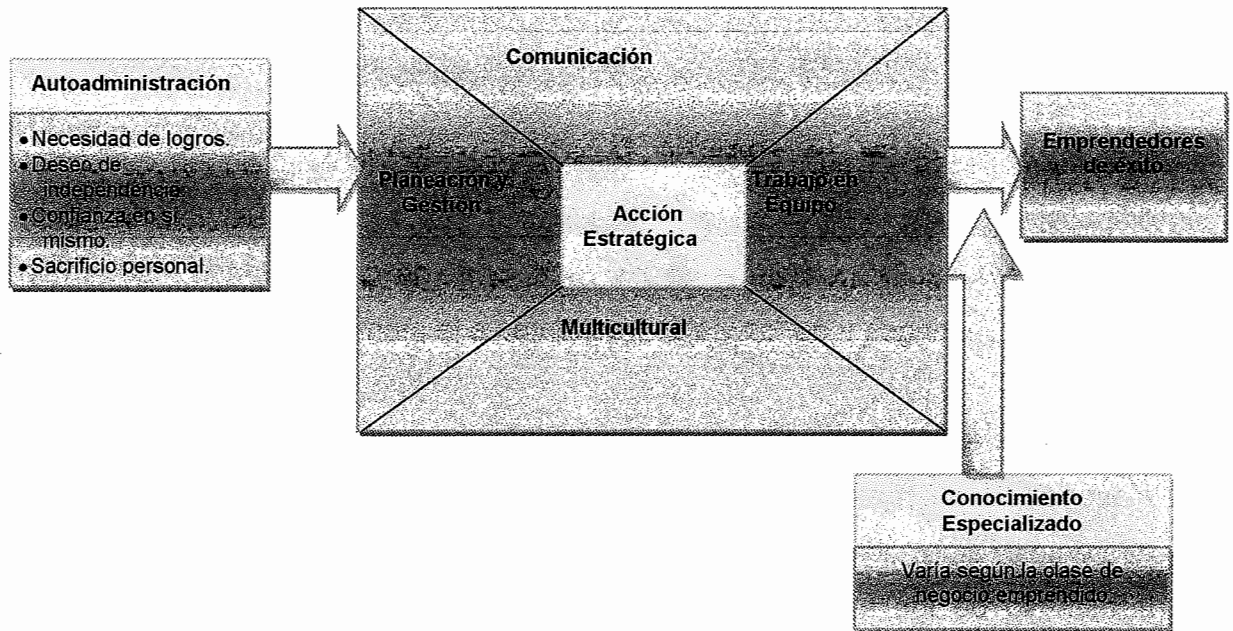
2.1.2.1.6.3 Competencias de los emprendedores de éxito

Pocos emprendedores de gran éxito inician con la meta de dirigir una empresa que crecerá con rapidez. A continuación varios emprendedores de éxito explican por qué iniciaron sus empresas, y estas son algunas de las razones que sugieren:

- Trabajar por cuenta propia y controlar mi vida.
- Me agrado el reto.
- Identificar la demanda de un producto o servicio.
- Mejor ruta para la independencia económica.

Como sugiere la figura 19, el atributo más importante es la competencia para la autoadministración.

Figura 19. Atributos que los emprendedores de éxito tienen en común



Necesidad de logros. La necesidad de logros, o el deseo de una persona para alcanzar la excelencia o triunfar en situaciones de competencia, es un atributo personal fundamental de los emprendedores de éxito. Las personas que tienen una calificación alta en logros asumen la responsabilidad de alcanzar sus metas.

Deseo de independencia. Los emprendedores con frecuencia buscan ser independientes de otros. Por tanto, tal vez tengan motivos para registrar un buen desempeño en organizaciones grandes y burocráticas. Tienen fuerza interior, confían en sus capacidades y sienten un gran respeto por sí mismos.

Confianza en sí mismos. Un récord de pista de éxitos ayuda mucho a fortalecer la confianza personal y el optimismo del emprendedor. Permite que la persona sea optimista cuando representa a la empresa ante empleados y clientes. Esperar un alto desempeño de los empleados, obtenerlo y premiarlo le

sirve de refuerzo personal, pero también proporciona un modelo de rol para otros. Casi todo el mundo quiere tener un líder optimista y entusiasta, alguien que puedan tomar de ejemplo.

Sacrificio personal. Por último, los emprendedores de éxito tienen que estar dispuestos al sacrificio personal. Reconocen que todo lo que vale la pena: cuesta. Esto significa olvidarse de las vacaciones de dos semanas, del partido de golf los domingos y de los viajes frecuentes a la montaña o a la playa.

Los emprendedores no nacen, se hacen. Los emprendedores no son como la mayoría de las personas, pero es probable que no hayan nacido siendo diferentes, sino que hayan desarrollado sus atributos personales con el transcurso de los años y adquirido muchos de sus atributos básicos en la infancia, cuando el entorno familiar desempeña un papel muy importante.

2.1.2.1.6.4 Fundamentos de planeación para emprendedores

El plan de negocios

Un plan de negocios describe la idea básica que sirve de fundamento para el inicio y esboza la forma en que la idea se podrá hacer realidad. La tabla VIII muestra los elementos principales de un plan de negocios para nuevas iniciativas emprendedoras con algunos de los lineamientos para desarrollar cada uno de los componentes.

Tabla VIII. Componentes esenciales de un plan de negocios

Componentes	Descripción
I. Resumen ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen del qué, cómo, cuándo, dónde y por qué.
II. Componente de descripción de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la empresa. • Potencial y singularidad de la nueva iniciativa.
III. Componente de Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Convencer a los inversionistas de que es posible cumplir las proyecciones de ventas y enfrentar a la competencia. • Identificar el mercado meta, posición de mercado, participación de mercado y estrategia de precios. • Evaluar a todos los competidores y explicar cómo y por qué usted será mejor que ellos. • Identificar los planes de publicidad y estimar los costos.
IV. Componente de ubicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las ventajas de su ubicación (zona, leyes fiscales, tasas salariales). Enumerar las necesidades de producción en términos de instalaciones (planta, almacén, espacio para oficinas) y equipamiento (maquinaria, muebles, suministros). • Describir el acceso a transporte (para envíos, y recepciones) y mano de obra.
V. Componente de administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar currículos de todas las personas clave de la administración de su empresa. • Describir la estructura jurídica de su empresa (negocio de un dueño, sociedad de dos personas o sociedad anónima). • Brindar información sobre cómo y cuanto se compensara a la gente.
VI. Componente financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las fuentes que se necesitan para sus fondos y los usos que piensa dar a ese dinero. • Preparar un presupuesto estimado, un estado de flujo de efectivo y un estado de resultados. • Crear etapas de financiamiento a efecto de permitir que los inversionistas lo evalúen en distintos puntos.
VII. Componente de riesgos críticos potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tendencias de la industria que pudieran ser desfavorables, como reducción de precios por parte de los competidores. • Costos de diseño o manufactura que excedan a los estimados. • Proyecciones de ventas que no se realizan. • Calendario de desarrollo de productos que no se cumple. • Presentar algunos cursos de acción alternativos.
VIII. Componente de logros del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un calendario o una grafica que muestre el momento en el cual se debe completar cada una de las fases de la empresa.
IX. Apéndice o bibliografía.	

Ejemplo de cómo realizar un plan de negocios (para un producto)

1. Nombre del plan: “Panadería el Horno Caliente”

2. Proyecto y Objetivos

a) La Idea. (¿Cuál es la idea de negocios?)

- La panadería El Horno Caliente, se proyecta como una industria panificadora para cubrir las necesidades de pan de francés y otros productos derivados de la harina de trigo para la zona de la Capitalina Guatemalteca.

b) ¿Por qué? (¿Cómo surgió la idea, porque crees en la idea?)

- El pan de francés y los productos derivados de la harina, debido a la crisis económica, al alza general de precios, seguirá siendo un producto con una demanda creciente.

c) El Promotor o los Promotores. (Los que tuvieron la idea y la llevaran a cabo). Los dos promotores son:

- El señor José Flores Peña, Ingeniero Industrial ex gerente de la Industria Panificadora “La Estrella”, con 15 años de experiencia específica en el sector panificador.
- La señorita María Flores Miranda, egresada de la carrera de Ingeniería Industrial de la USAC.

d) Misión. (¿Qué quieres que sea tu empresa ahora?, tu reto alcanzable)

- Nuestra misión es proveer pan francés, pan especial de alta calidad y champurradas. Y ser la mejor panadería de la capital.

e) Objetivos

- Ser la panadería líder de la zona 12 capitalina y sus alrededores.
- Elaborar cada día 3 qq de harina durante el primer año.
- Elaborar cada día 6 qq de harina durante el segundo año.
- Para pan de francés y especial.

3. Producto y mercado

a) Producto: Visión general. (Clara descripción de los productos y servicios en los que se basa el negocio)

- El pan francés es el alimento de primera necesidad en la canasta familiar del pueblo chapín en general y del vecino de la zona 12 capitalina en particular, básicamente para la hora del desayuno.
- El pan especial por los estudios realizados en la zona, tiene consumo importante por las tardes.
- Las champurradas tienen una alta demanda durante la mañana, básicamente en el ámbito secundario y universitario que es parte de la zona.

b) El cliente. (El cliente primordial de tu negocio). Los potenciales clientes son:

- Los hogares de la zona.
- Los estudiantes y universitarios de la zona.
- Las amas de casa.

c) El mercado potencial. (Los clientes primordiales)

- Las familias de la zona 12 capitalina y zona 11.
- Los consumidores de los alrededores que pasan por la Avenida Petapa.
- Los estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Colegios de la zona.
- Las tiendas barriales de la zona y sus alrededores.

4. Competitividad

a) Competencia. (Describir la competencia en relación con el mercado)

- Panadería Zelada.
- Panadería Pionono.
- Panadería del Norte.
- Dos Panaderías Artesanales de la zona.
- Panadería Tiki.
- Panadería Tucumana.

b) Principales competidores

- Panadería Pionono.
- Panadería Artesanal de la Zona.
- Panadería Tiki.

c) **Análisis comparativo.** (Comparación de los principales competidores, reflejando sus puntos débiles y fuertes)

Tabla IX. Puntos débiles y fuertes de los competidores

COMPETIDORES	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Panadería Pionono	Produce pan francés en baja escala	7 años en la zona repostería de calidad.
Panadería Artesanal	Tecnología antigua, producción limitada	Abastece al 40% de las tiendas
Panadería Tiki	Ubicación alejada	Champurradas económicas para universitarios

d) **Competitividad.** (Cuadro comparativo sobre los puntos más débiles de tu competencia en relación a tu negocio)

Tabla X. Puntos más débiles de la competencia

EMPRESA	LA COMPETENCIA	NOSOTROS
Panadería Pionono	Produce pan francés a baja escala	Alta importancia a la producción de pan francés
	Capta clientes que van al Sur	Captamos clientes que van al Norte y vienen del Oeste
	No tiene unidades móviles de distribución	Contamos con camionetas tipo panel para la distribución
Panadería Artesanal	Posee tecnología antigua, producción limitada	Poseemos tecnología de punta
	Camionetas antiguas para la distribución	Contamos con Camionetas a gas nuevas para la distribución
		Ventas móviles en la zona por medio de los "bicicarros"
Panadería Tiki	Se ubica a una cuadra de la concurrencia de los clientes	Estamos ubicados al frente de la Universidad y colegios de la zona
	Las champurradas las mandan a hornear a su panadería central	Producimos y horneamos en el mismo lugar
	Poseen ventas en puestos fijos	Tenemos ventas móviles a través de los bicicarros

5. Plan de marketing

a) **FODA** (Describe tus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Tabla XI. Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal con experiencia	Empresa nueva
Tecnología de punta	Fidelidad a la tienda de barrio
Orientados al servicio al cliente	
Buen sistema de distribución	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la demanda	Aparición de nuevos competidores
Falta de competencia de calidad	La competencia puede bajar los precios de las champurradas
Alternativas con los sabores de las champurradas	

b) **Política de Producto, Política de Servicio y Atención al cliente.**

(¿Cómo se va a presentar el producto ó servicio y cómo piensa atender a los clientes?)

- El pan de francés y los panes especiales estarán en mostradores de aluminio y vidrio.
- Se hará entrega del pan francés y especial a las tiendas de barrio a primera hora de la mañana y a las cuatro de la tarde.
- Las champurradas se venderán en el área de especialidades de la empresa, ofreciendo gaseosas y refrescos. Adicionalmente se instalaran cuatro puestos móviles de venta de champurradas para ubicarlos estratégicamente a la salida de los colegios.

c) **Política de Precios, promociones y descuentos.** (Cómo se piensa vender los productos y que tipos de ofertas se piensan realizar)

- El precio del pan de francés será de 0.40 centavos.
- El especial de 0.75 centavos.
- Otros con harinas especiales Q.1.00
- El pan de molde de harina blanca en Q. 7.00
- El Integral Q. 8.00
- A las panaderías fuera del vendaje por cada Q. 15.00 de compra se les bonificará con dos panes.

d) **Publicidad.** (¿Qué tipo de medios piensa utilizar para vender su producto o servicio?)

- Volantes
- Pasacalles
- Radio

e) **Plan de acciones de marketing.** (Explica en un cuadro como se piensa realizar la publicidad y promoción de tu producto o servicio)

Tabla XII. Plan de acciones de marketing

PUBLICIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
VOLANTES													
Costo	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
PASACALLES													
Costo	300	300			100	100	100			100	100	100	1200
RADIO													
Costo	700	700			700			700				700	3500
TOTAL COSTO	1150	1150	150	150	950	250	250	850	150	250	950	250	6500

6. Plan de ventas

a) **Estrategia de ventas.** (Describe cómo se piensa vender el producto, directamente ó mediante un intermediario o repartidor)

- Ventas en el local de la panadería.
- Ventas en camión repartidor a las panaderías.
- Ventas en carritos con comisionistas.

b) **La fuerza de ventas (o equipo de ventas).** (Incluye aquí si se tiene, a todas las personas que dirigirán las ventas)

- Jefe de ventas.
- Vendedoras.
- Chofer vendedor.
- Comisionistas de carritos.

c) **Condiciones de venta.** (Explica las condiciones de venta, si será por tipo de cliente y producto)

- Por la naturaleza del producto, todas las ventas son al contado.

d) **Plan de ventas anual.** (Explica cuanto se piensa vender en un año)

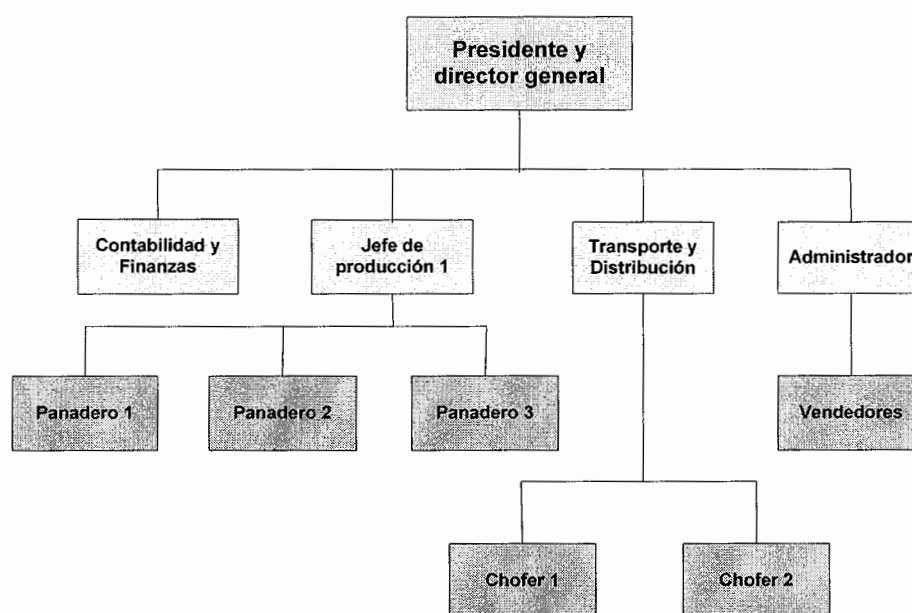
Tabla XIII. Plan de ventas anual

PLAN DE VENTAS PRIMER AÑO														
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL (Q)	%
PAN FRANCES (Q)	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	20800	249600	29.22
PAN ESPECIAL (Q)	24375	24375	24375	24375	24375	24375	24375	24375	24375	24375	24375	24375	292500	34.25
CHAMPURRADAS (Q)	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	312000	36.53
TOTAL (Q)	71175	71175	71175	71175	71175	71175	71175	71175	71175	71175	71175	71175	854100	100.00

7. Recursos Humanos

- a) **Organigrama.** (Explica mediante un organigrama como se piensa manejar el personal de la empresa)

Figura 20. Organigrama de la panadería



- b) **Planilla de sueldos.** (Explica cómo y cuánto se le piensa pagar a tu personal)

Tabla XIV. Planilla de sueldos

PLANILLA MENSUAL							
CARGO	CANTIDAD	HABER BASICO (Q)	TOTAL MES H BASICO (Q)	CNS 10%	AFP 3.71%	AGUI/INDE 16.66%	TOTAL (Q)
ADMINISTRADOR	1	3000	3000	300	111	500	3911
VENEDORES	3	800	2400	240	89	400	3129
CHOFERES	1	1000	1000	100	37	167	1304
JEFE DE PRODUCCION	1	2000	2000	200	74	333	2607
PANADEROS	3	1000	3000	300	111	500	3911
TOTAL			11400	1140	423	1899	14862

8. Aspectos legales y sociales

a) La empresa. (Definir el tipo de la empresa: unipersonal sociedad o tipo de sociedad)

- Sociedad de Responsabilidad Limitada 50% José Flores Peña, 50% María Flores Miranda.
- Capital Social Q. 100,000.00

b) Licencias y derechos (opcional). (Si la actividad de la empresa requiere licencias o derechos de marca)

- Licencia de funcionamiento.
- Patente de Comercio.
- Registro en Fundempresa.
- Registro en la SAT.
- Registro mercantil.

c) Obligaciones legales (opcional). (Breve explicación de las obligaciones legales en general que tendrá la empresa)

- Opcional

d) Permisos y limitaciones (opcional). (Incluye los permisos que se deberán obtener para el funcionamiento de tu negocio)

- Certificados de salud para la manipulación de alimentos para los panaderos y vendedoras.
- Certificado de inocuidad de los alimentos.

9. Plan de inversiones y financiamiento

a. Plan de Inversiones en maquinaria, equipo, vehículos

Tabla XV. Requerimiento de maquinaria y equipo, vehículos en quetzales

CANT	DESCRIPCION	MARCA	VALOR TOTAL (Q)	VIDA UTIL	COFICIENTE
1	HORNO	PROGAS	35,000	8	12.50%
1	DIVISORA	PROGAS	7,700	8	12.50%
1	AMASADORA	MET VISA	49,000	8	12.50%
30	BANDEJAS	PRO GAS	8,820	8	12.50%
1	MESA	PROGAS	2,000	8	12.50%
		PARCIAL MAQUI	102,520		
1	CAMIONETA	NISSAN	28,000	5	20%
		PARCIAL VEH.	28,000		
	TOTAL MAQUINARIA Y VEHICULOS		130,520		

Tabla XVI. Requerimiento de muebles y equipo de computación en quetzales

CANT	DESCRIPCION	MARCA	VALOR TOTAL (Q)	VIDA UTIL	COFICIENTE
1	ESCRITORIO	NAHI	1,000	10	10.00%
3	SILLAS	CONFORT	750	10	10.00%
2	MOSTRADOR	FEMCO	3,000	10	10.00%
1	CASILLERO	IRBA	700	10	10.00%
		PARCIAL MUEBLES	5,450		
1	COMPUTADORA	COMPAC	3,500	4	25.00%
1	IMPRESORA	HP	530	4	25.00%
		PARCIAL COMP	4,030		
	TOTAL MUEBLES Y COMPUTADORAS		9,480		

b) Programa anual de producción

Tabla XVII. Propuesta de volúmenes de producción de acuerdo al ciclo del producto

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad Utilizada	50%	100%	100%	100%	100%
HARINA PARA PAN FRANCES	624	1248	1248	1248	1248
HARINA PARA PAN ESPECIAL	312	624	624	624	624
CHAMPURRADAS	124800	249600	499200	998400	1996800

c) Inversiones

Tabla XVIII. Inversiones del proyecto en quetzales

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO (Q)	VALOR TOTAL (Q)
	INVERSIONES FIJAS		
	Terrenos		
	Galpones		
	Oficinas		
1	Vehículos	28,000	28,000
1	Maquinarias	102,520	102,520
1	Equipos de Computación	4,030	4,030
1	Muebles	5,450	5,450
	TOTAL INVERSIONES FIJAS		140,000
	INVERSIONES DIFERIDAS		
	Capacitación del Personal		
	Gastos de Organización		
	Derechos y Patentes		
	Software		
	Propaganda		
	Análisis de aguas, bromatológicos		
	TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS		0
	CAPITAL DE TRABAJO		
	Stocks y Efectivo		
1	Contable, periodo de desfase, máximo déficit acumulado	10,000	10,000
	Capital de Operaciones		
	TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		10,000
	TOTAL DE LAS INVERSIONES EN QUETZALES		150,000

d) Financiamiento

Tabla XIX. Financiamiento del proyecto en quetzales

CONCEPTO	FUENTE 1 A. PROPIO(Q)	FUENTE 2 CREDITO BANCO (Q)	TOTAL (Q)
INVERSIONES FIJAS			-
Terrenos			-
Galpones			-
Oficinas			-
Vehículos	28,000		28,000
Maquinarias	52,520	50,000	102,520
Equipos de Computación	4,030		4,030
Muebles	5,450		5,450
TOTAL INVERSIONES FIJAS	90,000	50,000	140,000
INVERSIONES DIFERIDAS			-
Capacitación del Personal			-
Gastos de Organización			-
Derechos y Patentes			-
Software			-
Propaganda			-
Análisis de aguas, bromatológicos			-
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	-		-
CAPITAL DE TRABAJO			-
Stocks y Efectivo	10,000		10,000
Capital de Operaciones			-
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	10,000	-	10,000
TOTAL DE LAS INVERSIONES EN QUETZALES	100,000	50,000	150,000
TOTAL DE LAS INVERSIONES EN QUETZALES	100,000	50,000	150,000

e) Ingresos. Corresponde a los volúmenes de producción propuestos multiplicados por los precios de venta de la empresa.

Tabla XX. Ingresos del proyecto en quetzales

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN FRANCES (Q)	249,600	499,200	499,200	499,200	499,200
PAN ESPECIAL (Q)	292,500	585,000	585,000	585,000	585,000
CHAMPURRADAS (Q)	312,000	624,000	624,000	624,000	624,000
TOTAL ANUAL (Q)	854,100	1,708,200	1,708,200	1,708,200	1,708,200

f) Costos

Tabla XXI. Costos del proyecto en quetzales

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE FABRICACION					
Materias Primas	466,440	513,084	564,392	620,832	682,915
Sueldos y Salarios	78,222	86,044	94,649	104,113	114,525
Costos de Mantenimiento	1,200	2,400	2,592	2,799	3,023
Costo de Repuestos	2,000	3,000	3,090	3,183	3,278
Costos de Energía	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052
Costo gas	23,400	46,800	47,736	48,691	49,665
Comunicación					
Otros	1,200	1,320	1,452	1,597	1,757
TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN (Q)	576,062	656,356	717,730	785,149	859,214
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Gastos Generales de Administración					
Sueldos y Salarios	46,933	51,627	56,789	62,468	68,715
Seguros	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Alquileres	25,200	27,720	30,492	33,541	36,895
Energía					
Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Comunicación	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Otros					
TOTAL COSTOS DE ADMINISTRACIÓN (Q)	77,233	84,447	92,381	101,109	110,710
COSTOS DE COMERCIALIZACION					
Sueldos y salarios	53,191	58,510	64,361	70,797	77,877
Publicidad	6,500	6,825	7,166	7,525	7,901
Transporte					
Comunicación Celular	600	600	600	600	600
Combustibles	15,600	20,280	20,686	21,099	21,521
Otros (Q)	1,200	1,320	1,452	1,597	1,757
TOTAL COSTOS DE COMERCIALIZACION (Q)	77,091	87,535	94,265	101,618	109,656
GRAN TOTAL COSTOS (Q)	730,386	828,338	904,376	987,876	1,079,581

g) Costos financieros, plan de amortización de la deuda

Moneda: quetzales

Capital: Q. 50,000.00

Plazo: 5 años

Amortización: Trimestral.

Interés: 12%

Tabla XXII. Amortización de la deuda

PERIODO	SALDO (Q)	AMORTIZACIÓN (Q)	INTERES (Q)	FOR	INT+FORM	POR AÑO(Q)
0	50,000					
1	47,500	2,500	1,500	10	1,510	
2	45,000	2,500	1,425	10	1,435	
3	42,500	2,500	1,350	10	1,360	
4	40,000	2,500	1,275	10	1,285	5,590
5	37,500	2,500	1,200	10	1,210	
6	35,000	2,500	1,125	10	1,135	
7	32,500	2,500	1,050	10	1,060	
8	30,000	2,500	975	10	985	4,390
9	27,500	2,500	900	10	910	
10	25,000	2,500	825	10	835	
11	22,500	2,500	750	10	760	
12	20,000	2,500	675	10	685	3,190
13	17,500	2,500	600	10	610	
14	15,000	2,500	525	10	535	
15	12,500	2,500	450	10	460	
16	10,000	2,500	375	10	385	1,990
17	7,500	2,500	300	10	310	
18	5,000	2,500	225	10	235	
19	2,500	2,500	150	10	160	
20	-	2,500	75	10	85	790
		50,000	15,750	200	15,950	15,950

h) Depreciación

Tabla XXIII. Depreciaciones y valores residuales en quetzales

CONCEPTO	VALOR INICIAL (Q)	VIDA UTIL	COEF.	DEPRECIACIÓN ANUAL (Q)	VALOR DE RESCATE 5TO AÑO(Q)
Terrenos					-
Construcciones		40	2.50		
Maquinaria	102,520	8	12.50	12,815	38,445
Herramientas		4	25.00	-	-
Vehículos	28,000	5	20.00	5,600	-
Muebles y Enseres	5,450	10	10.00	545	2,725
Equipo de Computación	4,030	4	25.00	1,008	
TOTAL (Q)	140,000			19,968	

El Proyecto es por 5 años

i) Resultados

Tabla XXIV. Resultados expresados en quetzales

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS (Q)	854,100	1,708,200	1,708,200	1,708,200	1,708,200
IVA NETO (Q)					
TOTAL INGRESOS (Q)	854,100	1,708,200	1,708,200	1,708,200	1,708,200
COSTOS (Q)					
Fabricación	576,062	656,356	717,730	785,149	859,214
Administración	77,233	84,447	92,381	101,109	110,710
Comercialización	77,091	87,535	94,265	101,618	109,656
Financieros (intereses)	5,590	4,390	3,190	1,990	790
Depreciaciones y Castigos	19,968	19,968	19,968	19,968	18,960
Castigo Inv. Diferida					
IT					
TOTAL COSTOS (Q)	755,944	852,695	927,534	1,009,834	1,099,331
UTILIDAD IMPONIBLE	98,156	855,505	780,666	698,366	608,869
IUE	24,539	213,876	195,167	174,592	152,217
UTILIDAD NETA (Q)	73,617	641,629	585,500	523,775	456,652

10. Ingeniería del Proyecto

a) Inversión en estructuras. (Explique cuánto piensa invertir en edificaciones y cuánto planea invertir en un futuro para la ampliación de su negocio)

- Se hará una inversión de Q. 5,000.00 para la adecuación del local para la panadería.

b) Mantenimiento y depreciación. (Explica cómo piensas realizar el mantenimiento de la maquinaria que se utilizará y cómo se va a administrar las depreciaciones de los bienes)

- Se realizará la depreciación de acuerdo a las normas del código de comercio.
- El mantenimiento debe realizarse todas las semanas.

c) Distribución. (Cómo dispondrás de las herramientas de trabajo y los flujos de producción)

- La sección de amasado y horneado
- Estará ubicada en la parte posterior del local.
- En la parte anterior del local, será para el expendio directo del producto.

d) Localización de la empresa. (Ubicación geográfica que tendrá la empresa, cuales son los puntos cercanos de comercialización)

- Avenida Petapa 31 calle 21-29 zona 12.
- Plano de ubicación

11. Principales riesgos y estrategias de salida

a) Oportunidad. (Resume cuales son las oportunidades de tu negocio)

- Crecimiento de la demanda
- Falta de competencia de calidad
- Requerimiento del mercado de nuevas alternativas con los sabores de las champurradas.

b) Riesgo. (Explica los riesgos de tu negocio)

- Aparición de nuevos competidores
- La competencia puede bajar los precios de las champurradas
- Falta de materia prima
- Conflictos sociales

c) Riesgo. (Cómo piensas contrarrestarlos)

- Calidad del producto
- Entrega puntual a las panaderías

- Promociones en el vendaje
- Promociones los miércoles en las champurradas pagas 4 llevas 5

d) Puntos fuertes. (Elaborar un breve resumen sobre los puntos que hacen fuerte al negocio)

- Personal con experiencia
- Tecnología de Punta
- Orientados al Servicio al cliente
- Buen sistema de distribución
- Novedoso sistema de venta ambulante.

e) Rentabilidad. (Describe cuales serán las perspectivas de rentabilidad que tiene el negocio)

- Se espera tener una rentabilidad superior al 30% anual. Sobre el capital invertido.

f) Seguridad. (Resume porque crees que la inversión de tu negocio será segura)

- Al ser un producto de primera necesidad, elaborado con las mejores normas de calidad e higiene harán que los consumidores prefieran nuestro producto.

2.1.2.1.6.5 La planeación y los emprendedores

La decisión de comprar un negocio, iniciarlo o adquirir una franquicia

Los futuros emprendedores que tienen la opción de “iniciar o comprar” un negocio comienzan por sopesar las ventajas y desventajas de cada alternativa. Por supuesto que, en ocasiones, otros toman la decisión de iniciar el negocio en

lugar de que ellos lo hagan. Si no cuentan con los recursos económicos necesarios para comprar una empresa existente, su única opción es iniciar su negocio. Incluso si cuentan con los recursos, tal vez no haya disponible ningún negocio adecuado. Esta situación suele presentarse cuando el emprendedor tiene una idea en verdad novedosa.

Estrategia de comprar. Cuando los emprendedores cuentan con los recursos necesarios, a menudo encuentran que comprar una empresa existente (tal vez que el dueño actual no puede administrar bien) es una buena idea.

La adquisición de una empresa existente puede ser algo muy engañoso y entraña bastantes riesgos. El vendedor quizá no revele algunos problemas ocultos y tal vez ni siquiera tenga conocimiento de que existen otros. Además, no son pocos los nuevos dueños que han pensado que estaban comprado un buen negocio y que, al poco tiempo, han visto que el dueño anterior abre una empresa competidora y les arrebató los clientes establecidos.

Estrategia de iniciar. Como se ha explicado, las nuevas iniciativas emprendedoras se pueden desarrollar por medio de incubadoras de empresas, en las cuales los emprendedores desarrollan las competencias y el conocimiento que necesitan para poner en marcha sus negocios. Para que las personas decidan qué clase de empresa tendrán, lo primero que deben es estudiar sus competencias y los contactos que pueden aportar a su posible iniciativa.

Estrategia de adquirir una franquicia. Un terreno intermedio entre iniciar un negocio y adquirir uno existente es invertir en una franquicia y administrarla.

Franquicia. Es un negocio operado por una persona (el franquiciatario o franquiciado) que tiene el derecho, otorgado por el franquiciante o franquiciador, de comercializar un bien o servicio.

El franquiciatario paga al franquiciante una cantidad por la franquicia y un porcentaje sobre las ventas. A cambio de ello suele recibir ayuda financiera, capacitación, suministros garantizados, un mercado protegido y soporte técnico para la elección de la plaza, la contabilidad y la administración de las operaciones. Las personas que firman un contrato de franquicia obtienen un nombre de marca que los clientes tal vez conozcan. No obstante, los franquiciatarios solo son sus jefes en cierta medida. No pueden operar sus negocios a su gusto, sino que tienen que ceñirse a las normas establecidas por el franquiciante, pagarle cierta cantidad de dinero y, tal vez, comprarle a él los bienes y servicios. No obstante, muchas personas quieren empezar por operar una franquicia primero, precisamente por las razones mencionadas.

Otras opciones. Las preguntas que a continuación se presentan sugieren otras opciones que podría considerar el posible emprendedor.

- ¿Existe la posibilidad de que la empresa comience por etapas o con una inversión limitada?
- ¿Al principio puedo operar el negocio en mi casa?
- ¿Puedo seguir trabajando para alguien y dedicar tiempo a mi negocio cuando salga de trabajar?
- ¿Qué tanto puedo aprovechar la ayuda de mis familiares, que tal vez solo tengan que contestar el teléfono mientras yo trabajo en mi empleo normal?

Conseguir fondos

El emprendedor debe hacer planes para conseguir los fondos que le permitirán sufragar los gastos requeridos para la fase inicial y que, al principio, no se podrán cubrir con los ingresos. La capacidad para conseguir apoyo financiero es una de las actividades importantes que diferencia a las personas que solo piensan en iniciar su propio negocio de aquellas que en verdad lo inician. Es más, cuanto mayor sea la cantidad de recursos que se obtengan, tanto mayor será la probabilidad de que el negocio pueda seguir a largo plazo.

Algunas fuentes comunes de fondos y apoyo son: 1) el emprendedor y otros miembros del equipo, familia y amigos; 2) instituciones financieras, como los bancos; 3) firmas de capital de riesgo, y 4) ángeles de negocios. Se analizarán dos de ellas a continuación.

Inversionistas de capital de riesgos. Un inversionista de capital de riesgo por lo normal facilita capital (mediante la posición de acciones) para financiar empresas nuevas y jóvenes que están creciendo con rapidez. Por otra parte, los bancos y otras instituciones financieras facilitan créditos (financiamiento por medio de deuda). Los inversionistas de capital de riesgo recuperan sus fondos, mas cierta cantidad de utilidades, siempre y cuando las acciones que poseen (interés accionario) aumenten de valor o generen el pago de dividendos. En pocas palabras, los inversionistas de capital de riesgo se vuelven dueños parciales del negocio, porque facilitan fondos.

Ángel de negocios. Un ángel de negocios es un individuo que invierte de forma directa en empresas y que, a cambio, recibe parte de las acciones de capital. Esta persona a menudo actúa como asesor del fundador del negocio. Los ángeles de negocios suelen imponer exigencias menos estrictas que los

inversionistas de capital de riesgo para el control de las acciones del emprendedor. Los ángeles a menudo disfrutan viendo cómo crece el negocio y madura la empresa inicial hasta convertirse en una empresa viable.

2.1.2.1.6.6 Emprendimiento corporativo

Espíritu emprendedor corporativo

No existe una definición de espíritu emprendedor o emprendimiento corporativo que sea la única aceptada. Esta, en su parte central, se refiere al desarrollo, promoción e implementación de iniciativas innovadoras al interior de empresas establecidas, las cuales tienen por objeto generar crecimiento y, por ende, utilidades en situaciones de riesgo o de incertidumbre. El espíritu emprendedor corporativo incluye los componentes del espíritu emprendedor que se expusieron en la primera parte de esta unidad: 1) desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías; 2) mejoras significativas y novedosas aplicadas a los productos o servicios existentes de la empresa; 3) ingreso a un nuevo mercado único, mal atendido o nuevo, y 4) desarrollo de nuevos o innovadores sistemas de entrega o de canales de distribución de los productos o servicios de la empresa. En la actualidad, el espíritu emprendedor corporativo es esencial para que toda empresa establecida pueda sobrevivir a largo plazo.

Emprendedor corporativo

Un emprendedor corporativo es la persona que, dentro de una organización, lucha por convertir las nuevas ideas en realidades rentables. No todos los empleados pueden tener éxito como emprendedores corporativos, porque ello por lo normal requiere de competencias bien desarrolladas para la acción estratégica, el trabajo en equipo y la comunicación.

Fomento de el espíritu emprendedor corporativo

La alta gerencia puede fomentar una cultura emprendedora eliminando obstáculos y ofreciendo incentivos. Las organizaciones que redirigen su curso por medio de la innovación muestran las características siguientes:

- **Compromiso de la alta gerencia.** Este compromiso deber incluir que los altos directivos estén dispuestos a tolerar el fracaso. Ellos deben comunicar con regularidad que están interesados en las actividades emprendedoras y respaldar sus palabras con hechos.
- **Diseño organizacional flexible.** Las organizaciones emprendedoras están diseñadas para la acción rápida. La gerencia otorga autoridad para tomar decisiones y proporciona información a las personas que están en mejor posición para reaccionar ante las condiciones dinámicas del mercado. Estas personas suelen ser los gerentes de primera línea.
- **Autonomía del equipo de la iniciativa emprendedora.** La flexibilidad va de la mano con una política de no intervenir en la administración cotidiana del equipo que se ocupa de implementar una innovación. Los emprendedores corporativos que tienen éxito, por lo normal gozan de considerable libertad en sus acciones.
- **Personas competentes y con talento que exhiban comportamientos y actitudes emprendedoras.** El hecho de que una persona este dispuesta a ofrecerse como voluntaria no es razón suficiente para asignarla al equipo de una empresa, sino que también debe ser competente en ese momento o en otro a fin. Los voluntarios competentes por lo habitual tienen experiencia en la creación de nuevas empresas o han recibido capacitación al respecto.

- **Incentivos y recompensas por asumir riesgos.** Los emprendedores corporativos tal vez no estén dispuestos a pasar por la frustración de imponer un cambio ni a poner en riesgo sus carreras, tan solo a cambio de la satisfacción de dar vida a sus iniciativas. Es necesario compensar con generosidad a las personas que desarrollan iniciativas emprendedoras de éxito.
- **Un sistema de control debidamente diseñado.** No existe nada que sofoque tanto una iniciativa emprendedora como un papeleo excesivo. No obstante, a pesar de la posible contradicción entre los controles firmes y el espíritu emprendedor, la alta gerencia no puede ceder la responsabilidad que debe asumir en el caso de proyectos de iniciativas nuevas. El control de las innovaciones internas significa que se dejen recabar y analizar los datos que permitirán que la gerencia pronostique, en una medida razonable, hacia donde se dirige el equipo de la nueva iniciativa.

2.1.2.1.7 Unidad VII. (Formulación de planes y estrategias)

2.1.2.1.7.1 Objetivos de aprendizaje

1. Describir la importancia y los componentes centrales de la planeación estratégica y la táctica.
2. Explicar cómo las estrategias de diversificación de la empresa influyen en la planeación.
3. Describir los niveles básicos de las estrategias y su planeación.
4. Enunciar las tareas primarias del proceso de planeación estratégica de negocios.
5. Explicar el modelo general de estrategias competitivas.
6. Explicar el modelo de estrategia integrada.

2.1.2.1.7.2 Tipos de planeación y su importancia

Importancia de planeación

Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, esta les ayuda a:

- Descubrir nuevas oportunidades.
- Anticipar problemas futuros y evitarlos.
- Desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas).
- Comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones.

Además la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. La realización de estas metas permite a la organización registrar crecimiento a largo plazo, así como seguir siendo rentable y sobrevivir.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicara y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.

Planeación contingente. Se refiere a que la organización se prepara para cambios (positivos o negativos) mayores, inesperados y súbitos que tendrán grandes repercusiones en ella y que requerirán de una respuesta inmediata. Este proceso inicia cuando los administradores preparan escenarios de algunos acontecimientos importantes que podrían ocurrir en el entorno. Ellos podrían elaborar un plan de contingencia para responder en caso de que se presentara un acontecimiento negativo drástico, como un desastre natural (por ejemplo, un terremoto, inundación o incendio que destruyeran la fábrica de la empresa), o para manejar una crisis (por ejemplo, un ataque terrorista).

Como sugiere la figura 21, los altos directivos influyen de forma directa en cuatro componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí: visión, y misión, metas de la organización, estrategias y asignación de recursos.

Figura 21. Componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

Visión y misión. La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros. Cuando el enunciado de la misión no tiene fuerza, el enunciado de la visión se puede imprimir. Los enunciados tradicionales de la misión (por ejemplo, los que mencionan las actividades a las que se dedica la organización)

podrían cambiar con el transcurso del tiempo, pero su visión quizá perdure a lo largo de varias generaciones.

Misión. Es el objeto o razón de ser de una organización. El enunciado de la misión suele responder a preguntas básicas como: 1) ¿a qué actividad nos dedicamos? 2) ¿Quiénes somos? 3) ¿Cómo lo hacemos? Una misión podría describir las necesidades de los clientes que desea satisfacer la empresa, los bienes o servicios que ofrece o los mercados que está atendiendo en la actualidad o que pretende atender en el futuro.

El enunciado de una misión solo tendrá sentido si actúa como una fuerza unificadora que sirve de guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas de la organización a largo plazo.

Metas de la organización. Se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de esta y para su crecimiento a largo plazo. Estas metas se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa (que se quiere lograr, cuanto y para cuando se debe lograr). Algunas de las organizaciones tienen metas como las siguientes:

- Reducir los costos de operación en 1,000 millones de dólares para el 2009.
- Simplificar la cadena de suministro y el proceso de ventas.
- Expandir los negocios mediante la introducción de nuevos productos, de modo que 15 por ciento de las ventas anuales se deriven de productos que tienen menos de tres años de vida.

Estrategias. Se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas. Un reto fundamental radica en formular estrategias que sean, al menos, parcialmente únicas o en seguir

estrategias similares a las de los competidores, pero existen otras maneras, por ejemplo por medio de la calidad, imagen, precio o servicio. Las estrategias tendrán su mayor afecto cuando posicionan a la organización como diferente de sus competidores en uno o más aspectos. Algunas estrategias aplicadas con éxito por empresas son las siguientes:

- Adquirir otras empresas de medios o formar sociedades.
- Apoyarse en tecnologías digitales e internet para entregar sus productos en todo lugar y en cualquier momento.
- Fomentar en todos los niveles de la organización una cultura que apoye la creatividad.

Asignación de recursos. Se refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas. Como parte del proceso de planeación estratégica, por lo general se resume a asignar el dinero, mediante presupuestos, a distintos propósitos.

Planeación táctica

La planeación táctica implica tomar decisiones respecto a que se hará, quien y como lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno a dos años, o menos. Los gerentes de nivel medio y de primera línea y sus equipos tienen una importante participación en la planeación táctica. Por lo normal, esta incluye cursos de acción específicos para implementar las nuevas iniciativas o mejorar las operaciones actuales. Además, suele formar parte estrecha del proceso anual de presupuestación de cada departamento, división y proyecto, dentro de las directrices establecidas por el nivel superior de la administración.

La información que presenta la tabla XXIV demuestra que la planeación táctica difiere de la planeación estratégica sobre todo en términos de un marco

de tiempo más breve, del monto de los recursos asignados y del nivel de detalle.

Tabla XXV. Enfoque de la planeación estratégica y la táctica

DIMENSION	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
Objeto pretendido.	Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo.	Medios para implementar los planes estratégicos.
Índole de las cuestiones abordadas.	Como sobrevivir y competir.	Como alcanzar metas específicas.
Horizonte de tiempo.	Largo plazo (por lo habitual dos años o más).	Corto plazo (por lo habitual un año a menos).
Frecuencia con la que se hace.	En un plazo de entre uno y tres años.	En un plazo de entre seis meses y un año.
Condiciones en las que se toman las decisiones.	Incertidumbre y riesgo.	Un riesgo entre bajo y moderado.
Nivel en el que se elaboran los planes.	Entre las gerencias media y alta.	Empleados, hasta la gerencia media.
Nivel de detalle.	Entre bajo y moderado.	Alto.

2.1.2.1.7.3 Estrategias de diversificación y planeación

Preguntas cuando se considera la diversificación

La diversificación se entiende como la variedad de bienes y servicios que produce una organización y el número de distintos mercados que atiende. El grado de diversificación afecta de forma directa la complejidad de la planeación estratégica de la organización. A continuación se presentan cuatro de estas preguntas.

1. ¿Qué se puede hacer mejor que otras empresas si se entra a un nuevo mercado?
2. ¿Qué recursos estratégicos (humanos, financieros, etc.) se necesitan para tener éxito en el nuevo mercado?

3. ¿Seremos tan solo un actor mas en el nuevo mercado o surgiremos siendo ganadores?
4. ¿Qué aprenderemos con la diversificación y estamos lo bastante bien organizados como para aprenderlos?

Tipos de estrategias de diversificación

Estrategia de un solo negocio. Implica ofrecer un número limitado de bienes o servicios a un mercado particular.

Estrategia de negocio dominante. Implica atender a varios segmentos de un mercado. El término mercado se refiere, de forma colectiva, a los diversos usuarios de una línea de productos.

Estrategia de negocios relacionados. Implica ofrecer una serie de bienes o servicios que se complementan. Sus divisiones por lo general operan en los mismos mercados (o en mercados similares) o utilizan tecnologías similares, o comparten canales de distribución o se benefician de activos estratégicos comunes.

Estrategia de negocios no relacionados. Implica ofrecer productos diversos (bienes y servicios) a muchos tipos de mercados. Una empresa así con frecuencia se conoce como conglomerado y por lo habitual está integrada por empresas distintas que tienen poca relación o ninguna entre sí en términos de bienes, servicios o clientes atendidos. Las empresas con negocios no relacionados no son comunes, aun cuando por lo normal son muy grandes.

2.1.2.1.7.4 Niveles estratégicos y planeación

Enfoque central. La planeación y la estrategia corporativas guían el curso general que siguen las empresas que tienen más de una línea de negocios. La medida de su diversificación determina la complejidad y el alcance de la planeación y el alcance de la planeación y la formulación de estrategias que se requieren.

Estrategia corporativa. Se concentra en los tipos de negocios en los que la empresa quiere estar, en los caminos para adquirir o deshacerse de negocios, en la asignación de recursos a los negocios y en la manera de desarrollar aprendizaje y sinergia entre esos negocios. Los altos directivos determinan el papel que tendrá cada negocio por separado dentro de la organización.

Unidad estratégica de negocio (UEN). Es una división o una subsidiaria de una empresa que ofrece un conjunto de productos o servicios relacionados y que, por lo normal, tiene su propia misión y metas. Una UEN puede un conjunto bien definido de clientes y cubrir una zona geográfica específica. Por lo normal, el estado de resultados de una UEN y su balance general sirven para evaluarla.

Los altos directivos de cada UEN son los responsables de elaborar los planes y estrategias de sus unidades. Estas propuestas casi siempre son entregadas a la oficina matriz de la empresa para su revisión.

Estrategias corporativas de crecimiento. Los administradores emplean distintas estrategias corporativas de crecimiento para alcanzar sus metas organizacionales. Como sugiere la figura 22, cinco de las estrategias corporativas más comunes son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación relacionada, la diversificación

de conglomerado y la orgánica. En este caso, orgánico se refiere a las iniciativas para propiciar el crecimiento de los negocios actuales de la empresa.

Figura 22. Estrategias corporativas de crecimiento más comunes



Fuente: Elaboración propia, Miguel Rolando Zaparolli Ruano

Estrategia de integración hacia delante. Se refiere a que la empresa entra al negocio de sus clientes y, así, se acerca más al consumidor final.

Estrategia de integración hacia atrás. Se refiere a que la empresa entra al negocio de sus proveedores, por lo usual para controlar la calidad de los componentes, garantizar las entregas puntuales o estabilizar los precios. Algunos ejemplos de estas estrategias son la compra de proveedores, o la creación de empresas nueva, que ofrezcan los mismos bienes o servicios.

Estrategia de integración horizontal. Se refiere a que la empresa adquiere a una o varias empresas competidoras para consolidar y extender su participación de mercado.

Estrategia de alianzas. Es una alternativa para la forma tradicional de integración hacia atrás, hacia delante y horizontal que las empresas usando cada vez con más frecuencia. Esta estrategia implica que dos o más organizaciones conjuntan sus recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y otros más para alcanzar metas específicas.

Estrategia de diversificación relacionada. Se refiere a que la empresa adquiere o constituye una empresa relacionada con la actividad actual de la organización en términos de tecnología, mercados o productos. Con frecuencia, una empresa con negocios relacionados adquiere otra empresa o inicia una nueva. Uno o varios hilos comunes deben vincular a ambas empresas. Algunos ejemplos de estos hilos que se entretajan incluyen uno o varios de los puntos siguientes: 1) un conjunto de clientes y mercados en común, 2) tecnología compartida, 3) canales de distribución que se entremezclan, 4) bienes o servicios similares, 5) proveedores y fuentes de materias primas en común, 6) habilidades y competencias laborales en común, 7) métodos de operación similares y 8) la capacidad para compartir una fuerza de ventas común y otros métodos de marketing. Cuanto mayor sea el número de hilos que se entretajan de forma natural, tanto más relacionadas estarán las empresas.

Estrategia de diversificación por conglomerado. Se refiere a que la empresa suma a su línea de negocios bienes o servicios no relacionados. Esta tal vez adquiera otra empresa o inicie una en un terreno del todo nuevo. Las empresas diversificadas que operan negocios no relacionados suelen comprar empresas establecidas. Los expertos en finanzas y administración suelen ver esta estrategia corporativa con escepticismo. La empresa adquirente busca organizaciones que mejoren su crecimiento, estabilidad general o el equilibrio de la cartera total de empresas de la organización, sobre todo en términos de una mayor generación y un mejor uso de los recursos.

Compensación de los directivos y crecimiento corporativo. Cuando el crecimiento de la empresa incrementa las utilidades reportadas, así como el precio de las acciones, anuales más generosos y lucrativas opciones de compra de acciones.

Opción de acciones. Es un derecho que la empresa otorga a un empleado mediante contrato, el cual establece la compra, aun empleado mediante contrato, el cual establece la compra, a un precio fijo y dentro de un periodo específico, de una cantidad definida de acciones de las emisiones de la empresa. La opción de acciones y otros programas de incentivos a menudo resulta un mecanismo afectivo para motivar a los directivos, de modo que trabajen a favor de los intereses de los accionistas mediante el incremento del valor unitario de las acciones de la emisión.

Estrategia de negocios

El enfoque en el cliente es la base de los planes y estrategias de negocios exitosos. Este enfoque requiere que se preste atención a tres preguntas básicas.

- 1. ¿A quién se atenderá?** Las necesidades y la demanda de los clientes podría variar según sus características demográficas (por ejemplo, edad, género, ingresos, ocupación, grado de estudios, raza, nacionalidad y clase social), ubicación geográfica, elección de estilo de vida (por ejemplo, solteros, o casados, con o sin hijos), tipo de cliente (por ejemplo, fabricantes, mayoristas, minoristas o clientes finales), etc.

2. ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen? Las empresas que se dedican a la remodelación y los pequeños constructores compran artículos con el propósito de atender a los propietarios de casas y, en menor grado, a pequeñas empresas dedicadas a proyectos de reparación o renovación.

3. ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes? Ofreciéndoles tiendas grandes, bien iluminadas, ordenadas y limpias, las cuales tienen toda una gama de productos y servicios para satisfacer casi todas las necesidades para remodelar o mejorar una casa.

Estrategia funcional

La estrategia funcional se refiere a las acciones y recursos comprometidos que se establecen por las áreas funcionales de operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios jurídicos, contabilidad y otras. Los planes y estrategias funcionales deben apoyar las estrategias y planes de negocios. En el nivel funcional, estas tareas con frecuencia implican una combinación de planeación estratégica y táctica.

Estrategias de operaciones. Especifican la forma en que la empresa desarrollara y utilizara sus capacidades productivas para apoyar las estrategias de negocios de la empresa.

Estrategias de marketing. Abordan la forma en que la empresa distribuirá y venderá sus bienes y servicios.

Estrategias de finanzas. Identifican el mejor camino para obtener y asignar los recursos financieros de la empresa.

La tabla XXVI presenta ejemplos de las cuestiones administrativas que distintas clases de empresas suelen abordar cuando elaboran planes y estrategias funcionales.

Tabla XXVI. Ejemplos de cuestiones que se abordan al elaborar estrategias funcionales

MUESTRA DE FUNCIONES	MUESTRA DE FUNCIONES CLAVE
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de sistema de recompensa necesito? • ¿Cómo debería revisarse el desempeño de los empleados? • ¿Qué enfoque se debe utilizar para reclutar a personal calificado? • ¿Cómo se garantiza un trato afirmativo y justo para mujeres minorías y discapacitados?
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la mezcla deseable de fondos de préstamos y de fondos de capital accionario? • ¿Qué fracción de las utilidades se debe reinvertir y que fracción se debe pagar en forma de dividendos? • ¿Qué criterios se deben aplicar para asignar los recursos financieros y humanos a los proyectos? • ¿Qué criterios se deben aplicar para otorgar crédito a los clientes?
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué bienes y servicios deben recibir mayor énfasis? • ¿Cómo se deben distribuir los productos (por ejemplo, venta directa, mayoristas, minoristas, etc.)? • ¿Debe la competencia primero basarse en el precio o en otros factores? • ¿Qué imagen de la empresa y características de producto deberían subrayarse ante la vista de los clientes?
Operaciones (manufactura)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto debemos comprometernos con la calidad total? • ¿Cómo se debería elegir los proveedores? • ¿debemos enfocarnos en partidas de producción para inventario o producir sobre todo en respuesta a los pedidos de los clientes? • ¿Qué operaciones de producción deberían cambiarse (por ejemplo, automatizar o distribuir de otra manera) para mejorar la productividad?

2.1.2.1.7.5 Tareas y proceso de la planeación estratégica de negocios

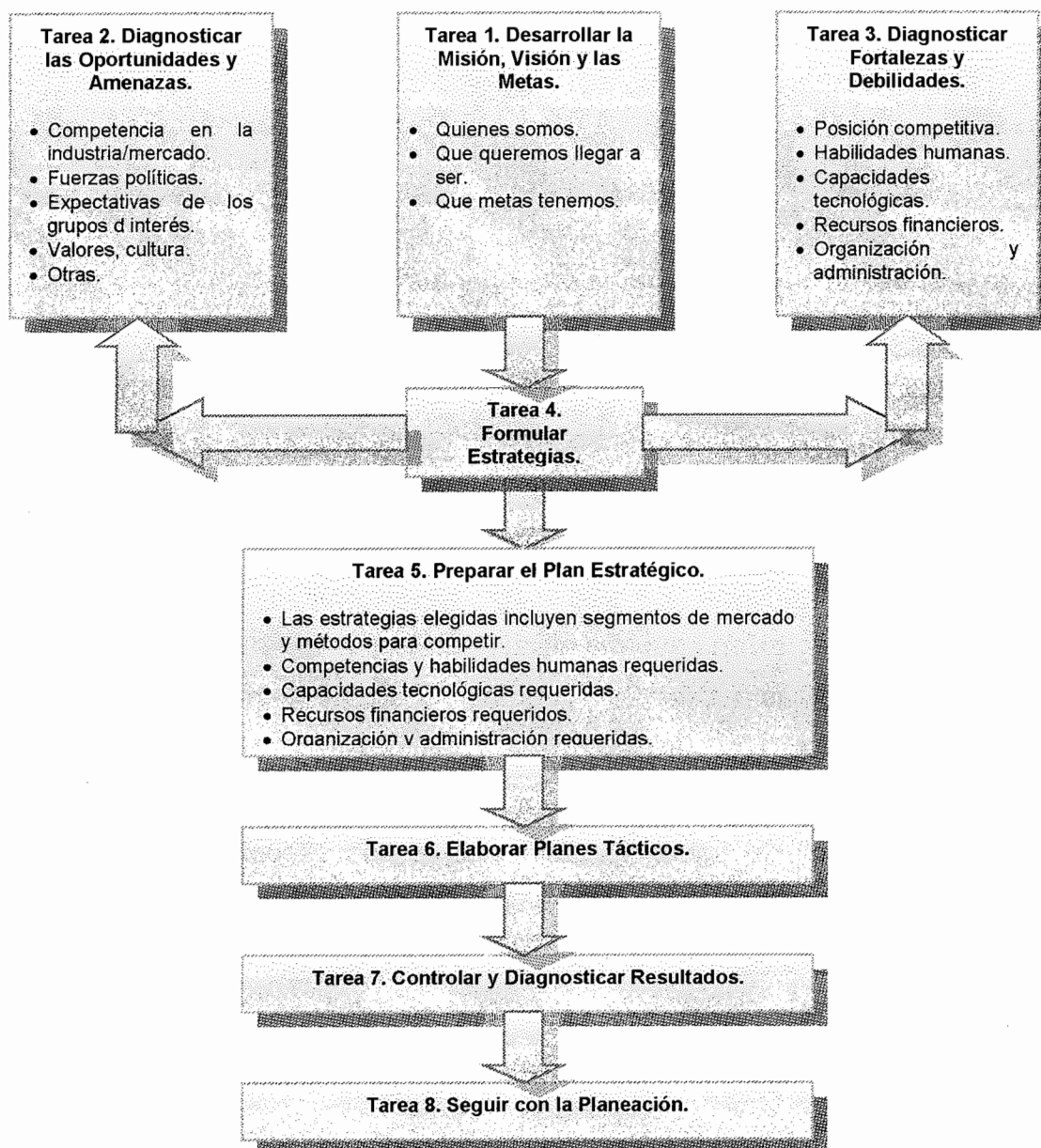
El proceso de planeación que presentamos es aplicable sobre todo a las empresas que tienen un solo negocio, las unidades estratégicas de negocio y las empresas con negocios muy relacionados.

Tarea 1: desarrollar la visión, la misión y las metas

Antes se señaló que la visión, la misión (o misiones) y las metas de una organización están guiadas por la consideración de preguntas como: ¿Cuál es nuestro producto? ¿A que nos comprometemos? ¿Qué resultados queremos obtener? Las metas generales imprimen la dirección que seguirá la toma de decisiones y tal vez no cambien cada año. La visión, la misión (o misiones) y las metas no se desarrollan de forma aislada. La evaluación de las oportunidades y amenazas externas (tarea 2) y de las fortalezas y debilidades (tarea 3) repercute en ellas.

Como resume la figura 23, este incluye una secuencia de ocho tareas principales. No obstante, para que estas tareas y el proceso tengan éxito no se deben desempeñar necesariamente en la secuencia que se presentan.

Figura 23. Tareas y proceso de planeación estratégica de negocios



Tarea 2: diagnosticar oportunidades y amenazas

La planeación estratégica ayuda a los administradores a identificar estas oportunidades y amenazas y a tomarlas en cuenta cuando desarrollan la misión, metas, planes y estrategias de la organización. Las fuerzas políticas y los grupos de interés dentro y fuera de la organización tienen un papel central cuando se determina su misión y metas y también ejercen presión para transformarlas. Los altos directivos negocian con los grupos de interés poderosos (consejos de administración, bancos, gobiernos, clientes importantes y proveedores) en un intento por influir en estas fuerzas para provecho de la organización.

Tarea 3: diagnosticar fortalezas y debilidades.

Competencias centrales. El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los administradores identificar las competencias centrales de la organización y determinar cuáles se deben mejorar. Este diagnóstico incluye la participación de mercado de la organización, la capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de los recursos humanos, las capacidades tecnológicas, los recursos financieros, la profundidad de la administración y los valores y la formación de sus empleados clave.

Las competencias centrales son las fortalezas que distinguen y hacen competitiva a una organización, al proveer bienes o servicios con valor único para sus clientes. Se clasifican en tres grupos generales: conocimientos tecnológicos superiores, procesos confiables y relaciones estrechas con los grupos de interés externos. Un proceso confiable implica entregar el resultado con rapidez, de forma consistente y eficiente, con la menor incomodidad posible para los clientes.

Tabla XXVII. Ejemplo para diagnosticar fortalezas y debilidades

Instrucciones: evalúe cada cuestión con base en la escala siguiente.

A = superior a la mayoría de los competidores (10 por ciento superior).

B = arriba del promedio. Buen desempeño. Sin problemas inmediatos.

C = promedio igual a la mayoría de los competidores.

D = aquí hay problemas. No tan bueno como debería ser. Deteriorándose. Se debe mejorar.

E = causa de gran preocupación. Crisis. Aplicar medidas de inmediato para mejorar.

Categorías	Cuestión	Escala				
		A	B	C	D	E
Tecnologías de información	Capacidades para formar redes.	—	—	—	—	—
	Servicio al cliente.	—	—	—	—	—
	Características del producto.	—	—	—	—	—
Recursos humanos	Competencias de los empleados.	—	—	—	—	—
	Sistemas de recompensas.	—	—	—	—	—
	Satisfacción del cliente.	—	—	—	—	—
Marketing	Canales de distribución.	—	—	—	—	—
	Efectividad de la publicidad.	—	—	—	—	—
	Satisfacción del cliente.	—	—	—	—	—
Finanzas	Capacidad para obtener Prestamos.	—	—	—	—	—
	Relación de deuda a capital.	—	—	—	—	—
	Rotación de inventarios.	—	—	—	—	—
Producción	Costo por unidad.	—	—	—	—	—
	Control de inventarios.	—	—	—	—	—
	Proceso de calidad.	—	—	—	—	—

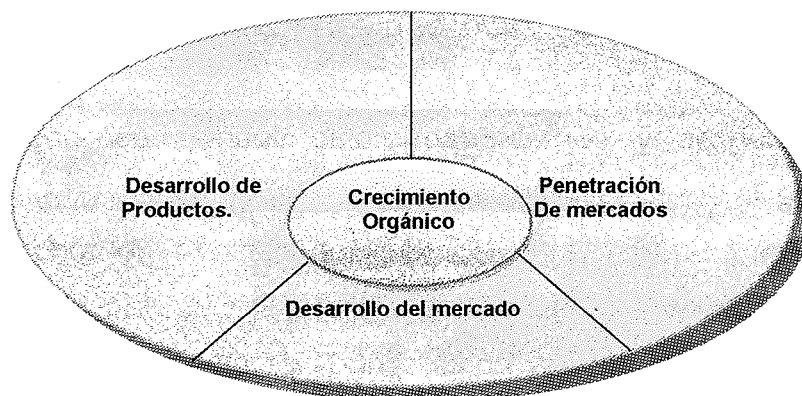
Estrategia de outsourcing. Una estrategia de outsourcing significa contratar a otras organizaciones para que desempeñen un servicio que se necesita o fabriquen partes o productos que se necesitan y que antes eran proporcionados al interior de la empresa. Algunos impulsores del outsourcing son: reducción de gastos (incluso menos empleados), 2) mejor calidad de producción, 3) más uniformidad en los reportes y cumplimientos de reglamentos, 4) uso más efectivo de talento costoso para que este pueda dedicar mayor parte de su tiempo a innovar, 5) ampliar las capacidades globales y 6) administración más efectiva de los procesos de negocio. Si bien todas las anteriores son razones para el outsourcing, 80 por ciento de las empresas encuestadas menciona la reducción de gastos como el impulsor principal. Algunos de los procesos de trabajo para ciertas organizaciones que utilizan el outsourcing son:

- **Finanzas y contabilidad:** como cuentas por pagar, facturación y declaraciones fiscales y financieras.
- **Manufactura:** como producción contrato de todo, desde aparatos electrónicos hasta aparatos médicos.
- **Servicio al cliente:** como centros de atención telefónica o call centers para soporte técnico, reservaciones de líneas aéreas y cobranza de facturas.
- **Tecnología de información:** como desarrollo de software, soporte técnico, diseño de sitios web e infraestructura de tecnología de información.
- **Recursos humanos:** como administración de nominas, prestaciones y programas de capacitación.
- **Análisis:** como investigación de mercados, evaluación financiera y cálculo de riesgos.

Tarea 4: desarrollar estrategias

La formulación de estrategias debe evaluarse en términos de: 1) oportunidades y amenazas externas, 2) fortalezas y debilidades internas y 3) la probabilidad de que las estrategias ayuden a la organización a cumplir con su misión y metas. Como se observa en la figura 24, la planeación de negocios tiene tres estrategias principales orgánicas y de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

Figura 24. Estrategias de crecimiento orgánico en la planeación de negocios



Estrategia de penetración de mercado. Implica buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos o servicios actuales. La empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios podría incrementar su penetración de mercado: 1) fomentando un mayor uso de sus bienes y servicios, 2) atrayendo a clientes de sus competidores, 3) comprando a un competidor.

Estrategia de desarrollo de mercado. Implica buscar nuevos mercados para los bienes o servicios actuales. La empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios dentro de una empresa lo podría hacer: 1) mejorando características, 2) mejorando la calidad en términos de confiabilidad, velocidad, seguridad o durabilidad, 3) mejorando el atractivo estético y 4) introduciendo nuevos modelos.

Estrategia de desarrollo de productos. Implica desarrollar bienes o servicios nuevos o mejorados para los mercados actuales. Una empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios dentro de una empresa lo podría hacer: 1) mejorando características, 2) mejorando la calidad en términos de confiabilidad, velocidad, seguridad o durabilidad, 3) mejorando el atractivo estético y 4) introduciendo nuevos modelos.

Tarea 5: preparar el plan estratégico.

Una vez que la gerencia ha planteado estrategias alternativas y que ha elegido algunas de ellas, llega el momento de elaborar por escrito el plan estratégico. El plan escrito debe contener secciones que aborden:

- La visión, misión, y metas de la organización.
- Los bienes y servicios que ofrece, incluso que hace que ellos sean únicos.
- Un análisis y estrategias de mercado, el cual debe incluir amenazas y oportunidades, así como planes de contingencia por si las cosas no salen como se espera.
- Estrategias para obtener y utilizar los recursos de tecnología, producción y marketing, así como los financieros y humanos que se necesitan para alcanzar las metas enunciadas, las cuales deben incluir la manera en

que se capitalizaran los fortalezas y se superaran las debilidades, así como planes de contingencias en esas áreas.

- Estrategias para desarrollar y utilizar las competencias de la organización y de los empleados.
- Estados financieros, incluso proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo y punto de equilibrio.

Tarea 6: preparar los planes tácticos

Los planes tácticos sirven de ayuda para implementar los planes estratégicos. Como sugiere la tarea 6, los administradores de primera línea y de nivel medio y sus equipos de empleados por lo usual fundamentan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización. Cuatro factores son importantes para determinar la implementación con éxito de un plan táctico: 1) realizarlo dentro del presupuesto o por debajo del mismo, 2) ejecutarlo dentro del marco de tiempo programado o antes, 3) alcanzar las metas enunciadas o superarlas y, tal vez el punto más importante, 4) comunicar con claridad los elementos clave del propio plan estratégico a lo largo y ancho de la organización.

Tarea 7: controlar y diagnosticar los resultados

Los controles son necesarios para garantizar que los planes se implementen con base en su propósito y para evaluar los resultados que se obtienen con dichos planes. Si los planes no han producido los resultados deseados, los administradores y equipos tal vez tengan que modificar la misión y las metas, revisar las estrategias, desarrollar nuevos planes tácticos o cambiar los controles que utilizan. Los controles sirven para disminuir y corregir

las desviaciones que se alejan de los planes y proporcionar información muy útil respecto al proceso continuo de planeación.

Tarea 8: planeación continua

La planeación es un proceso continuo y permanente. El entorno externo (por ejemplo, nuevos competidores) y el interno (por ejemplo, las expectativas de nuevos empleados) nunca dejan de cambiar. En ciertas ocasiones estos cambios son graduales y previsibles.

Herramientas de la planeación

El ejercicio de la planeación al interior de una organización no es un asunto complejo. Requiere sí de compromiso de la cúspide organizacional y de motivación del equipo de trabajo para emprender dicho propósito. Para ello se utilizan algunas herramientas o metodologías entre las que destacaran las siguientes:

1. Brainstorming (Lluvia de ideas).
2. Diagrama de Causa Efecto.
3. Diagrama de Gantt.
4. Flujograma situacional.
5. Análisis FODA. (Planeación estratégica).
6. PHILLIPS 66.
7. Método de la Ruta Crítica ó CPM.
8. Técnica de Evaluación y Revisión de Programas ó PERT.

Ejemplos de aplicaciones de las herramientas de la planeación

1. **Brainstorming (lluvia de ideas):** "Largas esperas para obtener información en una empresa de transportes"

Situación: el grupo de mejora "sobre ruedas" de una empresa de transporte de viajeros por carretera se encargó de mejorar el problema de las largas esperas frente a los expositores de información.

El equipo empezó realizando una tormenta de ideas sobre las posibles causas de las esperas.

Como resultado de la tormenta de ideas el equipo obtuvo la siguiente lista:

1. Número de informadores escaso.
2. Calidad de la información.
3. Exceso de volumen de la información ofrecida.
4. Disponibilidad de información escrita al público.
5. Tipos de folletos ofrecidos al público.
6. Cantidad de información escrita de cada tipo.
7. Falta de acceso a una información escrita rápida.
8. Punto único para obtener todo tipo de información.
9. Excesivo volumen de la información recibida.
10. Información no adaptada a la educación media del público.

2. **Diagrama de causa–efecto:** "Bajo rendimiento de los estudiantes en la clase de matemáticas"

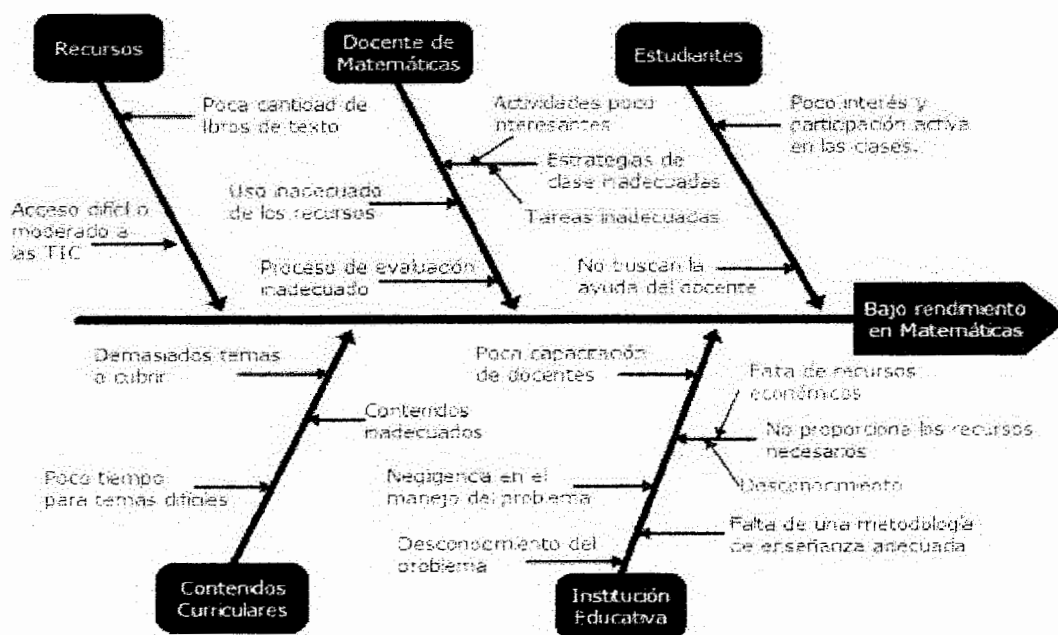
Situación: el departamento de Matemática de la facultad de Ingeniería en el semestre actual ha registrado un rendimiento deficiente por parte de los alumnos de dicha unidad académica, para proponer las respectivas mejoras y

acciones se está utilizando la herramienta de planeación “Diagrama de Causa y Efecto” y un grupo de estudiantes de la carrera de ingeniería industrial a realizado el siguiente análisis para identificar las posibles causas y sus efectos respectivos.

Análisis: se identificó que las posibles causas para que el docente no utilice estrategias de clase adecuadas, es la falta de recursos necesarios para ello. Sin embargo, esta causa no puede ser clasificada únicamente dentro de la categoría Docente de Matemáticas, porque el hecho de no usar recursos adecuados para sus clases puede deberse a factores externos a él, por ejemplo, que exista una baja disponibilidad de recursos. Por tal motivo, lo más adecuado fue crear una nueva categoría llamada Recursos.

Como resultado de las ideas para la identificación de las causas y efectos, el equipo obtuvo el siguiente diagrama:

Figura 25. Diagrama causa-efecto del departamento de matemática



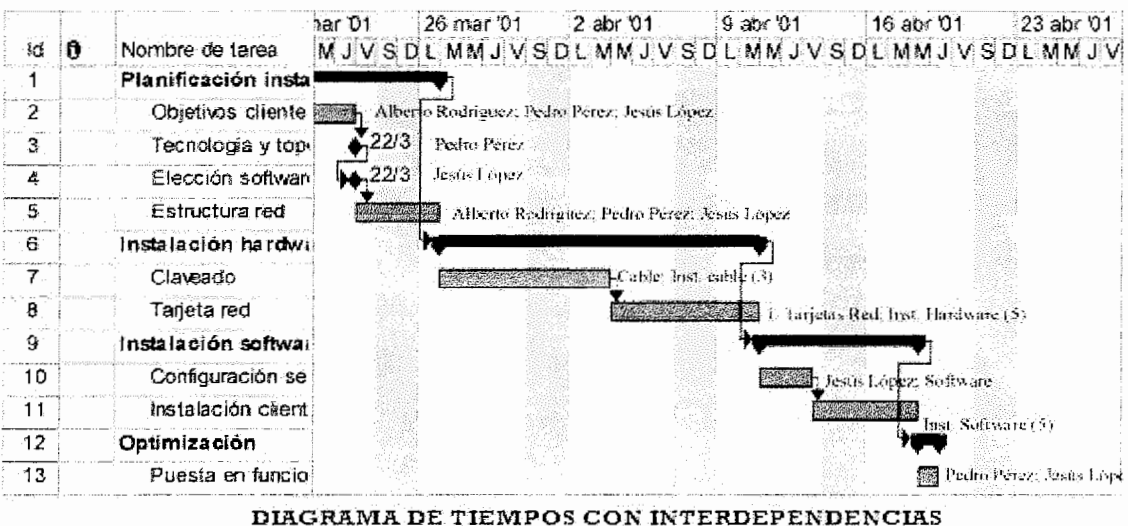
3. Diagrama de Gantt: "Actividades a realizar en una proyecto de automatización"

Situación: una empresa de la ciudad se dedica a la instalación de programas computarizados para la automatización del manejo de inventarios en las empresas del ramo industrial.

La programación de las actividades a realizar en cada instalación del programa la realiza un grupo de estudiantes de la carrera de ingeniería industrial de la USAC.

Después de conocer las actividades que se deben llevar a cabo en la instalación de dichos programas, el equipo de estudiantes utilizó el programa de computación Project 2007 y obtuvieron el siguiente diagrama:

Figura 26. Diagrama de Gantt para un proyecto de automatización



4. Flujograma situacional: "La planificación del mercadeo y el crecimiento en la pequeña industria panadera de la ciudad capital de Guatemala"

Situación: la pequeña industria panadera de la ciudad capitalina guatemalteca está amenazada por un mayor nivel de competencia real y potencial, como consecuencia de la apertura económica. Por ello precisa de instrumentos técnicos para desarrollarse con éxito en este mercado o prepararse para abandonar el negocio.

La situación que se presenta tiene como propósito realizar un estudio práctico y objetivo, que explique la relación existente entre la planificación del mercadeo en la empresa y el crecimiento de la misma, con la finalidad de que, una vez establecida esta relación, se pueda influenciar dicho crecimiento mediante programas de apoyo a las pequeñas empresas, para esto se le ha pedido a un grupo de estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la USAC que estructure un flujograma de la situación antes descrita.

Análisis: el estudio se enmarca en establecer la relación existente entre la calidad y eficacia de la planificación del mercadeo y el crecimiento de la pequeña industria de la panadería de la ciudad capitalina de Guatemala.

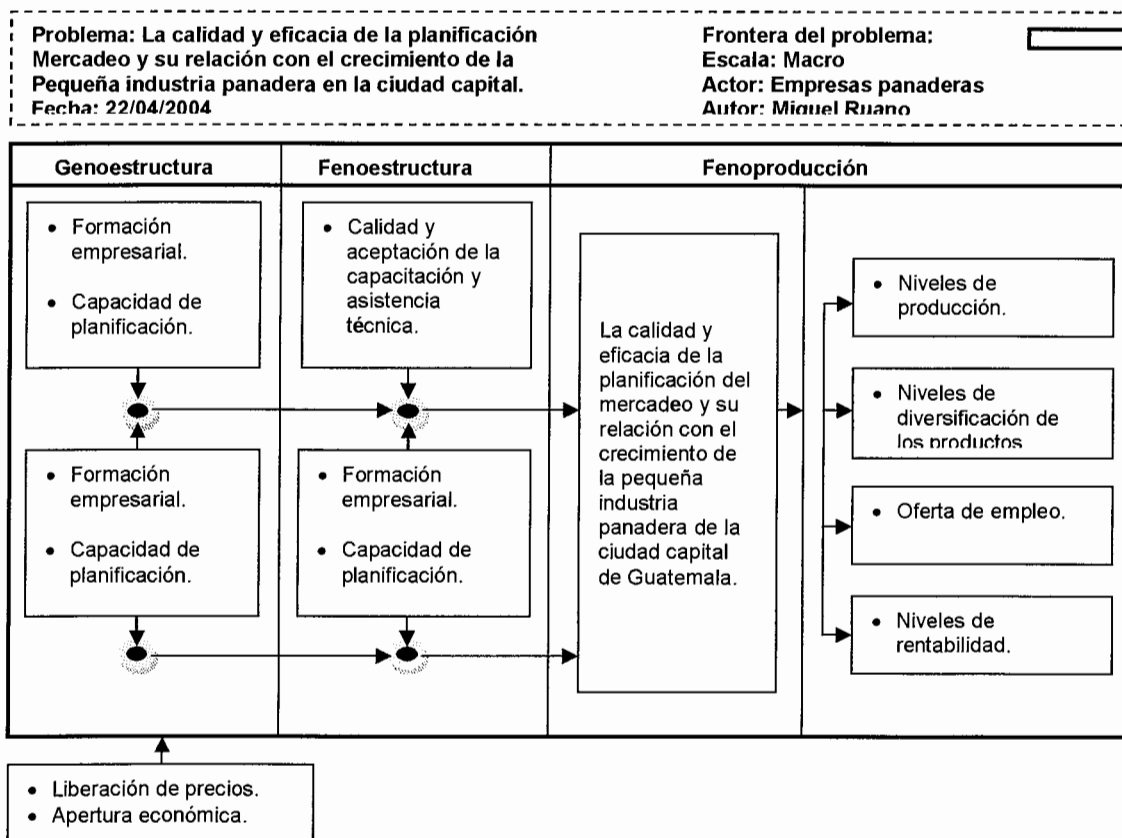
En la presentación del flujograma situacional, la realidad que se analiza se divide en tres niveles:

- a) **Fenoproducción.** Es el espacio de la realidad que se analiza y donde se producen los fenómenos, ocurren los hechos, acontecen las acciones y se manifiesta el conflicto.
- b) **Fenoestructura.** Se ubica al centro del flujograma; constituye el espacio de la realidad que se analiza o estudia, en donde se produce una acumulación de fenómenos, que dan origen a nuevas estructuras y que se convierten en la explicación inmediata de nuestro objeto de estudio.
- c) **Genoestructura.** Se ubica en la parte extrema izquierda del flujograma. Es el espacio de la realidad que se analiza, en donde se ubican las causas profundas o estructurales, que dan las pautas, normas o leyes

sobre cómo se presentará nuestro objeto de estudio, los sectores que lo definen y las causas que lo explican.

Después de conocer las características y variables que afectan el actual caso, el equipo de estudiantes utilizó su caja de herramientas de la planeación y obtuvieron el siguiente flujograma situacional.

Figura 27. Flujograma situacional de la industria panadera



5. Análisis FODA (planeación estratégica): “Análisis FODA de las artesanías en San Miguel Chicaj y Rabinal”

Situación: a continuación se resumen los principales problemas y oportunidades en cuanto al desarrollo del sector artesanal en los municipios de San Miguel Chicaj y Rabinal del departamento de Baja Verapaz. Basado en el análisis interno y externo, no sólo se señalan las oportunidades para luego proponer cómo aprovecharlas; sino también, resaltar los problemas detectados para proponer alternativas de solución, que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Fortalezas

- Existencia de una ley de protección y desarrollo artesanal de Guatemala.
- La existencia de productos artesanales de tejido, artesanía moderna, artesanía pre-hispánica y jícaras y guacales de morro, hacen de Rabinal y San Miguel Chicaj municipios con alto potencial.
- Existencia de organismos no gubernamentales en apoyo al sector artesanal específicamente en la artesanía del tejido.
- Presencia de la Cultura Maya Achì, únicamente representada en los municipios de San Miguel Chicaj y Rabinal.
- La existencia de grupos organizados específicamente en la artesanía del tejido.
- Existe interés por Parte de intermediarios en comercializar los productos elaborados en la región.
- Existencia de tiendas artesanales, intermediarios y exportadores a nivel nacional que posibilitan la comercialización de los productos.
- Interés del gobierno municipal en apoyar acciones a favor de la producción artesanal.

Oportunidades

- La artesanía guatemalteca es cada vez más reconocida a nivel mundial, lo que le ha permitido una buena aceptación en el mercado internacional.
- Con base en los diseños tradicionales, los artesanos guatemaltecos desarrollan nuevas líneas en sus productos, acordes a las tendencias en el mercado exterior, lo que aumenta la potencialidad de este sector.
- La artesanía de Guatemala es rica en productos, materias y coloridos, que satisfacen gustos variados.
- La tradición cultural brinda el toque de originalidad a los productos y garantiza su calidad de elaboración a través de un conocimiento transmitido de generación en generación desde hace muchos años.
- La tradición artesanal y la adecuada capacitación en el sector proveen mano de obra de calidad.
- Los artesanos adaptan a sus productos tradicionales nuevas tendencias del gusto internacional.
- Realización de ferias de ecoturismo, turismo y ruedas de negocios que permiten el contacto con intermediarios.
- El alto crecimiento del sector turismo en el país y las Verapaces permite la comercialización del producto de forma directa con el consumidor.

Debilidades

- Deficiencia en infraestructura de servicios básicos que originan problemas de contaminación ambiental.
- Deficiente infraestructura de transporte para acortar distancias a los centros urbanos municipales y departamentales.
- En algunas familias y especialmente en la juventud, la pérdida de costumbres artesanales se debe a las condiciones socioeconómicas de subsistencia.

- Falta de voluntad política en incentivos para el apoyo de la micro, pequeña y mediana empresa en el sector artesanal.
- Falta de una marca internacional de la producción artesanal del país frente a otros países productores.
- Escasa iniciativa de emprender nuevos productos destinados a nichos específicos de mercado, por falta de información de las necesidades del mercado.
- Alto costo del producto en comparación con otros elaborados en diferentes zonas del país (artesanía del tejido).
- Uso de técnicas poco eficientes en relación al tiempo y facilidad de producción (artesanía del tejido).
- Falta de una marca regional de los productos artesanales.
- Escasa información de precios y mercados.

Amenazas

- La competitividad de la calidad y costos de los productos.
- Competencia con países Asiáticos que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo un costo menor al consumidor.
- Imitación de las artesanías Guatemaltecas por otros productores en otros países.
- Difícil Acceso a mercados internacionales.
- Condiciones de pobreza extrema en alto porcentaje de la población del área.

6. Phillips 66: Ejemplos de aplicación de la técnica Phillips 66.

- A partir de una situación en una empresa, convenientemente caracterizada.
- ¿Cuáles son las causas de la pérdida de clientes?

- ¿Qué características presenta las nuevas tendencias de escaparates?
- ¿Qué factores intervienen en la decisión de compra de un coche?
- El "Phillips 66" puede usarse tanto en clases comunes como en eventos especiales de grupo. No es de por sí una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información (salvo la eventual que aparezca en la interacción).
- Facilita en cambio la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento y enriquecimiento mutuo, la actividad y participación de todos los alumnos estimulando a los tímidos o indiferentes.
- En un grupo de discusión, que bien puede ser la clase, el "Phillips 66" es útil para obtener rápidamente opiniones elaboradas por subgrupos, acuerdos parciales, decisiones de procedimiento, sugerencias de actividades, tareas de repaso y de comprobación inicial de la información, antes de tratar un nuevo tema.

7. Método de la ruta crítica ó CPM: "Ejecución de un proyecto"

Situación: Un contratista le solicita a usted como administrador de una empresa, la ejecución de un proyecto en particular. Las actividades y estimación de recursos se resumen en la siguiente tabla. Las cifras están en Quetzales por actividad y la duración en días.

Tabla XXVIII. Actividades y estimación de recursos para el proyecto de CPM

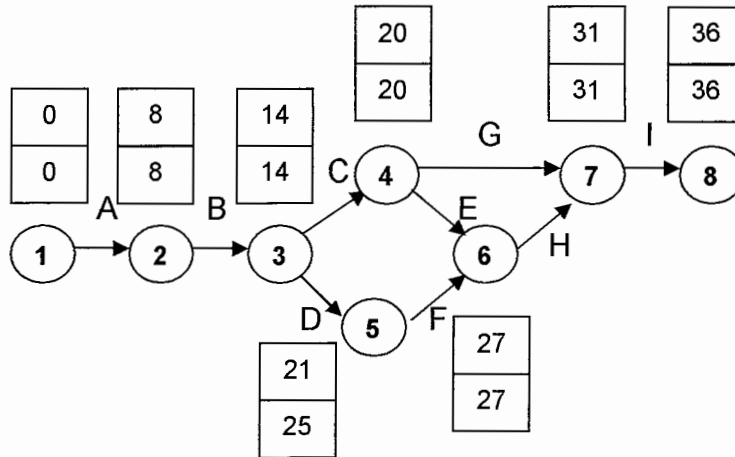
Actividad	Precedencia	Costo Normal	Costo Limite	Duración Normal	Duración Limite
A	—	100	350	8	5
B	A	200	400	6	3
C	B	80	175	6	4
D	B	150	300	7	4
E	C	75	325	7	3
F	D	120	450	2	1
G	C	125	250	4	2
H	E,F	190	320	4	1
I	G,H	95	170	5	4

Los costos indirectos del proyecto se estiman en Q. 75.00 diarios. El contrato especifica que el proyecto debe ser concluido en 23 días. Su función como planificador de este proyecto es cumplir con las especificaciones de tiempo del proyecto e indicar el costo total asociado.

Solución: luego de comprender los datos presentados, se desarrollaran los siguientes pasos:

1. Construir la red de actividades o diagrama de flechas respetando las precedencias de actividades y calculando a la vez, los tiempos de terminación más temprano y más tardío para cada actividad; con el propósito de visualizar las holguras disponibles en el proyecto.

Figura 28. Diagrama de flechas de las actividades del proyecto CPM



El tiempo de terminación más temprano es el que se presenta en la parte superior de los cuadros, mientras que el tiempo de terminación más tardío de cada actividad se presenta en la parte inferior.

2. Tome como base el cuadro inicial de proyecto y proceda a calcular el tiempo máximo de compresión o reducción permitido (T_c); el costo incremental (C_i) por actividad y el costo incremental por unidad de tiempo (pendiente de costo). el T_c se determina mediante la diferencia entre la duración normal con la duración límite. El costo incremental es el resultado de la diferencia entre el costo límite y el costo normal. El costo incremental por unidad de tiempo (pendiente de costo) es el resultado de dividir el dato del costo incremental entre el dato del tiempo de compresión. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla XXIX. Cálculos de tiempos del proyecto

Actividad	Precedencia	CN	CL	DN	DL	Tc	Ci	Ci/día
A	---	100	350	8	5	3	250	83.3
B	A	200	400	6	3	3	200	66.7
C	B	80	175	6	4	2	95	47.5
D	B	150	300	7	4	3	150	50
E	C	75	325	7	3	4	250	62.5
F	D	120	450	2	1	1	330	330
G	C	125	250	4	2	2	125	62.5
H	E,F	190	320	4	1	3	130	43.3
I	G,H	95	170	5	4	1	75	75
COSTO DIRECTO TOTAL		1,135						

3. Prepare ahora una tabla en donde relacione el conjunto de actividades que integran su proyecto con los distintos caminos, rutas o cadenas que estas forman en el diagrama de flechas para recorrerlo desde su inicio hasta el fin y determine el tiempo de duración en el recorrido de cada ruta o camino.

Tabla XXX. Definición de ruta crítica del proyecto

Duración normal \longrightarrow 8 6 6 7 7 2 4 4 5

Ruta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Tiempo
1	X	X	X				X		X	29
2	X	X	X		X			X	X	36
3	X	X		X		X		X	X	32

La ruta crítica es aquella más larga en duración, por lo tanto, la ruta crítica del proyecto es la ruta 2 y sus actividades que la integran se dice que son actividades críticas, sin holgura de tiempo, lo cual significa que cualquier retraso en alguna de estas actividades, causara el retraso en la ejecución de todo el proyecto. La duración de la ruta crítica, define la duración normal del proyecto, en este caso, 36 días.

Las actividades críticas se marcan en el cuadro del paso 2, porque será a partir de ellas que realizara la compresión o reducción de la duración del proyecto.

4. Ahora deberá empezar a comprimir la duración del proyecto, para lograrlo, debe comprimir las actividades críticas del mismo. Al igual que si usted retrasa la ejecución de una actividad crítica, retrasara la duración de todo el proyecto; de igual forma, si usted logra reducir la duración de estas actividades críticas, lograra reducir la duración del proyecto.

Del conjunto de actividades críticas, debe empezar a comprimir aquella que presenta el menor costo incremental por unidad de tiempo (pendiente de costo más pequeña) y continuar así sucesivamente. Usted puede reducir su proyecto hasta un punto mínimo, el cual está definido por la compresión total de todas las actividades críticas, o bien, por la imposibilidad de mantener un equilibrio en duración con otras rutas o caminos. La duración óptima del proyecto la encontrará en algún punto intermedio, inicial o final de las compresiones y podrá identificarlo porque los costos totales en este punto serán los menores.

Debe analizar simultáneamente la compresión que realice con el efecto en costos directos que causa dicha reducción para lo cual deberá trabajar dos cuadros de manera simultánea, uno para las compresiones de tiempo en las distintas rutas del diagrama, y otro para calcular los costos directos que se originan de la compresión. Los resultados del ejemplo, a continuación.

Tabla XXX. Compresiones de tiempo y cálculo de costos directos

Ruta	8 6 6 7 7 2 4 4 5									Tiempo								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	H	C	E	D	E	B	I	A	
1	X	X	X				X		X	29	29	27	27	27	27	24	23	20
2	X	X	X		X			X	X	36	33	31	29	29	27	24	23	20
3	X	X		X		X		X	X	32	29	29	29	27	27	24	23	20

$(3 \times 43.3) = 129.90$
$(2 \times 47.5) = 95$
$(3 \times 62.5) = 125.00$
$(2 \times 50) + (2 \times 62.5) = 225.00$
$(3 \times 66.7) = 200.10$
$(1 \times 75) = 75.00$
$(3 \times 83.3) = 249.90$

Compresión	Costo Directo
36	1,135.00
33	1,264.90
31	1,359.90
29	1,484.90
27	1,709.90
24	1,910.00
23	1,985.00
20	2,234.90

H
C
E
D,E
B
I
A

De las actividades críticas, la de menor costo incremental diario (pendiente de costo), es la "H". esta actividad tiene un tiempo de compresión permitido de 3 días, por lo que se procede a reducir en tres días, la duración de las cadenas de actividades en donde aparezca la actividad H. para el ejemplo, son las rutas 2 y 3 las que se reducen en 3 días, porque es parte de ellas esta actividad. La ruta 1 permanece con su duración inicial de 29 días.

Si la ruta crítica se ha reducido en 3 días, quiere decir que la duración del proyecto ahora será de 33 días, pero esta reducción representa un aumento en los costos directos. Para determinar este aumento, se multiplican los tres días reducidos por el costo incremental diario para la actividad H. el resultado de Q.129.90 debe sumársele al costo directo anterior de Q.1,135.00 para obtener el costo directo actual para los 33 días. Esta suma totaliza Q.1,264.90.

La siguiente actividad crítica con menor costo incremental, es la actividad C. El procedimiento de reducción es el mismo que se aplicó para la actividad H.

La actividad E, es la siguiente actividad de menor pendiente de costo. Note que tiene un tiempo de compresión permitido de 4 días, sin embargo, si se reducen los 4 de un solo paso, la ruta 3 tendría una duración mayor y ésta pasaría a ser la nueva ruta crítica y la duración del proyecto estaría definida por esta última duración y no por la “aparente reducción” obtenida en la ruta 2. Por lo tanto, nos vemos obligados a reducir sólo 2 días de los 4 permitidos de la actividad E, para mantener un equilibrio de rutas críticas entre los caminos 2 y 3. En este momento la duración del proyecto es de 29 días.

De la ruta 3 deben seleccionarse sus actividades que la integran y verificar cuál de ellas no ha sido comprimida y cuál tiene el menor costo incremental y que a su vez no forme parte de la ruta crítica original. Se determina que en este caso es la actividad D la que cumple tales requisitos. Del tiempo de compresión permitido por esta actividad se toman 2 días para reducir esta ruta 3 y poder mantener el equilibrio en duración con la ruta 2 luego que ésta sea comprimida en los 2 días pendientes de la actividad crítica E. Seguidamente, realice la reducción de los 2 días pendientes de la actividad crítica E y luego registre el incremento de costos directos por las compresiones realizadas. En este momento la duración del proyecto es de 27 días para obtener este tiempo, fue necesario reducir dos días de la actividad D y dos días de la actividad E. La incidencia en el costo directo debe reflejarse mediante el producto de los dos días de D por su pendiente de costo, más el producto de los dos días de E por su pendiente de costo.

Las siguientes actividades que deben comprimirse son las actividades B, I y A. Para cada una de ellas se aplica el procedimiento de compresión y registro de costos directos, de igual manera como se realizó para las actividades H y C, respetando el orden B, I, A; debido a la priorización del costo incremental menor de cada actividad.

El resultado de reducir el proyecto hasta 20 días, se determina en los costos directos, haciendo el cálculo de reducir todas las actividades críticas del proyecto y dos días de la actividad D para la ruta 3 que se fue indispensable para mantener un equilibrio entre rutas y no caer en el error de concluir sobre una aparente duración del proyecto que no es real.

En muchos casos, no es posible realizar la compresión de todas las actividades críticas debido a que sería imposible mantener la paridad o equilibrio entre duración de rutas o caminos; razón por la cual resulta de suma importancia la correcta priorización del orden de compresión a través de las pendientes de costo.

5. Como último paso, debe analizar sus costos indirectos del proyecto, los cuales tienen relación directa con la duración del mismo. Para este ejemplo, los costos indirectos son de Q. 75.00 por día; por lo que deberá multiplicar este dato por cada duración probable del proyecto obtenida en la tabla anterior y sumar el resultado al costo directo de cada opción. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla XXXI. Cálculo de costos indirectos

TIEMPO	CD	CI (Q. 75/DIA)	CT
36	1,135.00	2,700	3,835.00
33	1,264.90	2,475	3,739.90
31	1,359.90	2,325	3,684.90
29	1,484.90	2,175	3,659.90
27	1,709.90	2,025	3,734.90
24	1,910.00	1,800	3,710.00
23	1,985.00	1,725	3,710.00
20	2,234.90	1,500	3,734.90

De los anteriores resultados puede concluirse lo siguiente:

CONSLUSIONES:

- La duración normal del proyecto es de 36 días a un costo total de Q. 3,835.00.
- La duración mínima en que puede realizarse el proyecto en las condiciones actuales de inversión de recursos, es de 20 días a un costo de Q.3,734.90.
- La duración óptima del proyecto es de 29 días a un costo total de Q. 3,659.90.
- Si la entrega del proyecto se realiza exactamente en el día 23 que fue pactado en el contrato, el costo total del mismo sería de Q.3,710.00.

8. Técnica de evaluación y revisión de programas ó PERT: "Ejecución de un proyecto"

Situación: un contratista le solicita a usted como administrador de una empresa, la ejecución de un proyecto en particular. Las actividades y estimación de recursos de tiempo (en días) se resumen en la siguiente tabla.

Tabla XXXII. Actividades y tiempos en días para el proyecto de PERT

Actividad	Precedencia	to	tm	tp
A	---	15	20	25
B	---	20	25	30
C	---	10	15	20
D	A	5	10	15
E	B	15	20	25
F	C	20	25	30
G	E	5	10	15
H	E	20	25	30
I	E	15	20	25
J	D,G	5	10	15
K	J,H,	10	15	20
L	F,H,I	20	25	30
M	L	15	20	25

Su función como planificador del proyecto es determinar la duración esperada de finalización. Asimismo determine:

- a) La probabilidad de finalizar el proyecto si le proporcionan 5 días adicionales a la duración esperada.
- b) ¿Cuál es el tiempo en el que se puede realizar el proyecto con una probabilidad del 85%?

Solución:

1. Para cada actividad del proyecto, calcule los valores del tiempo esperado (Te), Desviación Estándar (σ) y Varianza Esperada (Ve), de conformidad con las formulas correspondientes.

$$te = \frac{to + 4(tm) + tp}{6}$$

$$\sigma = \frac{tp - to}{6}$$

$$Ve = \sigma^2$$

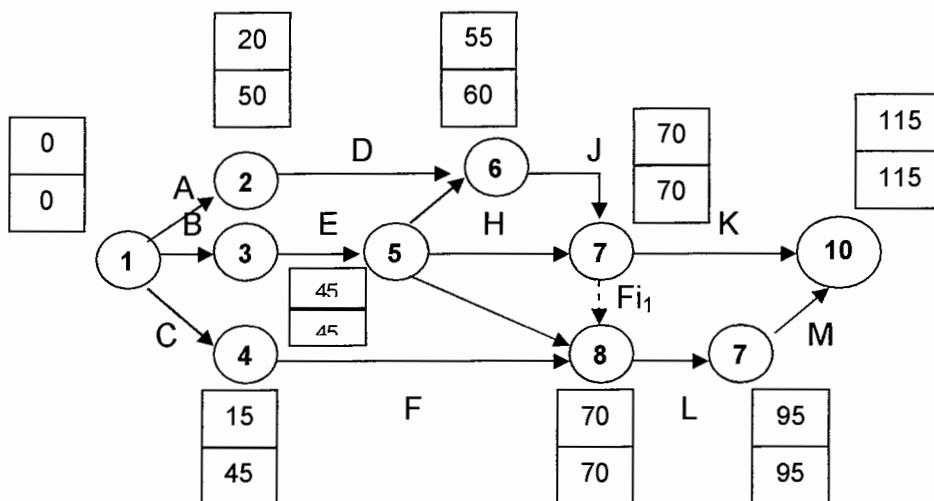
De donde obtiene la siguiente tabla de resultados:

Tabla XXXIII. Cálculo de tiempos esperados, desviación estándar y varianza esperada

Actividad	Precedencia	To	tm	tp	te	σ	Ve
A	---	15	20	25	20	1.667	2.777
B	---	20	25	30	25	1.667	2.777
C	---	10	15	20	15	1.667	2.777
D	A	5	10	15	10	1.667	2.777
E	B	15	20	25	20	1.667	2.777
F	C	20	25	30	25	1.667	2.777
G	E	5	10	15	10	1.667	2.777
H	E	20	25	30	25	1.667	2.777
I	E	15	20	25	20	1.667	2.777
J	D,G	5	10	15	10	1.667	2.777
K	J,H	10	15	20	15	1.667	2.777
L	F,H,I	20	25	30	25	1.667	2.777
M	L	15	20	25	20	1.667	2.777

2. Construya su red de actividades o diagrama de flechas respetando las precedencias de actividades y calculando a la vez, los tiempos de terminación más temprano y más tardío para cada actividad; con el propósito de visualizar las holguras disponibles en el proyecto. como duración de cada actividad, considere los tiempos esperados (te) calculados en el paso anterior.

Figura 29. Diagrama de flechas del proyecto PERT



3. Prepare ahora una tabla en donde relacione el conjunto de actividades que integran su proyecto con los distintos caminos, rutas o cadenas que estas forman en el diagrama de flechas para recorrerlo desde su inicio hasta el fin y determine el tiempo de duración en el recorrido de cada ruta o camino.

Tabla XXXIV. Definición de la ruta crítica del proyecto PERT

	te	→	20	25	15	10	20	25	10	25	20	10	15	25	20	
	Ruta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Tiempo	
	1	X			X						X	X			55	
	2	X			X						X		X	X	85	
	3		X			X		X			X	X			80	
	4		X			X		X			X		X	X	110	
	5		X			X			X			X			85	
Ruta Crítica	6		X			X			X				X	X	115	
	7		X			X				X			X	X	110	
	8		X				X						X	X	85	

La ruta crítica es aquella más larga en duración, por lo tanto, la ruta crítica del proyecto es la ruta 6. Para el presente caso, la duración esperada del proyecto es de 115 días.

Las actividades críticas se marcan en el cuadro del paso 1, porque será a partir de ellas, que se realizara el cálculo de desviaciones estándar y demás probabilidades.

4. Para dar respuesta a las interrogantes planteados en los incisos del problema, realice lo siguiente:

4.1 Cálculo de la desviación estándar esperada del proyecto:

$$\sigma_e = \sqrt{\sum Ve \text{ de Ruta Critica}}$$

$$\sigma_e = \sqrt{2.777 + 2.777 + 2.777 + 2.777 + 2.777}$$

$$\sigma_e = 3.72$$

4.2 Cálculo del valor "Z" para una distribución normal:

$$Z = \frac{t_s - t_e \text{ Ruta critica}}{\sigma_e}$$

Como se le indica en el inciso a) del planteamiento del problema. Que determine la probabilidad de finalizar el proyecto si le conceden 5 días adicionales, entonces se debe interpretar que se cuenta con 5 días más a los 115 días de duración estimados según la ruta crítica, para la terminación del proyecto. Por lo tanto, el valor del tiempo solicitado (t_s) es de 120 días.

Sustituyendo valores se tiene:

$$Z = \frac{120 - 115}{3.72}$$

$$Z = 1.34$$

4.3 Con el valor de "Z" encontrando, se procede a buscar el valor de probabilidad correspondiente, en una tabla de distribución normal de probabilidad.

Para un valor $Z = 1.34$, se obtiene de la tabla de distribución normal, un valor de probabilidad = 0.90988; es decir, aproximadamente el 91% de probabilidad.

CONCLUSIÓN: se concluye para el inciso a) que se tiene una probabilidad del 91% para finalizar el proyecto dentro de 120 días solicitados.

4.4 Para el inciso b) se desea determinar el tiempo que se debe solicitar para tener una probabilidad del 85% de finalizar el proyecto a tiempo. Por lo tanto, realice su análisis a partir de la siguiente fórmula de "Z".

$$Z = \frac{ts - te \text{ Ruta critica}}{\sigma e}$$

Despejando el valor de ts que representa el tiempo que deberá solicitarse para cumplir con la entrega del proyecto con un nivel de probabilidades definido, se tiene:

$$Ts = (Z \times \sigma e) + \text{ruta critica}$$

Previo a sustituir valores en la expresión anterior, es necesario encontrar el valor Z para una probabilidad del 85%. Para el efecto, consulte su tabla de distribución normal de probabilidad y busque dentro de todo el conjunto de probabilidades, aquel igual o más próximo mayor de la probabilidad deseada. Para el presente caso, se obtiene de la tabla indicada, un valor $Z = 1.04$, en donde se tiene un valor = 0.85083.

Con el valor de Z encontrado (1.04), sustituya valores:

$$T_s = (1.04 \times 3.72) + 115$$

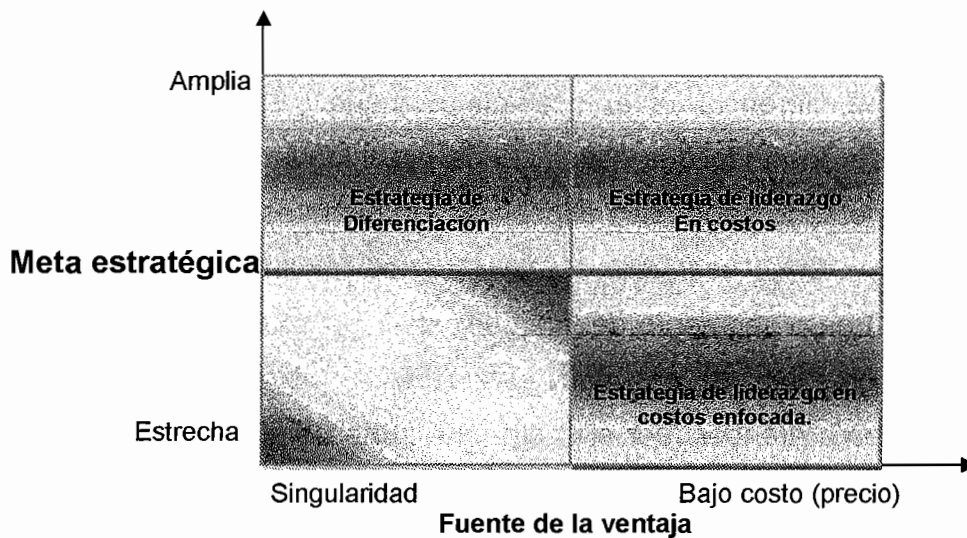
$$T_s = 118.87 = 119 \text{ días.}$$

Conclusión: se concluye para el inciso b) que el proyecto puede finalizarse en 119 días con una probabilidad del 85%. Deberán solicitarse 4 días adicionales para terminar el proyecto con un 85% de probabilidad.

2.1.2.1.7.6 Modelo general de estrategias competitivas

El modelo general de estrategias competitivas ofrece un marco de cuatro estrategias de negocios básicas para diversas organizaciones que operan en distintas industrias. Mencionamos que se trata de un modelo general porque toda clase de organizaciones lo puede utilizar, sea que se dediquen a la producción, la distribución o los servicios. La figura 30 muestra las partes básicas de este modelo. La dimensión de la meta estratégica (eje vertical) indica el ámbito en el cual habrá de competir el bien o servicio; es decir, en toda la industria o en un segmento de mercado particular. La dimensión de la fuente de la ventaja (eje horizontal) indica el fundamento con el cual habrá de competir el bien o servicio; es decir, su singularidad según la percepción del cliente o su bajo costo (precio) para el cliente. Las diversas combinaciones de estas dos variables, es decir la meta estratégica y la fuente de la ventaja, sugieren cuatro estrategias competitivas generales diferentes: estrategia de diferenciación, estrategia de diferenciación enfocada, estrategia de liderazgo en costos y estrategia de liderazgo en costos enfocada.

Figura 30. Modelo general de estrategias competitivas



Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación implica que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes. La mayoría de los fabricantes de automóviles trata de crear valor único (beneficios) influyendo en las percepciones del cliente y proporcionando diferencias reales en cada marca y modelo de automóvil.

Algunos de los requisitos para implementar la estrategia de diferenciación son: 1) un marketing fuerte, 2) integración efectiva de las distintas funciones, 3) empleados creativos e innovadores, 4) desarrollo continuo de productos y servicios nuevos o mejorados y 5) reputación de buena calidad y compromiso con mejorarla de forma continua. Si esta estrategia tiene éxito, algunos de sus beneficios son: 1) menos guerras de precios, 2) clientes leales, menos sensibles a la competencia en precios, 3) más participación de mercado y 4) más dificultad para los competidores que intentan imitar los bienes o servicios de la empresa.

Estrategia de diferenciación enfocada

La estrategia de diferenciación enfocada implica que la empresa compite en un nicho específico de modo que satisface las necesidades únicas de ciertos clientes o de un mercado geográfico específico. Un nicho es un grupo especial de clientes (por ejemplo, estudiantes universitarios, cirujanos cardiólogos o militares jubilados) o un segmento del mercado definido en términos estrechos que los competidores tal vez no vean, pasen por alto o tengan dificultad o tengan dificultad para atender (por ejemplo, una zona del centro de la ciudad que está siendo remodelada o rehabilitada). Las organizaciones tratan de crear una imagen única de sus productos atendiendo las demandas específicas del nicho que han seleccionado e ignorando a otros clientes potenciales.

Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos significa que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios al precio más bajo posible o a uno más bajo que el de los competidores. Esta estrategia requiere una preocupación constante por la eficiencia (por ejemplo, la reducción de los costos por unidad). Algunos de los requisitos para implementar la estrategia de liderazgo en costos son: 1) utilizar instalaciones o equipo que produzca importantes economías de escala, 2) luchar por reducir los gastos fijos por unidad y los costos de producción, marketing, mano de obra y servicios de seguimiento, 3) minimizar los servicios personales intensivos en mano de obra y las fuerzas de ventas, 4) evitar a clientes cuyas demandas darían por resultado altos costos por ventas o servicios personales. Con la estrategia de liderazgo en costos es frecuente que se necesite un volumen alto y un rápido crecimiento para poder lograr la rentabilidad.

Algunos beneficios potenciales de la estrategia de liderazgo en costos son: 1) da por resultado una participación de mercado más grande, 2) impone disciplina a los competidores para que no inicien guerras de precios, porque saben que habrá una respuesta de inmediato y 3) desalienta la entrada de competidores al mercado, porque es necesario alcanzar costos muy bajos para producir el bien o servicio.

Estrategia de liderazgo en costos enfocada

La estrategia de liderazgo en costos enfocada se refiere a que la empresa compite en un nicho geográfico o de clientes específicos ofreciendo bienes y servicios a un precio tan bajo o más bajo que los competidores. Los requisitos para implementar esta estrategia se alinean con los del liderazgo en costos, pero el enfoque está en atender a un subconjunto de clientes dentro de una industria, como los compradores de muebles, o un conjunto de clientes en una zona geográfica particular, como la mueblería local que se concentra en los precios bajos.

2.1.2.1.7.7 Modelo de estrategia integrada

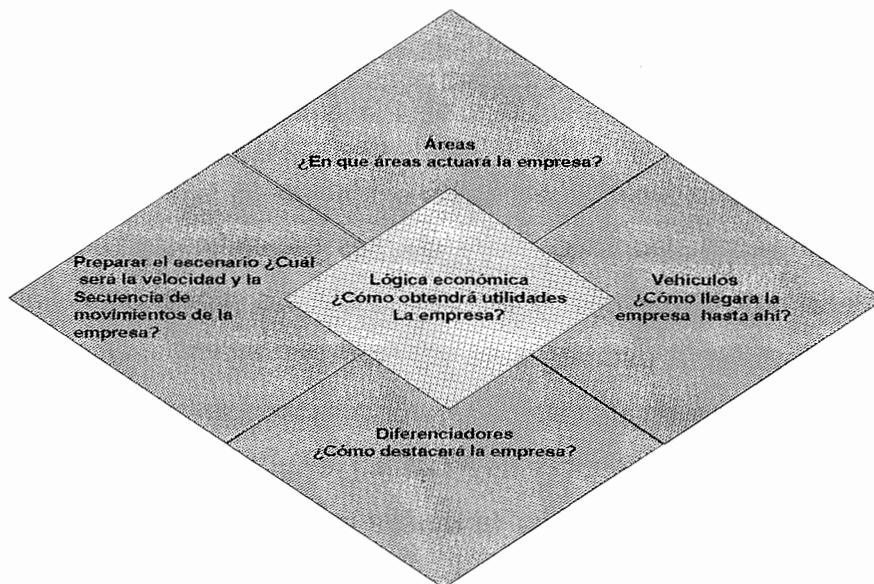
El modelo de estrategia integrada que resulta muy útil y ha sido muy aclamado, el cual está conformado por cinco elementos interrelacionados que tienen por objeto presentar repuestas a cinco preguntas. Estos elementos y preguntas son:

- Áreas: ¿En qué terrenos actuará la empresa?
- Vehículos: ¿Cómo llegará la empresa hasta ahí?
- Diferenciadores: ¿Cómo destacará la empresa?
- Preparación del escenario: ¿Cuál será la velocidad de la empresa y la secuencia de movimientos?

- Lógica económica: ¿Cómo la empresa obtendrá utilidades?

La figura 31 contiene una representación de la interrelación entre estos elementos y las preguntas.

Figura 31. Modelo de estrategia integral



Áreas

Las elecciones más fundamentales de los líderes se refieren a donde (o cuales áreas) desarrollara sus actividades la empresa. Al definir las áreas es importante ser tan específico como sea posible respecto a las categorías de productos, segmentos de mercado, zonas geográficas y tecnologías centrales, así como a las etapas que agregan valor (por ejemplo, diseño del producto, producción, ventas, servicios, distribución) que la empresa pretende llevar a cabo. Cuando los líderes eligen las áreas no solo deben indicar aquellas en las que actuará la empresa, sino también el énfasis que dará a cada una de ellas.

Por ejemplo, podría determinar que algunos segmentos de mercado tienen una importancia central, mientras que considera a otros como secundarios.

Vehículos

Los medios (vehículos) para lograr la presencia que se necesita en una categoría de producto, segmento de mercado, zona geográfica o etapa de creación de valor particular, se deben derivar de una elección estratégica deliberada. Si los líderes han decidido ampliar la banda de productos, ¿lo conseguirán con base en el desarrollo de productos interno o mediante empresas conjuntas o adquisiciones? Si los líderes están interesados en la expansión internacional, ¿Cuáles serán los modos o vehículos primarios para el efecto: exportar, iniciar nuevas operaciones, adquisiciones locales, licencias o empresas conjuntas?

Diferenciadores

Los diferenciadores se concentran en la forma con la cual la empresa triunfara; es decir, en como conseguirá que los consumidores acudan a ella. En un mundo muy competido, el éxito es resultado de los diferenciadores y estos no se presentan por azar. De entrada, los líderes deben tomar decisiones conscientes sobre las estrategias competitivas que utilizaran para obtener clientes, ingresos y utilidades.

Preparación del escenario

La preparación del escenario se refiere a la velocidad y secuencia de los movimientos principales que se harán con el propósito de incrementar la probabilidad de éxito.

Una serie de factores mueven las decisiones relativas a la preparación del escenario. Por supuesto que los recursos son uno de ellos. Por lo general, no es posible que una iniciativa cualquiera que se vislumbre cuente con la cantidad de fondos y personal que necesita desde el inicio de una nueva campaña estratégica. La urgencia es otro factor que afecta la preparación del escenario, pues ciertos elementos de la estrategia pueden afrontar ventanas de oportunidad muy breves, lo cual requerirá que se persigan primero y de forma agresiva. El tercer factor es conseguir credibilidad. La obtención de ciertos resultados (en áreas específicas, diferenciadores o vehículos) tiene un valor central para atraer los recursos y grupos de interés que se necesitan para otras partes de la estrategia. El cuarto factor radica en perseguir el éxito desde el principio.

Lógica económica

En el centro de la estrategia de negocios debe estar una idea bien clara de cómo se generaran las utilidades, y no solo cierta cantidad de ellas, sino utilidades que sean superiores al costo del capital para la empresa. Las estrategias de más éxito tienen una lógica económica central que es el punto de apoyo para la generación de utilidades. En determinados casos, la llave de la economía sería poder obtener precios extraordinarios ofreciendo a los clientes un producto difícil de igualar.

Necesidad de unidad

La tabla XII presenta un conjunto de criterios fundamentales para evaluar la calidad de la estrategia general propuesta por la empresa. Los cinco elementos deben estar alineados y apoyarse entre sí; requieren de ciertas capacidades que no se pueden generar de forma espontánea; son necesarios

para poder diseñar de forma efectiva todas las demás actividades de apoyo (políticas de las funciones, arreglos de organización, programas de operaciones y procesos) que se necesitan para reforzar las estrategia.

Tabla XXXV. Criterios para evaluar la calidad de la estrategia integral de una empresa

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es la estrategia acorde con lo que está ocurriendo en el entorno? <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El punto al que se dirige la empresa ofrece un buen potencial de utilidades? 2. ¿La estrategia se alinea con los factores clave para el éxito en el entorno elegido?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La estrategia explota los recursos fundamentales de la empresa? <ol style="list-style-type: none"> 1. Dada la mezcla particular de recursos de la empresa, ¿Esta estrategia le proporciona una buena ventaja inicial ante sus competidores? 2. ¿La empresa puede aplicar esta estrategia de forma más económica que aquella con la que sus competidores aplican sus estrategias?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las diferencias serán sostenibles? <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los competidores tendrán dificultad para igualar a la empresa? 2. De lo contrario, ¿la estrategia requiere que haya innovación y que se creen oportunidades?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los elementos de la estrategia son congruentes internamente? <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los líderes han elegido áreas, vehículos, diferenciadores, preparación del escenario y lógica económica? 2. ¿Son todos ellos acordes entre si y se refuerzan?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay recursos suficientes para seguir esta estrategia? <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa cuenta con el dinero, las competencias gerenciales y otras capacidades para implementar la estrategia? 2. ¿Los líderes están seguros de que no están dividiendo demasiado los recursos de la empresa para repartirlos, de modo que solo quedaría un puñado de posiciones?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La estrategia puede implementarse? <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los grupos de interés clave permiten que la empresa aplique esta estrategia? 2. ¿La organización está en posición de soportar la transición? 3. ¿el equipo gerencial tiene capacidad para liderar los cambios requeridos y está dispuesto a hacerlo?

2.1.2.1.8 Unidad VIII. (Toma de decisiones)

2.1.2.1.8.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar el significado de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.

2. Describir las características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.
3. Explicar el modelo racional y el de racionalidad limitada para la toma de decisiones gerenciales.
4. Explicar las características de la toma de decisiones gerenciales políticas.

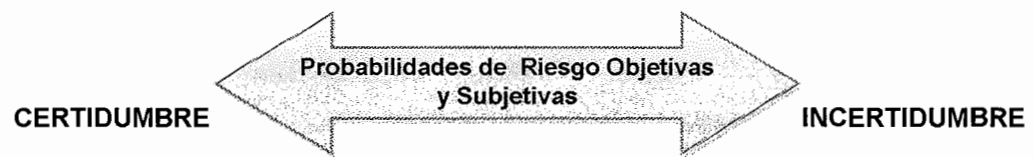
2.1.2.1.8.2 Definiciones básicas

Toma de decisiones. Abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción.

2.1.2.1.8.3 Condiciones para la toma de decisiones

La figura 32 presenta estas condiciones en forma de un continuo. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomaran decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra al proceso de toma de decisiones. En la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca o ninguna información acerca de las circunstancias y las fuerzas en las que deben fundarla. Dada esa incertidumbre, esas personas solo podrían basarse en una especulación razonable en tanto de los posibles resultados de decisión.

Figura 32. Condiciones imperantes al momento de tomar decisiones



Certidumbre. Es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución. Esta condición significa que las personas conocen a fondo el problema y las soluciones alternativas y que los mismos están bien definidos.

Riesgo. Se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. En general, el riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de una cosa cierta y el de una inusual y ambigua.

Probabilidad. Es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces. El caso de la persona que lanza una moneda al aire se utiliza con frecuencia para ejemplificar la probabilidad. Si ella lanza una moneda un número suficiente de veces, entonces el resultado será cara 50 por ciento de las veces y cruz el otro 50 por ciento.

Probabilidad objetiva. Es la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables. A veces, una persona puede estudiar registros del pasado para determinar el probable

resultado de una decisión. Esta probabilidad objetiva está fundada en la expectativa de que los índices de fallecimiento de las personas que tienen un conjunto específico de características que se han registrado en el pasado se repetirán en el futuro.

Probabilidad subjetiva. Es la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas tienen diferentes juicios de opinión que dependen de su intuición, experiencia anterior en situaciones similares, experiencia técnica y rasgos de personalidad (por ejemplo, si prefieren correr riesgos o evitarlos).

Incertidumbre. Es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y resultados posibles.

La tabla XXXVI presenta algunos ejemplos de posibles crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y alto riesgo para las organizaciones. Estas crisis implican incertidumbre en términos de la probabilidad de que se presenten, su efecto potencial y los medios para afrontarlas si ocurrieran. Las empresas con frecuencia se preparan tan solo para lidiar con algunas clases de crisis que ya han padecido, y ni siquiera con todas ellas.

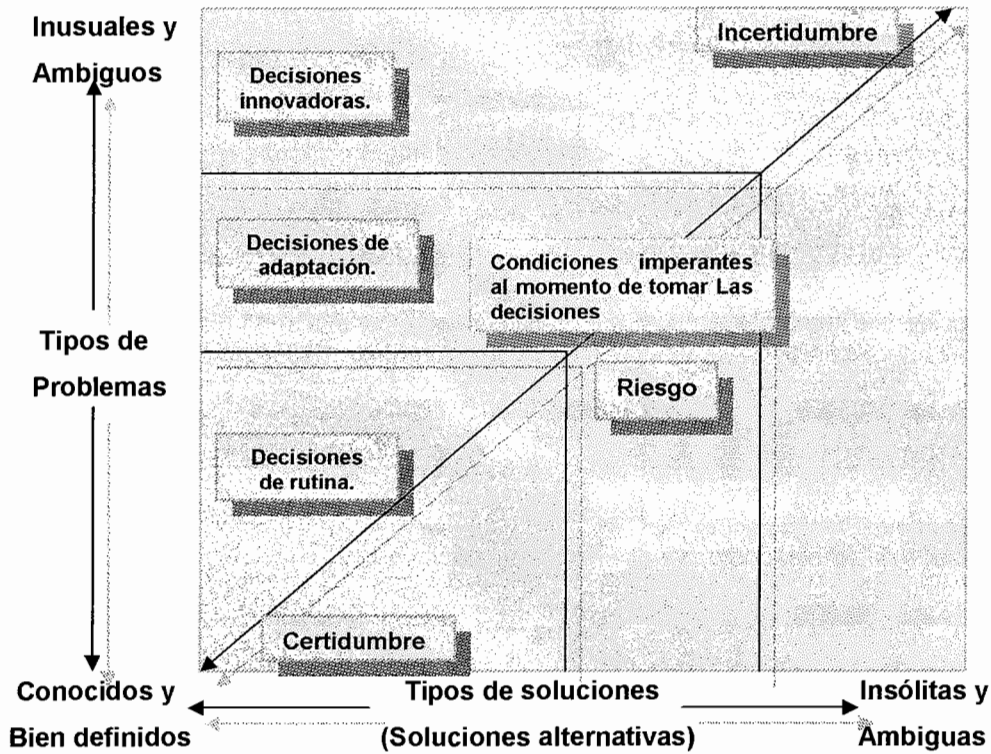
Tabla XXXVI. Crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y altos riesgos

<p align="center"><u>CRISIS ECONOMICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recesiones. • Caídas de la bolsa de valores. • Adquisiciones hostiles. 	<p align="center"><u>CRISIS DE INFORMACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Robo de información privada. • Alteración de registros de la empresa. • Ataques cibernéticos.
<p align="center"><u>CRISIS FISICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes industriales. • Falta de suministros. • Fallas de los productos. 	<p align="center"><u>CRISIS DE REPUTACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Difamación o correr rumores. • Alteración dolosa del logotipo.
<p align="center"><u>CRISIS DE PERSONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Huelgas. • Éxodo de empleados clave. • Violencia en el centro de trabajo. 	<p align="center"><u>DESASTRES NATURLES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incendios. • Inundaciones. • Terremotos.
<p align="center"><u>CRISIS CRIMINALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Robo del dinero o mercancía. • Productos alterados con dolo. • Secuestro o toma de rehenes. 	

2.1.2.1.8.4 Tipos básicos de decisiones

Las consideraciones relativas a la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre son el sostén de los tipos básicos de decisiones: las de rutina, las de adaptación y las innovadoras. Estas reflejan las clases de problemas que se encuentren y las de soluciones que se consideraran. La figura 33 presenta distintas combinaciones de tipos de problemas (eje vertical) y de soluciones (eje horizontal) que se derivan de los tres tipos de decisiones. La línea diagonal que parte del extremo inferior izquierdo al superior derecho muestra las consecuentes condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Figura 33. Marco para la toma de decisiones



Tipos de problemas

Los tipos de problemas que afrontan los administradores y otras personas van desde los relativamente comunes y bien definidos hasta los inusuales y ambiguos. El cajero banco que, al final del día, obtiene un saldo que no cuadra afronta un problema común y bien definido. Cuando se registra una escalada de estos problemas y no hay mucho tiempo para resolverlos, entonces la empresa tal vez siga un patrón de tener que apagar incendios con elementos eslabonados, como los que se presentan a continuación, que producirán resultados poco satisfactorios.

Soluciones incompletas. Existen demasiados problemas parchados, no resueltos. Es decir, se atacan los efectos superficiales, pero las causas subyacentes no quedan resueltas.

Problemas recurrentes y en cascada. Las soluciones incompletas provocan que los viejos problemas vuelvan a surgir o incluso crean nuevos problemas, a veces en otro punto de la organización.

La urgencia es mayor que la importancia. Los esfuerzos permanentes por resolver los problemas y las actividades a largo plazo, como el desarrollo de nuevos procesos, son interrumpidos o demorados una y otra vez porque antes es necesario apagar los incendios.

Algunos problemas pasan a ser crisis. Los problemas se van cocinando hasta que estallan, casi siempre justo antes del plazo límite.

Tipos de soluciones

Los tipos de soluciones existentes van desde las conocidas y bien definidas hasta las insólitas y ambiguas. Unos cuantos constructores de casas y proveedores están desarrollando, a petición de los clientes, nuevos productos y técnicas para construir casas reforzadas más allá de lo que exigen las normas legales para su construcción. En ciertas zonas geográficas, algunos compradores de casas quieren reducir las consecuencias de los riesgos y las incertidumbres que se podrían presentar en caso de que azotara un huracán, un tornado, un terremoto o un incendio.

Decisiones de rutina

Las decisiones de rutina son aquellas elecciones que se hacen, por lo normal, ante problemas y soluciones alternativas relativamente comunes y bien definidas. Por lo general, las reglas establecidas, los procedimientos de operaciones estándar o, cada vez más, el software cubre la forma de tomar diversas decisiones de rutina. Algunos ejemplos de tareas que requieren tomar decisiones de rutina son la colocación de pedidos en línea, la limpieza de edificios, el procesamiento de los pagos de nomina, el embalaje y el envío de los pedidos de los clientes y los arreglos para viajes

Decisiones de adaptación

Se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de problemas y soluciones alternativas que salen un poco de lo habitual. Por lo normal, las decisiones de adaptación implican modificar y mejorar las prácticas y las decisiones de rutina del pasado.

Convergencia. Las decisiones de adaptación pueden reflejar el concepto de convergencia; es decir, un viraje de negocios en el cual dos conexiones con el cliente que se vieron como encontradas o separadas (por ejemplo, librerías físicas tradicionales y librerías en Internet) se lleguen a ver como complementarias. Estas conexiones con los clientes pueden incluir canales de ventas, categorías de productos, canales de distribución, aplicaciones, características y demás que antes fueron encontradas o separadas.

Mejora continua. Se refiere a la filosofía de la administración que aborda el reto de mejorar los productos y procesos como esfuerzo permanente para incrementar los niveles de calidad y excelencia. La mejora continua implica una

serie de decisiones organizacionales de adaptación que se van tomando con el transcurso del tiempo y que da por resultado una gran cantidad de mejoras incrementales año tras año. Las metas de ofrecer mejor calidad, mejorar la eficiencia y responder a los clientes son el motor que mueve a la mejora continua. En congruencia con el concepto de convergencia y de mejora continua, los líderes de alto nivel pueden adaptar sus estrategias actuales por medio de una imitación parcial de los procesos, los bienes o los servicios de sus competidores.

Decisiones innovadoras

Son elecciones que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Las soluciones importantes y novedosas pueden implicar una serie de pequeñas decisiones interrelacionadas que se toman a lo largo de un periodo de varios meses o incluso años. En particular, el desarrollo de innovaciones de avanzada puede tomar muchos años e implicar a numerosos profesionales y equipos. Dado que las decisiones innovadoras habitualmente significan una clara ruptura con el pasado, casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Estas decisiones por lo general se basan en información incompleta y que cambia con velocidad. Tres formas de innovación impulsan el progreso económico:

- **Innovación institucional.** La cual incluye el marco legal e institucional de la empresa.
- **Innovación tecnológica.** La cual crea la posibilidad de nuevos productos, servicios y métodos de producción.
- **Innovación administrativa.** La cual incluye cambios en la estructura de las organizaciones, distanciamiento de los principios y los procesos

administrativos tradicionales y cambios en la forma con la que los administradores desempeñan sus funciones.

Innovadores. Son las personas u organizaciones que hacen una o varias de las cosas siguientes: transformar las expectativas de los clientes, modificar las bases para la competencia en una industria o cambiar la eficiencia económica de una industria. A continuación se presentan algunas características de los innovadores:

- Ellos desafían los dogmas y las practicas prevalecientes.
- Ellos detectan cambios de tendencias que otros no advierten.
- Ellos aprenden a vivir dentro del “cuerpo” de los clientes potenciales.

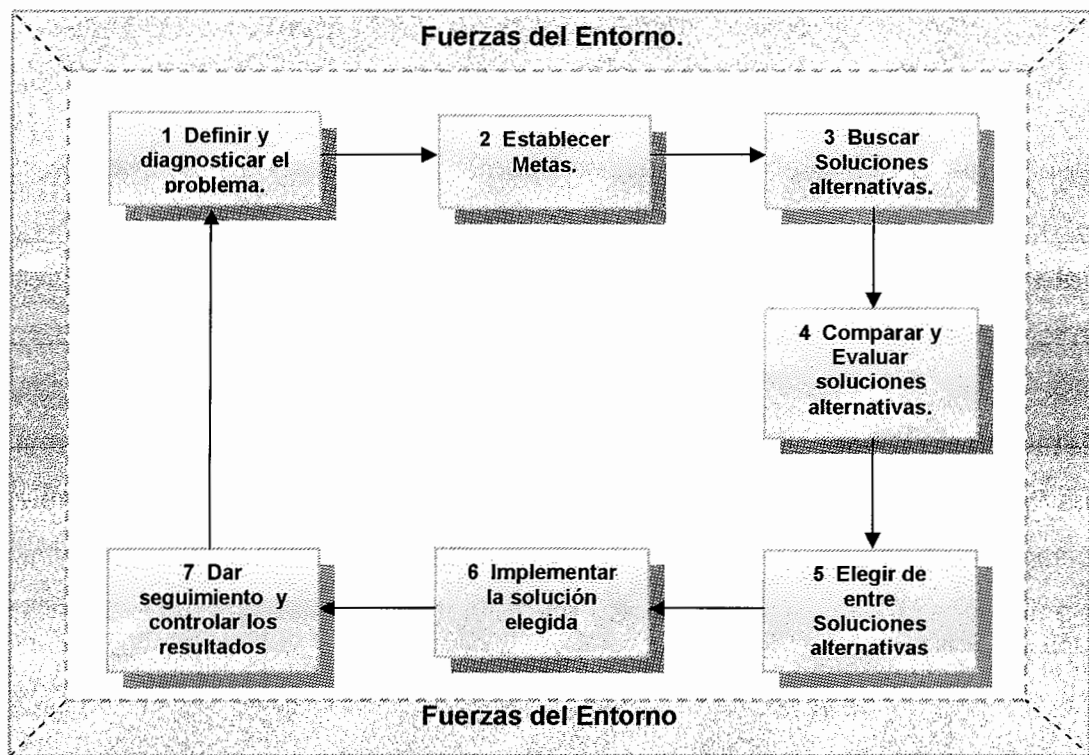
2.1.2.1.8.5 Modelo de toma de decisiones racional

El modelo racional

Prescribe un conjunto de fases que las personas o los equipos deben seguir para incrementar la posibilidad de que sus decisiones sean lógicas y optimas. Una decisión racional da por resultado que la meta de una situación se logre al máximo. El modelo racional por lo normal se concentra en los medios, en el mejor camino para alcanzar una o varias metas. Es más, este proceso se podría utilizar como ayuda para identificar, evaluar y seleccionar las metas que se van a perseguir.

La figura 34 muestra el modelo racional para la toma de decisiones como un proceso de siete pasos. Inicia con la definición y el diagnostico del problema y va avanzando por pasos sucesivos hasta el seguimiento y el control.

Figura 34. Modelo racional para la toma de decisiones



Paso 1: definir y diagnosticar el problema. El modelo racional parte del supuesto de que es poco probable que las personas tomen decisiones (soluciones) efectivas si antes no han identificado los problemas reales y sus posibles causas. La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades que forman parte de la competencia de un administrador para la planeación y gestión: advertir, interpretar e incorporar. Para advertir es preciso identificar y monitorear numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuales contribuyendo al problema. Para interpretar es preciso evaluar los factores advertidos y determinar las causas, no tan solo los síntomas, del problema real. Por último, para incorporar es preciso relacionar las interpretaciones de las metas actuales o deseadas de un departamento individual o de la organización entera. Si las personas advierten, interpretan e

incorporan de forma fortuita o incorrecta, entonces es probable que diagnostiquen y definan el problema de forma equivocada.

Paso 2: establecer metas. Las metas son los resultados que se alcanzaran y señalan hacia cual dirección se deben apuntar las decisiones y las acciones.

Metas generales. Imprimen una dirección general para la toma de decisiones en términos cualitativos.

Metas operativas. Establecen lo que se deberá lograr en términos cuantitativos, para quien y dentro de qué plazo. Una meta operativa simple es “bajar cinco kilogramos de peso en tres meses”. Especifica el que en términos cuantitativos (5 kilogramos de peso) para quien (yo) y un tiempo mensurable (3 meses).

Jerarquía de metas. Representa los nexos formales de las metas de los niveles de la organización. Un buen enfoque del orden jerárquico de las metas requiere que se alcance la meta de las unidades del nivel más bajo para poder alcanzar las del nivel superior siguiente y así en sucesión hasta que se alcancen las metas de la organización completa.

Paso 3: buscar soluciones alternativas. Las personas o los equipos deben buscar rutas alternativas para alcanzar una meta. Este paso tal vez implique buscar información adicional, pensar con creatividad, consultar a expertos y hacer investigaciones.

Paso 4: comparar y evaluar soluciones alternativas. Una vez que las personas o los equipos han identificado soluciones alternativas, debe

compararlas y evaluarlas. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa.

Paso 5: elegir de entre soluciones alternativas. A veces, se considera que la toma de decisiones es tomar una decisión final. Muchos administradores se quejan de que cuando le asignan un proyecto a los universitarios recién graduados, estos tienden a presentar y proponer una única solución. En lugar de identificar y evaluar varias alternativas factibles, el recién graduado presenta al administrador la opción de aceptar o rechazar la alternativa presentada. La capacidad para elegir de entre soluciones alternativas podría parecer muy sencilla, sin embargo puede resultar en extremo difícil cuando el problema es muy complejo y ambiguo.

La figura 35 presenta una jerarquía simple de metas de una organización que tiene cinco niveles. Ilustra cómo se utilizan las metas de las operaciones. También muestra que las metas de las unidades del nivel más bajo de la organización tienden a tener un enfoque más estrecho y detallado y son más fáciles de medir. Las flechas que apuntan en dos direcciones indican que la alta gerencia no debe establecer las metas de forma unilateral ni imponérselas a los empleados. El establecimiento de metas suele implicar el flujo de las decisiones que van y vienen entre los distintos niveles de la organización, así como entre unidades de un nivel determinado cualquiera.

Figura 35. Una jerarquía de metas racional simple



Paso 6: implementar la solución elegida. Una solución bien elegida no siempre tiene éxito. Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargaran de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión. Si la solución elegida no se puede implementar por el motivo que fuere, se debe considerar otra.

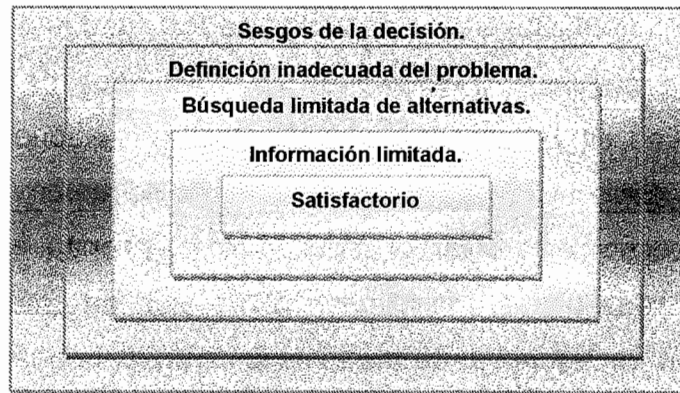
Paso 7: dar seguimiento y controlar los resultados. La implementación de la solución que se ha preferido no lograra de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios será necesario aplicar medidas correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones, no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir el problema o revisar la meta original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir que es necesario volver a empezar y repetir el proceso completo de toma de decisiones.

2.1.2.1.8.6 Modelos de toma de decisiones de racionalidad limitada y político

Modelo de racionalidad limitada

El modelo de racionalidad limitada postula que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy poca en comparación con lo que se necesita para observar un comportamiento racional objetivo. Este modelo subraya las limitaciones de la racionalidad y, por lo mismo, ofrece un panorama más claro de los procesos para la toma de decisiones cotidiana que los administradores y otras personas utilizan con frecuencia. Explica en parte por qué distintas personas toman distintas decisiones cuando tienen exactamente la misma información. La figura 36 presenta los factores clave del modelo de racionalidad limitada.

Figura 36. Modelo de racionalidad limitada



El proceso de toma de decisiones gerenciales políticas

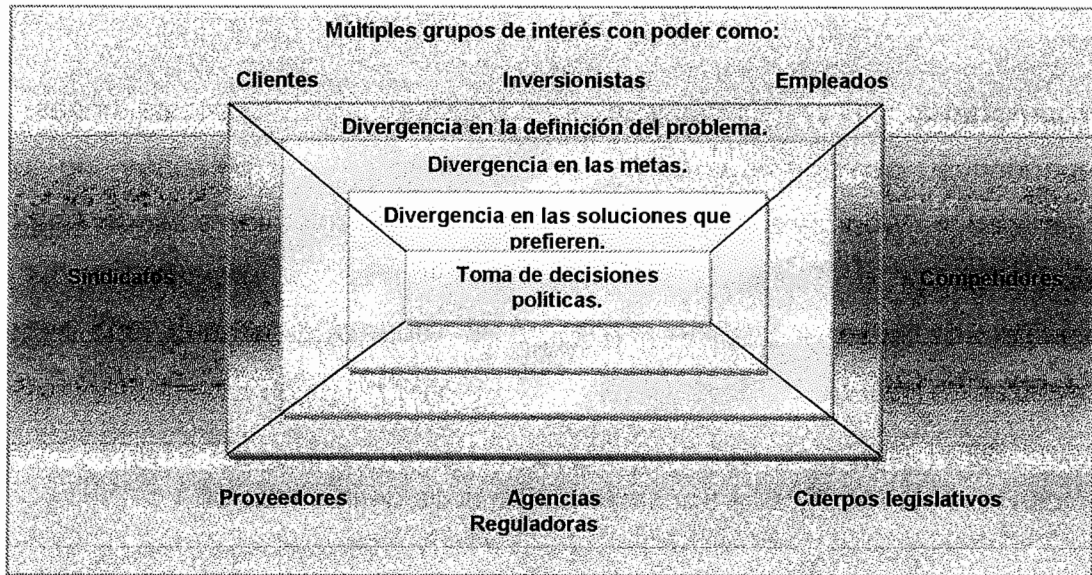
El modelo político representa el proceso de toma de decisiones en términos de los intereses personales y las metas de los grupos de interés poderosos. No obstante antes de analizar este modelo es preciso definir poder.

Poder. Es la capacidad para controlar o influir en las decisiones y las metas del individuo, el equipo, el departamento o la organización. Tener poder significa tener capacidad para controlar o influir en 1) la definición del problema, 2) la elección de metas, 3) la consideración de soluciones alternativas, 4) la selección de la alternativa que será implementada y, al final de cuentas, 5) las acciones y el éxito de la organización. Es más probable que se empleen procesos para la toma de decisiones políticas cuando las cuestiones implican a grupos de interés poderosos que tienen una:

- Divergencia en la definición del problema.
- Divergencia en las metas.
- Divergencia en las soluciones que prefieren.

La figura 37 presenta un modelo simplificado de toma de decisiones políticas. Los factores de este modelo están muy interrelacionados.

Figura 37. Modelo de toma de decisiones políticas



2.1.2.1.9 Unidad IX. (Diseño organizacional)

2.1.2.1.9.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los dos principios fundamentales del diseño organizacional.
2. Exponer los conceptos centrales del diseño organizacional vertical.
3. Describir cuatro tipos de diseño organizacional horizontal.
4. Describir las principales opciones para lograr la integración de la organización.

2.1.2.1.9.2 Fundamentos de organización

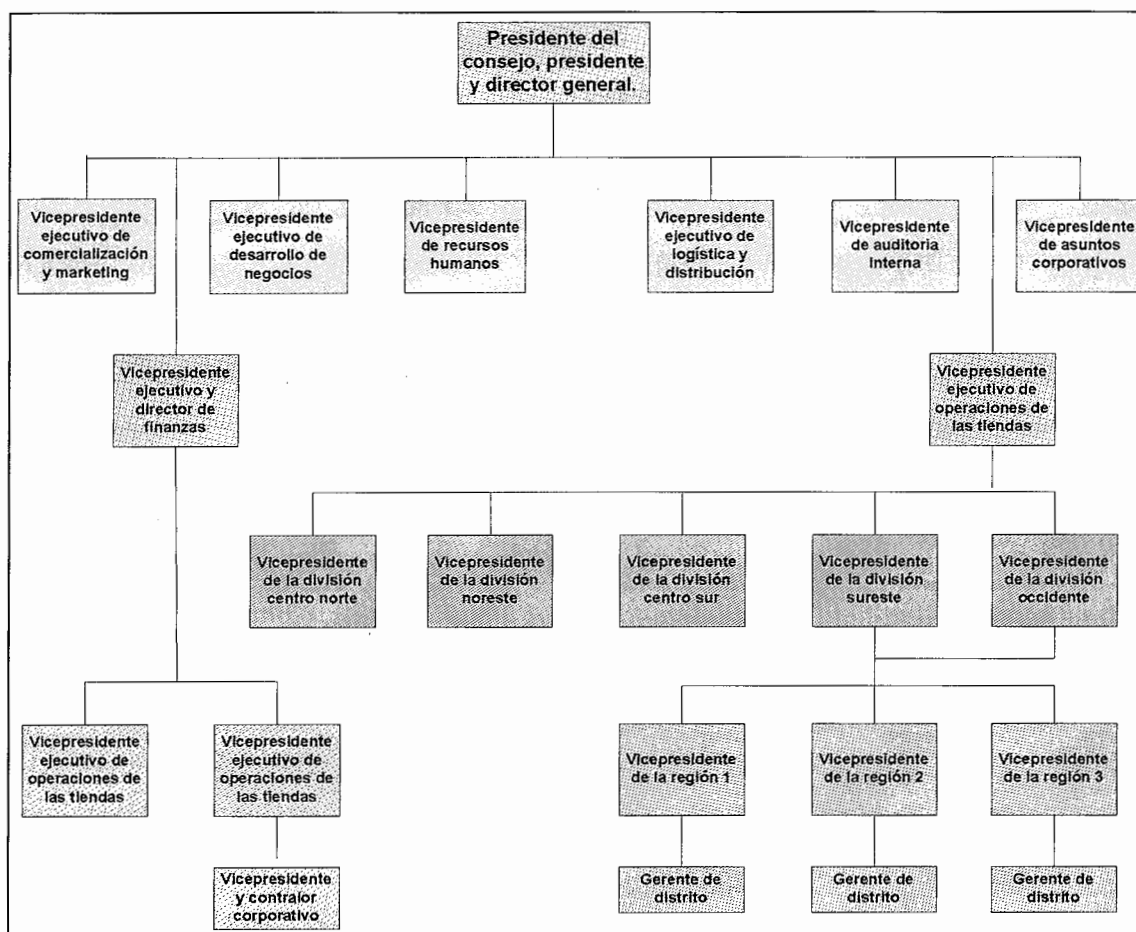
Los administradores a menudo describen la estructura de su organización a partir del organigrama. El concepto del organigrama tiene muchos siglos de existencia.

Organigrama. Un organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización. Aquí, la palabra unidades se entiende como los equipos, grupos, departamentos o divisiones. En pocas palabras, un organigrama es el esqueleto de una organización. La figura 38 muestra un organigrama de una organización general.

Nótese que el organigrama transmite cuatro tipos de información:

1. Los cuadros representan a las diferentes unidades (marketing, recursos humanos).
2. Los títulos dentro de cada cuadro indican el trabajo que desempeña esa persona.
3. Las líneas que conectan a los superiores con los subordinados muestran las relaciones o dependencia o reporte.
4. El número de estratos verticales del organigrama indica la cantidad de niveles que hay en la organización.

Figura 38. Organigrama general de una organización



Este organigrama muestra cuatro niveles, por ejemplo, los cinco vicepresidentes de las distintas divisiones (centro, norte, noreste, centro sur, sureste y occidente) dependen del vicepresidente ejecutivo de operaciones de las tiendas y éste, a su vez, depende del presidente del consejo, presidente y director general. Los gerentes de tienda de distintas regiones dependen de su correspondiente gerente de distrito que, a su vez, depende del vicepresidente regional, el cual depende de los vicepresidentes generales de las divisiones.

El organigrama tiene varios beneficios. En primer término, presenta cierta información de la manera en que encajan los puestos de toda la organización. Es decir, indica la relación que existe entre los distintos puestos dentro de la organización. Por tanto, se supone que todos saben quién depende de quién y a quién deben acudir cuando tienen un problema particular. En segundo, el organigrama puede destacar lagunas o la duplicidad de actividades. Una limitación del organigrama es que sólo se trata de una imagen que no muestra la realidad de cómo se hacen las cosas en la organización. Por ejemplo, no puede subrayar cuál función tiene el mayor o el menor peso político ni la manera en que la información fluye entre las áreas funcionales.

Diferenciación

La diferenciación significa que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren de empleados que posean competencias únicas. La diferenciación se crea por medio de la división del trabajo y la especialización de los puestos.

División del trabajo. Significa que el trabajo de una organización se divide en tareas más pequeñas. En la figura aparecen cinco vicepresidentes ejecutivos, cada uno de ellos se encarga de desempeñar un conjunto diferente de tareas, como comercialización y marketing, director de finanzas, desarrollo de negocios, logística y distribución y operaciones de las tiendas.

La especialización. Es el proceso que sirve para identificar tareas particulares y asignadas a los departamentos, equipos o divisiones. La división del trabajo y la especialización son conceptos muy relacionados. Las numerosas tareas que se deben desempeñar en una organización hacen que la división del trabajo y la

especialización sean necesarias. De lo contrario, la complejidad de dirigir a una organización sería demasiado grande para una sola persona.

Integración

Integración significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes. Las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores para coordinar las actividades permanentes de las diversas unidades de una organización. Cuando los departamentos tienen metas comunes, están organizados de manera similar y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización, la cual entonces estará muy integrada.

2.1.2.1.9.3 Diseño vertical

El diseño organizacional debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización. Es decir, los empleados de los niveles más bajos deben desempeñar actividades que sean congruentes con las metas de la alta gerencia y éstos deben estar enterados de las actividades y los logros de los empleados de niveles bajos. De entre cinco vías las organizaciones pueden utilizar una para obtener estos resultados.

Jerarquía

La jerarquía es una pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles. El presidente o director general ocupa el puesto de la cima y es el miembro más importante de la alta gerencia. Él y los miembros del equipo de la alta gerencia imprimen el curso estratégico que seguirá la organización. En la figura 38, esto incluiría al presidente y a los cinco vicepresidentes ejecutivos.

Los vicepresidentes encargados de áreas específicas, así como los directores de información, contabilidad, recursos humanos y asuntos corporativos dependen de ellos. En el siguiente nivel se encuentran diversos vicepresidentes (auditoría interna y control corporativo). El vicepresidente de la división occidente tiene a su mando a tres gerentes regionales, los cuales administran a seis gerentes de distrito (en la figura sólo aparecen tres). Cada gerente de distrito es responsable de ocho tiendas.

Tramo de control

El tramo de control se refiere al número de empleados que dependen de forma directa de una persona. El presidente tiene un tramo de control de cinco. Las implicaciones es que los diferentes tramos de control tienen para el diseño vertical de una organización son muy claras. Cuando se mantiene constante el tamaño, los tramos de control estrechos llevan a más niveles en la jerarquía. Los tramos más amplios crean una organización más plana, con menos niveles jerárquicos. El tramo de control puede ser demasiado amplio, demasiado estrecho o correcto. El tramo de control óptimo es el que no es tan estrecho que el administrador “microadministre” a sus subordinados, ni tan amplio que pierda la capacidad de dirigirlos.

Los siguientes cuatro factores clave pueden influir en el tramo de control en cualquier situación:

- 1. La competencia del administrador y del empleado.** Si los administradores y/o los empleados son nuevos en una tarea, entonces requerirán mayor supervisión que los administradores y los empleados veteranos que la conocen muy bien.

- 2. Las similitudes o las diferencias entre las tareas que se supervisan.**
Cuanto más numerosos y diferentes sean los productos, tanto más estrecho debe ser el tramo de control.
- 3. La medida en que los nuevos problemas inciden en el departamento del gerente.** Un administrador debe conocer lo suficiente acerca de las operaciones del departamento como para entender con precisión los problemas que los subordinados podrían encontrar. Cuanto más sepa el administrador acerca de estos factores, tanto más amplio puede ser el tramo de control.
- 4. La medida en que existan normas y reglas de operación claras.** Las reglas claras y los procedimientos de operación estándar (POE) deja menos al azar y reducen la necesidad de improvisación. Cuanto más se dependa de reglas y procedimientos de operación estándar, tanto más amplio será el tramo de control, porque las reglas se encargan de parte del control que correspondería al administrador.

Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

La autoridad. Es el derecho de tomar una decisión. La autoridad es el adhesivo que une a la parte vertical con la horizontal. Por lo general, pero no siempre, las personas que están en niveles más altos tienen la autoridad para tomar decisiones e indicar a las personas de niveles más bajos lo que deben hacer.

La autoridad implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas. Es decir, al ejercitar la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a rendir cuentas por el éxito o el fracaso.

La responsabilidad. Es la obligación que tiene el empleado de desempeñar la tarea que le asignan. Los empleados asumen esta obligación cuando aceptan

la asignación de una tarea. Cuando el administrador deposita responsabilidad en un empleado, también debe conferirle la autoridad suficiente para que desempeñe su trabajo. Cuando un administrador delega autoridad y responsabilidad en un empleado, esta persona está obligada a lograr los resultados deseados.

La rendición de cuentas. Representa la expectativa que tiene el gerente de que el empleado acepte el crédito o la culpa por su trabajo. Ningún administrador puede verificar todo lo que haga un empleado. Por tanto, los administradores suelen establecer lineamientos y normas de desempeño que regulan el cumplimiento de las responsabilidades. En suma, la rendición de cuentas fluye de la base hacia la cima.

Es el punto donde se unen la autoridad o responsabilidad y es esencial para un alto desempeño. Cuando no hay autoridad o responsabilidad, los administradores no pueden juzgar los logros del subordinado de forma justa.

Delegación

La delegación es el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones. Además de que un empleado tenga la obligación de rendir cuentas por su desempeño de ciertas responsabilidades de trabajo, el administrador debe otorgar al empleado las facultades para cumplir con sus responsabilidades de forma efectiva. La delegación comienza en el momento en que se establece el diseño organizacional y se divide el trabajo; prosigue mientras nuevos puestos y tareas se suman durante las operaciones cotidianas.

Delegación efectiva. La delegación debe ir de la mano con la asignación de responsabilidades, por ejemplo cuando el presidente de la empresa asigna a un

asistente ejecutivo la tarea de preparar un pronunciamiento formal para una presentación ante una comisión del Congreso o cuando el jefe del departamento de cómputo ordena a un programador que elimine un nuevo sistema de reportes administrativos. En los dos casos, el administrador está delegando autoridad a un subordinado. Las prácticas siguientes son muy útiles para lograr una delegación efectiva:

- 1. Establecer metas y normas.** Las personas o los equipos deben participar en la formulación de las metas que espera alcanzar.
- 2. Asegurar la claridad.** Las personas o los equipos deben comprender con claridad cuál es el trabajo que se les delega, reconocer la dimensión de su autoridad y aceptar la responsabilidad que les puede imputar por sus actos.
- 3. Participación.** El desafío del trabajo en sí no siempre llevará a las personas o los grupos a aceptar las tareas que se les delegan y a desempeñarlas bien. Los administradores les pueden motivar facilitando su participación en la toma de decisiones, manteniéndoles informados y ayudándoles a mejorar sus habilidades y capacidades.
- 4. Esperar un trabajo terminado.** Se debe esperar que las personas o los equipos desempeñen una tarea hasta completarla. El trabajo del administrador es proporcionar dirección, ayuda e información, pero no completar la tarea.
- 5. Proporcionar capacitación.** La delegación sólo será efectiva en la medida de la capacidad de las personas para tomar las decisiones necesarias para desempeñar el trabajo, y después para desempeñarlo.
- 6. Retroalimentación oportuna.** Se debe ofrecer a las personas o los equipos una retroalimentación exacta y oportuna de modo que puedan comparar su desempeño con las expectativas planteadas y que puedan corregir las deficiencias.

Barreras a la delegación. La delegación será efectiva en la medida de la capacidad de los administradores para delegar. El obstáculo psicológico más grande para la delegación es el miedo. Un administrador tal vez tenga el temor que si subordinados no desempeñan el trabajo de forma debida, su reputación se verá afectada. Además algunos administradores también podrían ser reacios a delegar porque temen que los subordinados puedan desempeñar el trabajo a su manera o ¡pueden hacerlo demasiado bien y brillar más que ellos.

Entre los obstáculos organizacionales que pueden impedir la delegación se encuentra la incapacidad para definir con claridad la autoridad y la responsabilidad. Si los propios administradores no saben lo que se espera o lo que se debe hacer, entonces no podrán delegar bien autoridad ni responsabilidad en otros.

Otra barrera a la delegación es la cultura. Casi todos los puestos en la alta gerencia de las empresas japonesas están ocupados por administradores japoneses que rara vez permiten que administradores extranjeros tengan acceso a los procesos de toma de decisiones.

Centralización y descentralización. La centralización y la descentralización de la autoridad son filosofías fundamentales de la administración general que indican el punto donde se tomarán las decisiones.

La centralización. Es la concentración de autoridad en la cima de una organización o un departamento. La descentralización es la delegación de autoridad en empleados o departamentos de niveles más bajos.

La descentralización. Es un enfoque que requiere que los administradores decidan qué y cuándo delegar, que elijan y capacite al personal con sumo cuidado y que formulen controles adecuados.

No son absolutas. La centralización y la descentralización no son absolutas en una organización. No hay administrador único que tome todas las decisiones, ni siquiera en un marco tan centralizado como el Servicio de Administración Tributaria. Una centralización total pondría fin a la necesidad de administradores de nivel medio y de primera línea. Por lo mismo, sólo existen grados de centralización y descentralización. Algunos de los beneficios potenciales de la descentralización son:

1. Deja a los altos directivos más tiempo para formular los planes y estrategias de la organización. Los administradores y los empleados de niveles más bajos manejan las decisiones cotidianas de rutina.
2. Desarrolla las competencias gerenciales de autoadministración, y de planeación y gestión de los administradores de niveles más bajos.
3. Dado que los subordinados suelen estar más cerca de la acción que los administradores de niveles más altos, los primeros con seguridad captan mejor los hechos. Este conocimiento les daría la responsabilidad de tomar decisiones correctas con rapidez.
4. Fomenta un ambiente saludable, orientado a los logros, entre los empleados.

Factores clave. Una serie de factores influye en la decisión de la gerencia en cuanto a centralizar o descentralizar la autoridad en diversas áreas de la toma de decisiones. A continuación se presentan cinco de estos factores:

1. **Costo de las decisiones.** El costo con seguridad es el factor más importante para determinar el grado de centralización. Por regla general, cuanto más costoso sea el resultado, tanto mayor será la probabilidad de que la alta gerencia centralice la autoridad para tomar la decisión final.
2. **Uniformidad de la política.** Los administradores que conceden valor a la consistencia son partidarios de una autoridad centralizada. Estos administradores tal vez requieran asegurar a los clientes que todo el

mundo recibirá el mismo trato en términos de calidad, precio, crédito, entrega y servicio.

3. **Niveles de competencia.** Muchas organizaciones se esfuerzan por asegurar un suministro adecuado de administradores y empleados competentes, porque son absolutamente necesarios para la descentralización.
4. **Mecanismos de control.** Incluso los partidarios más fervientes de la descentralización, insisten en que haya controles y procedimientos para evitar costosos errores y determinar si los hechos actuales están cumpliendo con las expectativas.
5. **Influencias del entorno.** Los factores externos (por ejemplo los sindicatos, las autoridades reguladoras, federales y estatales, y las políticas fiscales) afectan el grado de centralización en una organización. Por ejemplo, las leyes y los reglamentos gubernamentales en cuanto a horarios, salarios, condiciones de trabajo y seguridad dificultan la posibilidad de descentralizar la autoridad en esos terrenos.

2.1.2.1.9.4 Diseño horizontal

La base para un buen diseño organizacional depende de que las personas trabajen juntas en la organización. Deben ser capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones. Los cuatro tipos de diseño horizontal que se utilizan con más frecuencia son:

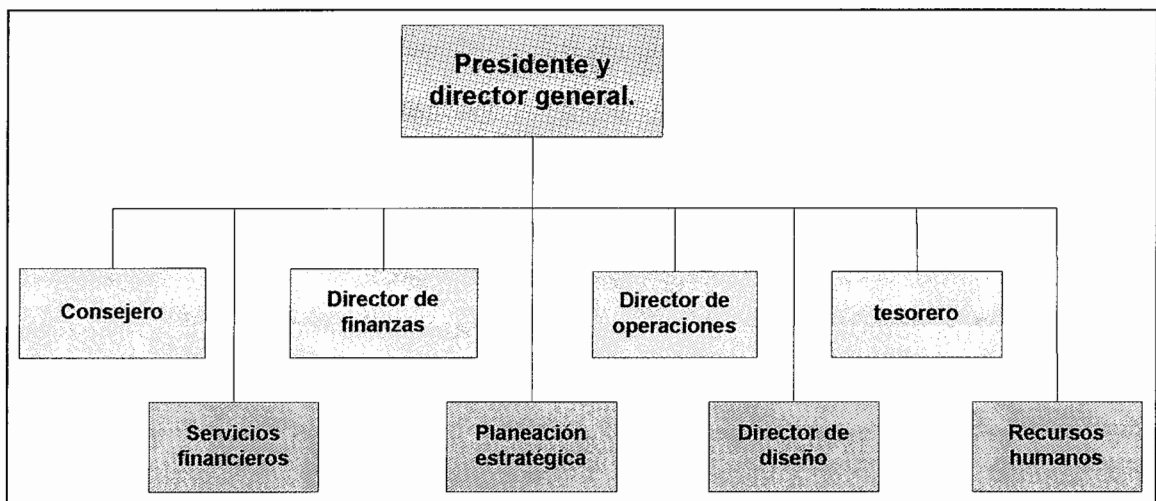
1. Funcional
2. Por producto
3. Geográfico y
4. En red

Diseño funcional

El diseño funcional significa que los administradores y los empleados son agrupados con base en sus áreas de expertise o conocimientos experto y los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo. Las funciones varían mucho dependiendo del tipo de organización.

Como muestra la figura 39, este ejemplo de organigrama de esta empresa ha elegido una forma funcional de departamentalización. Agrupar las actividades por medio de una estructura funcional es efectivo y tiene costos eficientes. Es decir, un grupo de administradores funcionales supervisa las actividades de cada área central de la organización.

Figura 39. Organigrama funcional de departamentalización



Beneficios potenciales. El diseño por funciones es muy económico porque su resultado es un diseño simple. La gerencia crea un departamento para cada una de las funciones principales que se desempeñarán. Este diseño mantiene bajos los gastos administrativos porque todos los miembros de un

departamento comparten capacitación, experiencia y recursos. En pocas palabras, algunos de los beneficios potenciales del diseño funcional son:

- Apoya la especialización de las habilidades.
- Disminuye la duplicidad de recursos y aumenta la coordinación dentro del área funcional.
- Refuerza el desarrollo de la carrera y la capacitación dentro del área funcional.
- Permite que los superiores y los subordinados compartan su experiencia común y propicia una toma de decisiones técnicas de gran calidad.

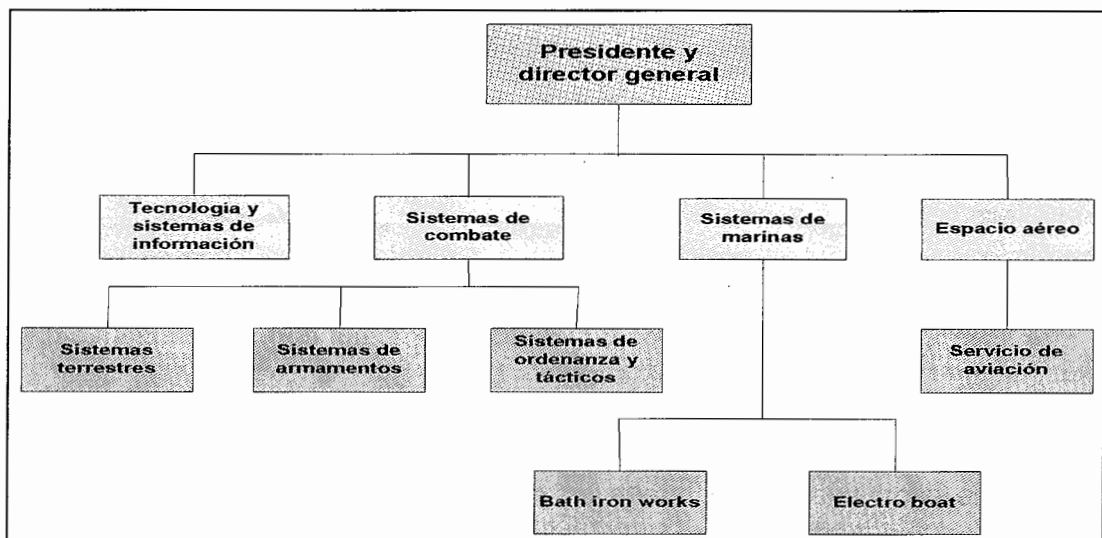
Inconvenientes potenciales. Los inconvenientes del diseño funcional saltan a la vista cuando una organización proporciona productos muy diversos (bienes y/o servicios) o cuando atiende a clientes muy diversos. Resulta muy difícil tomar decisiones con rapidez cuando los empleados se tienen que coordinar con otras unidades. Otro inconveniente es que la alta gerencia puede tener muchos problemas para coordinar las actividades de los empleados de diferentes unidades. En resumen, algunos de los inconvenientes potenciales del diseño funcional son:

- Una comunicación poco adecuada entre las unidades.
- Conflictos por las prioridades de los productos.
- Problemas de coordinación entre los departamentos.
- Enfoque en las cuestiones y metas del departamento y no en los de la organización y
- Desarrollo de administradores que sólo son expertos en campos estrechos.

Diseño por producto

Numerosas organizaciones agrupan todas sus funciones en una sola división o línea de productos. El diseño por producto significa que todas las funciones que contribuyen a un producto son organizadas bajo un administrador. Los diseños por producto (en ocasiones llamadas estructuras divisionales) dividen a la organización en unidades autocontenidas, que son las encargadas de desarrollar, producir y vender sus productos y servicios a sus mercados. Como ilustra la figura 40, este ejemplo de organigrama de esta empresa está organizado en torno a cuatro líneas de productos. Cada producto compite en su mercado.

Figura 40. Diseño de organigrama por producto



Cada producto también cuenta con sus especialistas funcionales y con los recursos que necesita para sostener el producto. Por tanto, un diseño por producto fomenta la descentralización de la autoridad para dársela al gerente de producto particular.

Los diseños por producto son evaluados con base en las utilidades que aportan a la organización. Como cada división representa un producto o grupo de productos, la alta gerencia puede medir el desempeño financiero de cada división.

Beneficios potenciales. Esta forma de organización permite que los administradores y los empleados se especialicen y se conviertan en expertos en una línea de productos particular (bienes o servicios). Este beneficio se reduce a medida que el número y la diversidad de los productos que proporciona la organización aumentan. La administración también puede señalar con precisión los costos, las utilidades, los problemas y los éxitos de cada línea de productos. En pocas palabras, algunos de los beneficios potenciales del diseño por producto son:

- Permitir los cambios rápidos en una línea de productos.
- Dar lugar a una mayor visibilidad de la línea de productos.
- Propiciar una preocupación por las demandas del cliente
- Definir con claridad las responsabilidades que recaen en cada línea de productos y
- Desarrollar a administradores capaces de pensar más allá de las líneas funcionales.

Inconvenientes potenciales. Dado que una o varias funciones se duplican en el caso de cada una de las líneas de productos, la utilización de los recursos puede ser relativamente ineficiente. Además los productos que tienen altibajos estacionales en los volúmenes de ventas pueden dar por resultado costos de personal más altos. La coordinación entre las líneas de productos suele ser difícil. Los empleados tienden a enfocarse en las metas de sus productos particulares y no en las metas de sus productos particulares y no en las metas generales de la empresa. Esta situación puede crear una competencia

malsana dentro de la organización para obtener los recursos escasos. En pocas palabras, algunos de los inconvenientes potenciales del diseño por producto son:

- No permite la utilización eficiente de las habilidades ni los recursos
- No propicia la coordinación de actividades de todas las líneas de productos
- Fomenta la política y los conflictos por la asignación de recursos a las distintas líneas de productos y
- Limita la movilidad de la carrera para el personal fuera de sus propias líneas de productos.

Diseño geográfico

Organiza las actividades en torno a la ubicación. Los diseños geográficos permiten a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva en una zona particular con base en los clientes, los competidores y otros factores de su área. Esta forma de diseño horizontal permite a los administradores especializarse en mercados particulares.

Beneficios potenciales. Los diseños geográficos permiten que la organización se enfoque en las necesidades del cliente dentro de una zona geográfica relativamente pequeña y que minimice los costos asociados al transporte de los bienes o servicios. En breve, algunos de los beneficiarios potenciales del diseño geográfico son:

- Tener las instalaciones y el equipamiento empleado para la producción y/o la distribución en una misma plaza, ahorrándose tiempo y costos.
- La capacidad para desarrollar experiencia en la solución de problemas singulares de una plaza.
- Poder comprender los problemas y deseos del cliente, y

- Llevar la producción más cerca de las materias primas y los proveedores.

Inconvenientes potenciales. La organización con base en la ubicación por lo normal incrementa los problemas del control y la coordinación para la alta gerencia. A efecto de garantizar la uniformidad y la coordinación, las organizaciones que utilizan los diseños geográficos, que aplican a todas las plazas. Una razón para hacerlo es garantizar un nivel de calidad estándar, sea cual fuere la ubicación, que sería difícil si las unidades que están en distintas plazas caminaran por un camino propio independiente. En pocas palabras, algunos de los inconvenientes potenciales del diseño geográfico son:

- La duplicidad de funciones, en distintos grados, en cada plaza regional o individual de las unidades.
- Conflictos entre los objetivos de cada plaza y las metas de la organización y
- Más niveles de administración y un uso extenso de reglas y reglamentos para poder coordinar y garantizar la uniformidad de la calidad de todas las plazas.

Diseño en red

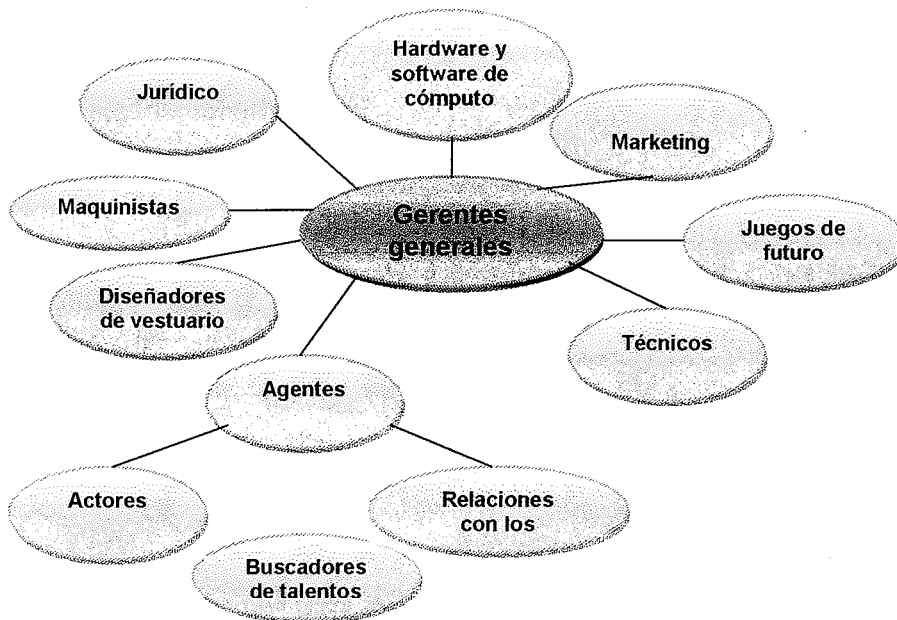
En fecha reciente, una serie de organizaciones ha empezado a recurrir al diseño en red. Un diseño en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina a modo de poder alcanzar metas específicas. En una organización así, también llamada virtual, los administradores tienen que coordinar y vincular a personas para que desempeñen sus actividades en numerosos lugares diferentes. El diseño en red conecta a las personas, sin importar el lugar donde se encuentren, y por lo mismo requiere de comunicaciones rápidas para que las personas puedan actuar al unísono.

Beneficios potenciales. El diseño en red tiene muchos beneficios potenciales para una organización. En primer término, la organización reúne el conocimiento y las habilidades especiales de otros para crear valor, en lugar de contratar a empleados para que desempeñen esta tarea. El diseño en red permite a los administradores concentrarse en un conjunto de actividades y depender de otros para que contribuyan. En segundo, el diseño en red tiene la ventaja de que reúne a personas con diferentes conocimientos en equipos que trabajan exclusivamente en un proyecto determinado. Por tanto, los diseños en red refuerzan la búsqueda de nuevas ideas y soluciones creativas. En tercer lugar, las organizaciones que optan por un diseño en red pueden trabajar con una amplia variedad de proveedores, clientes y otras organizaciones. Esto permite a los administradores tener un grado muy alto de flexibilidad para responder ante distintas circunstancias.

Inconvenientes potenciales. Cuando muchas personas trabajan desde diferentes lugares y están unidas a través de medios electrónicos existen varios inconvenientes potenciales. En primer término, las otras organizaciones en ocasiones podrían no cumplir con las fechas límite que fueron establecidas. Dado que los diseños en red trabajan en tiempo real, una demora en una parte, del proceso tiene efectos que se multiplican a lo largo y ancho del sistema. En segundo término, dado que el diseño en red no proporciona a los administradores el conocimiento que necesitan para completar el proceso por su cuenta, éstos deben estar monitoreando de forma constante la calidad del trabajo que proporcionan las otras organizaciones. En tercero, los empleados de la organización subcontratada podrían no estar comprometidos los empleados de la organización en red. Por último, el diseño en red implica a administradores que trabajan en muchas organizaciones. Las líneas de

autoridad, de responsabilidad y de rendición de cuentas no siempre están claras.

Figura 41. Diseño en red



2.1.2.1.9.5 Integración de la organización

Integración por medio de sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos

Sistema mecanicista. En un sistema mecanicista la gerencia descompone las actividades en tareas separadas y muy especializadas, depende mucho de normas y reglas y centraliza la toma de decisiones en la cima. Este tipo de sistema puede ser el más indicado cuando el entorno de la organización es estable y previsible. La tabla XIV expone estas características:

Tabla XXXVII. Sistemas orgánicos frente a sistemas mecanicistas

ORGÁNICOS	MECANICISTA
<ul style="list-style-type: none"> Las tareas suelen ser interdependientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Las tareas son muy especializadas.
<ul style="list-style-type: none"> Las tareas no dejan de ser adaptadas y redefinidas por medio de la interacción a medida que las situaciones cambian. 	<ul style="list-style-type: none"> Las tareas suelen estar definidas en términos muy rígidos, a no ser que la alta gerencia las cambie.
<ul style="list-style-type: none"> Los roles generales (responsabilidad en cuanto de la ejecución de las tareas llega más allá de la definición del rol específico) son aceptados. 	<ul style="list-style-type: none"> Los roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos) están definidos para cada empleado.
<ul style="list-style-type: none"> Estructura en red en cuanto al control, la autoridad y la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura jerárquica para el control, la autoridad y la comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> La comunicación y la toma de decisiones son verticales y también horizontales, en función del punto donde estén la información y la experiencia que se necesiten. 	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación y la toma de decisiones son sobre todo verticales, de la cima hacia la base.
<ul style="list-style-type: none"> La comunicación hace hincapié en la forma de influencia y asesoría recíproca entre todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación hace hincapié en las instrucciones que giran los superiores y sus decisiones.

Sistema orgánico. Propicia que los administradores y los subordinados trabajen juntos en equipos y que se comuniquen abiertamente entre sí. De hecho, se fomenta que los empleados se comuniquen con quien quiera que les pueda ayudar a resolver un problema. La toma de decisiones suele ser descentralizada. La autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas fluyen a los empleados que cuentan con la experiencia necesaria para resolver los problemas a medida que van surgiendo. Por tanto, una organización orgánica es adecuada para un entorno cambiante.

2.1.2.1.10 Unidad X. (Motivación de los colaboradores)

2.1.2.1.10.1 Objetivos de aprendizaje

1. Describir cuatro enfoques que sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados.
2. Explicar la forma en que los administradores usan las metas y las recompensas para mejorar el desempeño.
3. Describir la manera de diseñar los puestos de modo que produzcan motivación y satisfacción.
4. Explicar cómo el contexto de la organización incide en la motivación y la satisfacción.
5. Señalar cómo influyen las necesidades de los individuos en su trabajo.
6. Mencionar cómo los administradores que entiendan la motivación pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

2.1.2.1.10.2 La motivación y la satisfacción

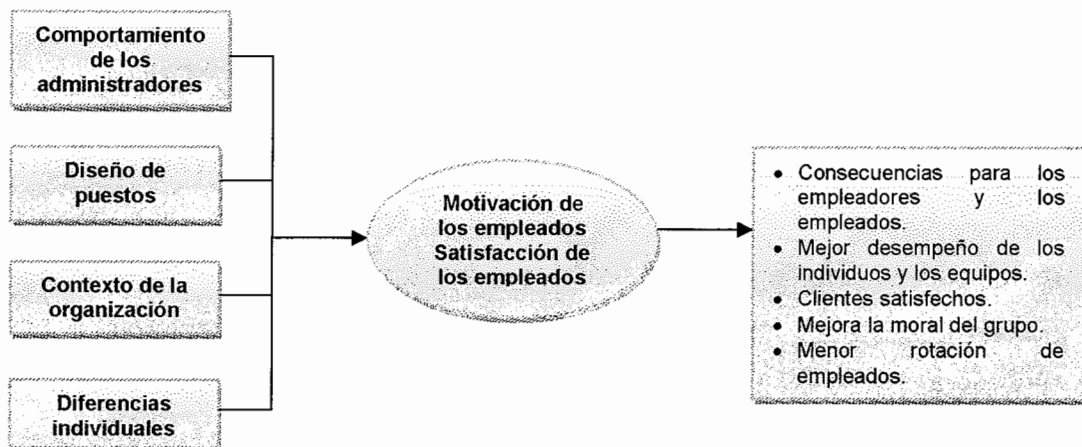
Motivación. Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos, como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra, y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo.

Satisfacción. Es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta. Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a

la satisfacción que sienten. Como dice el adagio: “Un trabajador contento es un trabajador productivo”.

Se han agrupado muchas teorías de la motivación y la satisfacción de los empleados en cuatro enfoques generales: el gerencial, el del diseño puesto, el organizacional y el de las diferencias individuales. Como indica la figura 42, los cuatro enfoques sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados.

Figura 42. Motivación y satisfacción de los empleados



Enfoque gerencial

El enfoque gerencial para comprender la motivación se concentra en cómo los compartimientos de los administradores influyen en la satisfacción y la motivación de sus empleados. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los empleados en forma directa en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los empleados que alcanzan las metas.

Enfoque de diseño de puestos

Otro enfoque para motivar a los empleados hace hincapié en el diseño de los puestos. En ocasiones, los administradores pueden diseñar los puestos de las personas que supervisan, pero no siempre. Con frecuencia, el diseño de puestos se determina por factores que son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura de la unidad de trabajo entera.

Enfoque organizacional

El contexto general de la organización también es importante. Las políticas y las prácticas de administración de recursos humanos suelen ser aspectos relevantes del contexto de la organización. Los beneficios adecuados (por ejemplo, vacaciones con goce de sueldo, permisos por enfermedad, seguros y estancias infantiles o de cuidado de personas mayores), la estructura de las recompensas (como bonos y promociones) y las oportunidades para desarrollarse (por ejemplo, capacitación, educación y mentoring) podrían atraer a empleados nuevos a la organización. El hecho de que estas políticas sirvan o no para incrementar el esfuerzo de los empleados y su deseo de permanecer en la empresa, dependerá en parte de que los empleados los perciban como justos y equitativos o no.

Enfoque de las diferencias individuales

El cuarto enfoque aborda la motivación y la satisfacción como características de los individuos. Las diferencias individuales son las necesidades, los valores, las personalidades y otras características únicas que los empleados llevan consigo al trabajo. Estas varían de un individuo a otro y,

por eso mismo, se llaman diferencias individuales. Según el enfoque de las diferencias individuales, la motivación y las actitudes son aspectos estables de la composición psicológica de un empleado y los administradores no tienen mucha posibilidad de cambiarlas.

2.1.2.1.10.3 Enfoque gerencial

Los administradores que tienen contacto directo con los empleados quizá no sean la influencia más importante para la motivación y satisfacción de éstos. Los buenos administradores conocen las características únicas de cada empleado y responden a ellas. Los buenos administradores no sólo hacen que los empleados se sientan bien, sino que les ayudan a ser productivos. Tres cosas prácticas que pueden hacer los administradores para reforzar la motivación de los empleados son: 1) inspirar a los empleados por medio de una comunicación uno a uno, 2) estar seguros de que los empleados tienen metas específicas y desafiantes y de que las aceptan y lucharán por alcanzarlas, y 3) brindar a los empleados elogios, reconocimiento y otras recompensas, los cuales tienen por objeto hacer que se sientan bien por haber alcanzado esas metas.

La comunicación es lo primero

Una comunicación efectiva es crucial para muchos aspectos del trabajo de los administradores. No cabe duda que así es cuando se trata de motivar a los empleados.

Establecimiento de metas

La teoría del establecimiento de metas señala que los administradores pueden dirigir el desempeño de sus empleados, si asignan metas específicas y difíciles que éstos aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse. Se ha demostrado que cuando se fijan metas de forma correcta, resulta muy efectivo para mejorar el desempeño de personas que desarrollan una amplia gama de trabajos.

Cómo establecer metas efectivas. Las metas específicas facilitan que los empleados puedan ponderar qué tan bien están trabajando. Cuando una meta es específica, los empleados pueden juzgar de inmediato si sus esfuerzos están redituando en términos de su desempeño. A continuación pueden utilizar esta retroalimentación para decidir si seguirán utilizando los mismos métodos o si intentarán otros enfoques.

Las metas, además de ser específicas deben ser difíciles. Si las metas son demasiado fáciles, entonces no serán un motivo para que el empleado haga un esfuerzo extra. Sin embargo, las metas difíciles también deben ser aceptadas por los empleados, por lo cual no deben ser demasiado complejas. Una vía que permite a los administradores tratar de asegurar que las metas son aceptadas por los empleados consiste en que éstos se involucren en el proceso del establecimiento de metas.

Inconvenientes. Quizá el establecimiento de metas sea una poderosa técnica para la motivación, pero no es una panacea. La tabla XV muestra algunos de los posibles problemas asociados al establecimiento de metas y también algunas soluciones para estos problemas.

Tabla XXXVIII. Inconvenientes y soluciones del establecimiento de metas

INCONVENIENTES	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El enfoque en el desempeño podría reducir el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir metas que reconozcan la importancia del aprendizaje y que maximicen el desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados podrían sentirse estresados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurarse de los recursos que necesitan los empleados para alcanzar sus metas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las metas individuales pueden crear conflictos entre los miembros de un equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer metas del grupo y una visión compartida. ▪ Instituir los controles adecuados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas pueden sentir la tentación de hacer trampa, sobre todo si están muy cerca de alcanzar sus metas; pero supone que al final de cuentas podrían fracasar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una cultura que valore la conducta ética.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La concentración en las metas podría llevar a que se ignoren otros aspectos del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir metas que reconozcan la importancia del aprendizaje y que maximicen el desempeño.

Algunos de los inconvenientes del establecimiento de metas se pueden evitar si se usa con cuidado la administración por objetivos (APO).

Administración por objetivos. Es una técnica para establecer metas en participación. Por lo general, el proceso de la APO inicia con una conversación entre el administrador y el empleado. En esta charla se revisa el desempeño pasado y se identifican los objetivos (metas) futuros. El administrador y el empleado se ponen de acuerdo en un conjunto de metas que ambas partes las aceptan porque las consideran correctas, en el entendido de que las evaluaciones del desempeño y las recompensas futuras reflejarán el avance logrado por el empleado para alcanzar las metas convenidas.

Cómo funcionan las metas. En primer término, las metas contribuyen a dirigir la atención de los empleados hacia las actividades laborales más importantes y a desviarla de las tareas irrelevantes. En segundo, las metas imbuyen energía

en los empleados por lo cual hacen un esfuerzo mayor. En tercer lugar, las metas propician que los empleados persistan en su esfuerzo en el trabajo. En cuarto, cuando los empleados están luchando por alcanzar metas específicas, es más probable que piensen en estrategias alternas para alcanzarlas. Si un enfoque no funciona, intentarán otro para lograr su meta.

Retroalimentación. El establecimiento de metas funciona mejor cuando los empleados reciben retroalimentación oportuna sobre el avance que han logrado para alcanzar sus metas. La retroalimentación es una señal que indica a los empleados que van bien y que deben seguir con sus enfoques actuales, o que no están desempeñándose muy bien y que deberían intentar otros enfoques.

Establecimiento de las metas de un equipo. Tal como las metas mejoran el desempeño de los empleados en lo individual, las metas de un equipo mejoran el desempeño del grupo. Las metas de un equipo, al igual que las de un individuo, sirven más si son difíciles pero factibles. Cuando se quiere mantener al equipo enfocado es más aconsejable no establecer demasiadas metas, por lo normal lo conveniente es un máximo de entre tres y cinco para cada equipo.

Metas del desempeño frente a metas del aprendizaje

En casi todas las organizaciones, las metas que tratan de alcanzar los empleados centran su atención en el desempeño. Es decir, se esfuerzan por alcanzar metas de producción, ventas, servicios, etc. El trabajo de muchas personas se basa cada vez más en el conocimiento. Por tanto, el aprendizaje en el trabajo está adquiriendo tanto importancia como hacer las cosas de verdad. ¿El establecimiento de metas del aprendizaje incrementa la capacidad de aprendizaje de los empleados? La respuesta es afirmativa. Cuando la meta

es mejorar el aprendizaje se debe alentar a los empleados a que se concentren en desarrollar su conocimiento y que no se enfoquen tanto en el resultado final.

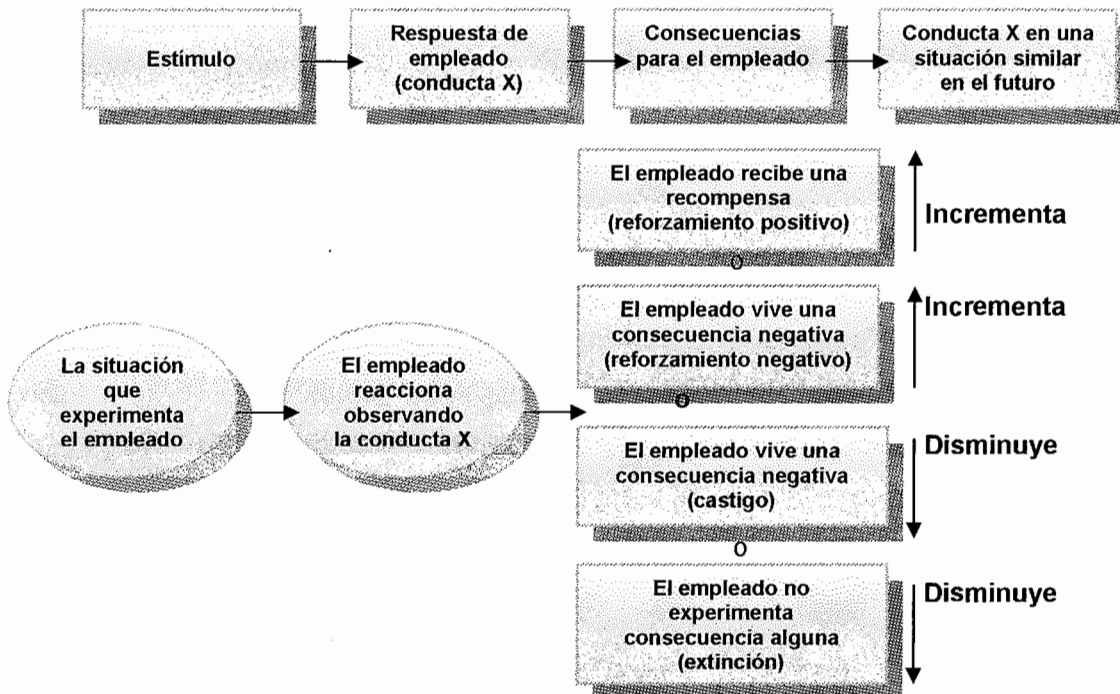
Incentivos y recompensas

En algunas situaciones, los administradores utilizan el establecimiento de metas para mejorar el desempeño, a pesar de que no ofrecen recompensas importantes a los empleados por alcanzar las metas. Sin embargo, en casi todas las situaciones de trabajo, las metas adquieren más fuerza cuando su consecución da por resultado algún tipo de recompensa tangible. Las recompensas por la consecución de las metas incrementan la motivación el desempeño porque refuerzan el compromiso que sienten los empleados.

Teoría del reforzamiento. Menciona que la conducta está en función de sus consecuencias. Las consecuencias positivas se llaman recompensas y las negativas, castigos.

Conducta en lugar de resultado. Mientras que el establecimiento de metas se concentra en mejorar los resultados del desempeño, el reforzamiento se enfoca en modificar las conductas. Dicen que es más probable que se repita una conducta que va seguida de consecuencias placenteras y que es menos probable que se repita una que va seguida de consecuencias desagradables. La figura 43 muestra el proceso que las consecuencias placenteras y las desagradables siguen para influir en la conducta.

Figura 43. Proceso de reforzamiento y modificación de la conducta



Reforzamiento positivo. Incrementa la probabilidad de que se repita la conducta cuando se crea una consecuencia placentera. Toda recompensa que fomenta que un individuo repita una conducta se puede clasificar como un reforzamiento positivo. Algunos reforzamientos positivos comunes que usan las organizaciones son los elogios, el reconocimiento de los logros y los aumentos de sueldo.

Castigo. El castigo implica crear una consecuencia negativa para desalentar una conducta siempre que se presenta. Por ejemplo, se pueden tomar medidas disciplinarias contra un empleado que llega tarde a trabajar, que falla al limpiar su zona de trabajo o que produce demasiadas partes defectuosas. La medida disciplinaria puede adoptar la forma de una reprimenda verbal, una multa, una

democión o, si el empleado persiste, una suspensión, y todo ello con la intención de desalentar la conducta.

Con frecuencia, los castigos son una forma útil para eliminar las conductas no deseadas, pero se deben aplicar con cuidado. Los administradores deben evitar castigos que humillen a los empleados o que los colocan en una situación embarazosa.

Extinción. La extinción se refiere a que no se presenta consecuencia alguna, ni reforzamiento positivo ni castigo, después de que se presenta una conducta. Por lo general, la extinción se presenta cuando se elimina el reforzamiento positivo que antes había resultado de esa conducta. Como la conducta ya no produce un reforzamiento, entonces el empleado deja de ejecutarla.

Reforzamiento negativo. Observe que el castigo, el reforzamiento positivo y la extinción sólo se pueden usar después de que una conducta ha ocurrido. Los empleados experimentan un reforzamiento negativo cuando participan en una conducta porque esperan evitar las consecuencias negativas en el futuro.

Autoadministración. Adoptar el enfoque de la autoadministración para el desempeño laboral y el avance en la carrera es un camino para mejorarlos resultados a largo plazo, como promociones más rápidas y sueldos más altos.

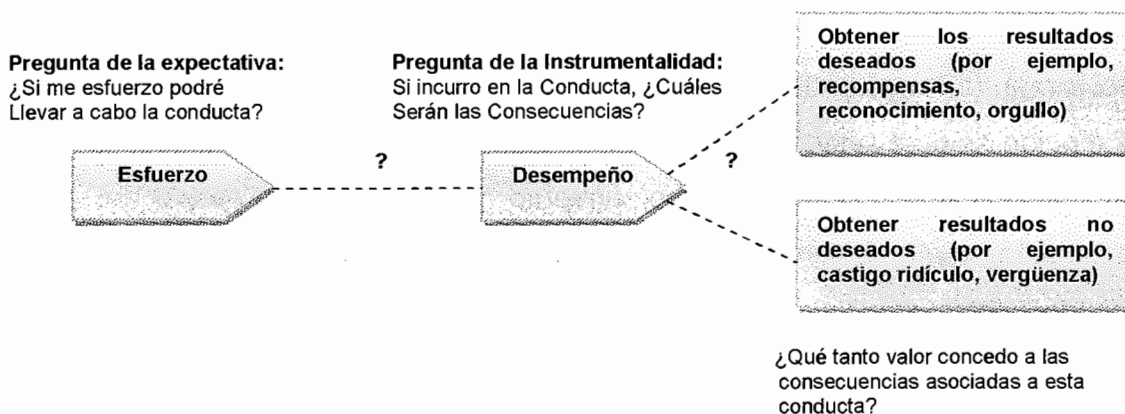
Utilizar las metas y la expectativa de recibir recompensas

Teoría de las expectativas. Menciona que las personas suelen optar por las conductas que consideran que les ayudarán a alcanzar sus metas personales (por ejemplo, una promoción o seguridad de tener empleo) y a evitar conductas que consideran que desembocarán en consecuencias personales que no desean (por ejemplo, una disminución en la jerarquía o críticas).

La figura 44 ilustra la manera de utilizar la teoría de las expectativas para entender la decisión de un empleado de esforzarse más en el trabajo. Para tomar esta decisión, el empleado normalmente considera tres preguntas:

1. **La pregunta de la expectativa:** Si me esfuerzo, ¿podré llevar a cabo la conducta?
2. **La pregunta de la instrumentalidad:** Si incurro en la conducta, ¿cuáles serán las consecuencias?
3. **La pregunta de la valencia:** ¿qué tanto valor concedo a las consecuencias asociadas a esta conducta?

Figura 44. Teoría de las expectativas



Expectativa. Una expectativa se refiere a que una persona calcula la probabilidad de que cierto grado de esfuerzo la llevará al resultado de la conducta o al desempeño que pretende. El esfuerzo se entiende como la cantidad de energía física o mental que se dedica al desempeño de una tarea o al aprendizaje de algo nuevo.

Instrumentalidad. Se refiere a la medida en que el comportamiento o el desempeño que pretende realizar la persona le servirá, en su opinión, para alcanzar los resultados que desea (o para evitar los que no desea). El pago de incentivos o bonos tiene la intención de hacer que se perciban como alta instrumentalidad. Sin embargo, no siempre tienen éxito.

Valencia. Es el valor (peso) que un empleado concede a una consecuencia. Dado que la mayoría de los empleados valoran el dinero, las empresas lo usan con frecuencia para recompensar a los empleados por los comportamientos deseados y por el buen desempeño. Sin embargo, el dinero no es lo único que valoran los empleados.

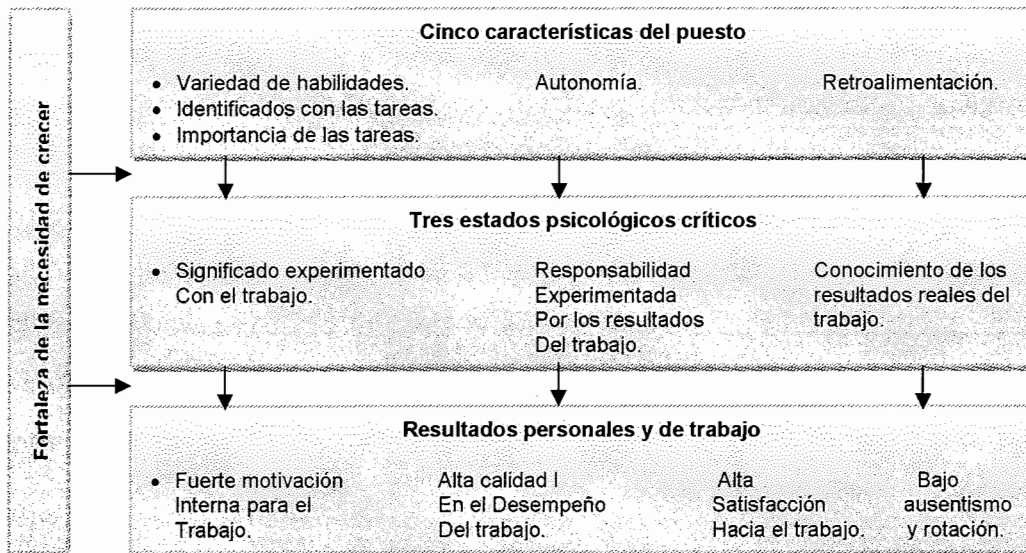
Aplicación de la teoría de las expectativas. La teoría de las expectativas concede mucho peso a la forma en que las personas conciben el futuro. Cuando los administradores comprenden lo que piensan los empleados acerca del futuro pueden encontrar soluciones a problemas de conducta molestos, como el robo.

Peligro: en este lugar hay empleados motivados. La teoría de las expectativas reconoce que vincular las recompensas monetarias con el desempeño puede ser un arma muy poderosa para modificar el comportamiento de los empleados. Como todo instrumento poderoso, puede ser arriesgado si se usa de manera incorrecta.

2.1.2.1.10.4 Enfoque del diseño de puestos

La figura 45 ilustra los elementos de esta teoría.

Figura 45. Teoría de las características del puesto



Teoría de las características de los puestos. Señala que los empleados estarán más satisfechos y motivados cuando su trabajo tiene sentido y cuando crea un sentimiento de responsabilidad; también cuando su puesto está diseñado de modo que garantiza que obtendrán cierta retroalimentación. En esencia, los puestos deben estar diseñados de modo que ofrezcan a los empleados un trabajo que les guste hacer.

Estados psicológicos críticos

La teoría de las características de los puestos describe tres estados psicológicos críticos que son necesarios para crear altos grados de motivación en el centro de trabajo.

Significado experimentado. Representa un estado psicológico crítico que determina si los empleados perciben que su trabajo es valioso y si vale la pena o no.

Responsabilidad experimentada. Representa un estado psicológico crítico que refleja si los empleados se sienten responsables en lo personal por la cantidad y la calidad de su trabajo.

Conocimiento de los resultados. Representa un estado psicológico crítico que se refiere a la medida en que los empleados reciben retroalimentación acerca de qué tan bien están trabajando.

Características clave del puesto

La teoría de las características de los puestos señala que cinco características clave del puesto afectan a estos estados psicológicos críticos. Las características clave del puesto son aspectos objetivos del diseño del puesto que se pueden cambiar a fin de mejorar los estados psicológicos críticos. Las cinco características clave del puesto son:

- Variedad de habilidades,
- Identificación con las tareas,
- Importancia de las tareas,
- Autonomía y
- Retroalimentación

Variedad de las habilidades. Se refiere al grado en que el puesto involucra muchas actividades de trabajo distintas o que requiere de diversas habilidades y talentos.

Identidad de la tarea. Ocurre cuando un puesto implica completar un trabajo identificable; es decir, desempeñar un trabajo que tiene un principio y un resultado claros.

Importancia de la tarea. Se presenta cuando un puesto tiene un efecto significativo en las metas o el trabajo de otras personas de la empresa.

Autonomía. Se presenta cuando el puesto permite suficiente libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para desempeñar las tareas.

Retroalimentación. Se presenta cuando el resultado proporciona información clara y directa a los empleados acerca de su desempeño.

2.1.2.1.10.5 Enfoque organizacional

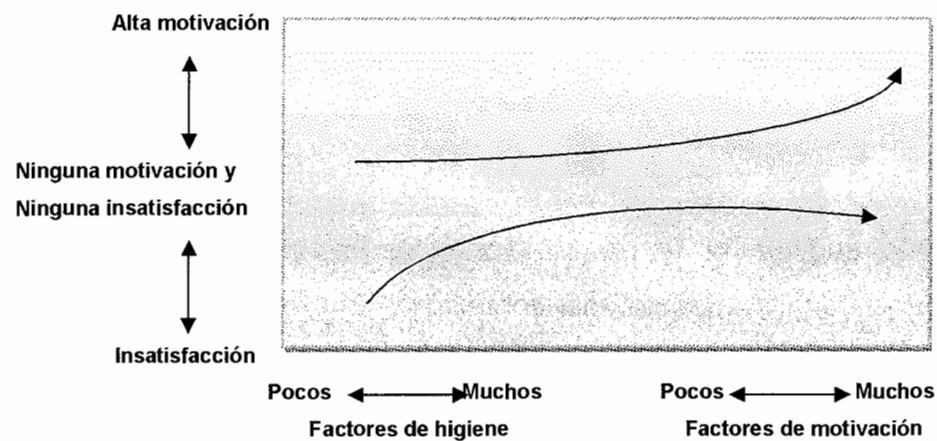
El contexto de la organización incluye muchos elementos distintos, por ejemplo, el diseño organizacional, los planes de compensación, la cultura organizacional. Lo más importante para entender la motivación y la satisfacción de los empleados es el contexto inmediato del trabajo que éstos experimentan cada día.

Teoría bifactorial de Herzberg.

Según Frederick Herzberg, la relación entre la satisfacción con el trabajo y la motivación es muy compleja. A su teoría bifactorial, la cual menciona que dos aspectos independientes y claros del contexto del trabajo son los responsables de la motivación y la satisfacción que sienten los empleados. Él utilizó los términos factores de la higiene y factores de la motivación para

referirse a estos dos aspectos del contexto. La figura 46 ilustra estos componentes básicos de la teoría bifactorial de Herzberg.

Figura 46. Teoría bifactorial



Factores de higiene. Los factores de higiene se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas, el contexto de la organización, que producen insatisfacción. Algunas son la compensación, el grado de responsabilidad, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión, los compañeros de trabajo, el sueldo, el estatus formal y la seguridad de tener empleo.

Factores de motivación. Los factores de la motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. Algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance del crecimiento. La presencia de los motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior con la condición de que haya insatisfactores.

Reconocer la fuerza del reconocimiento. Tal vez, usted haya observado que la teoría bifactorial de Herzberg considera que la compensación es un factor de la higiene, mientras que encuentra al reconocimiento como un motivador. En pocas palabras, la teoría dice que la compensación que recibe una persona podría causar que se sienta más o menos satisfecha, pero que el reconocimiento es más efectivo para motivar a los empleados.

Brindar un trato justo a las personas

Como sugiere la teoría bifactorial de Herzberg, los empleados son sensibles a muchos aspectos del contexto de la organización. La teoría de la equidad dice que las personas evalúan sus experiencias en el trabajo de forma muy parecida a como lo haría un contador. Toman en cuenta todo lo que aportan a su trabajo, todo lo que obtienen de su trabajo y, después, juzgan si el balance de los insumos y resultados es justo.

La teoría de la equidad. Señala que los empleados juzgan si están recibiendo un trato justo o no al comparar la proporción de sus resultados e insumos con las proporciones de otras personas que desempeñan un trabajo similar. Los insumos son todo aquello que el empleado aporta al trabajo. Los resultados son lo que obtienen las personas a cambio de desempeñar su trabajo (por ejemplo, sentimientos de que el trabajo tiene sentido y la responsabilidad asociada a él, promociones y aumentos de sueldo).

Razones de equidad. La tabla XXXIX presenta algunas razones de equidad. En esos ejemplos, los insumos y los resultados son nada más tiempo y dinero. Es fácil cuantificar ambos y los ejemplos no son difíciles de comprender.

Tabla XXXIX. Ejemplos de percepciones de la equidad

	Andy	Ally	Comparación	Equidad percibida por Andy	Equidad percibida por Ally
Situación A	Resultado: Q.500 Insumo: 50 hrs. De trabajo.	Resultado: Q.800 Insumo: 80 hrs. De trabajo.	Q. 500/50=10 Q. 800/80=10 Q. 10/hra.	Equidad	Equidad
Situación B	Resultado: Q.500 Insumo: 50 hrs. De trabajo.	Resultado: Q.500 Insumo: 60 hrs. De trabajo.	Q. 500/50=10 Q.500/60=8.33 Q. 10/hra.	Considera que su recompensa es excesiva (inequidad)	Considera que su recompensa es poca (inequidad)

En la situación A, Andy evalúa la compensación que ha recibido y la compara con la que ha recibido Ally, quien recibió una compensación más alta, pero también trabajó más horas. Como la remuneración por hora laborada es igual para Andy que para Ally, Andy piensa que es equitativa y justa. En la situación B, Andy compara su compensación con la de Ally. En este ejemplo, Andy recibió la misma remuneración que Ally. Ambos lo saben. También saben que Andy trabajó menos horas que Ally. Por tanto, cuando Andy se compara con Ally, sentirá que su remuneración ha sido excesiva. Cuando Ally compara la situación, es probable que sienta su recompensa es inferior a la que se merece. En pocas palabras, tanto Ally como Andy consideran que la situación no es equitativa.

Metas de la comparación. La tabla XL deja en claro que la equidad es un concepto relativo. La teoría de la equidad dice que los empleados deben comparar sus insumos con sus resultados a fin de decidir si el balance actual es

justo o no. Los empleadores comparan su compensación con la de sus pares, por ejemplo, personas que se dedican al mismo oficio o que están en la misma organización. Los empleados también comparan su remuneración con la de personas que no son sus pares, como aquellas que se dedican a otras profesiones o que están en otras organizaciones que ellos conocen. Dos metas comunes de sus comparaciones son los otros empleados y las situaciones que se han experimentado en el pasado.

Reacciones ante la percepción de inequidad. Quizá la inequidad se deba a una recompensa demasiado baja, pero también a una demasiado alta. Las dos situaciones producen un sentimiento de insatisfacción en las personas. Cuando las personas están insatisfechas por lo general tratan de hacer algo al respecto. De manera habitual los empleados tienen seis opciones a su alcance para tratar de reducir su sentimiento de inequidad. Así, ellos pueden:

- Incrementar sus insumos (por ejemplo, tiempo y esfuerzo) para justificar su recompensa más alta cuando piensan que ésta es excesiva en comparación con la de otros.
- Disminuir sus insumos para compensar su recompensa más baja cuando piensan que les pagan un salario muy bajo.
- Cambiar la compensación que reciben por medio de acciones legales y de otro tipo (por ejemplo, formar un sindicato, presentar una querrela o irse del trabajo antes de la hora de salida).
- Modificar sus comparaciones al seleccionar a otra persona para diferenciarse.
- Distorsionar la realidad razonando que la inequidad está justificada.
- Salirse de la situación (renunciar al empleo) si no pueden resolver la inequidad.

2.1.2.1.10.6 Enfoque de las diferencias individuales

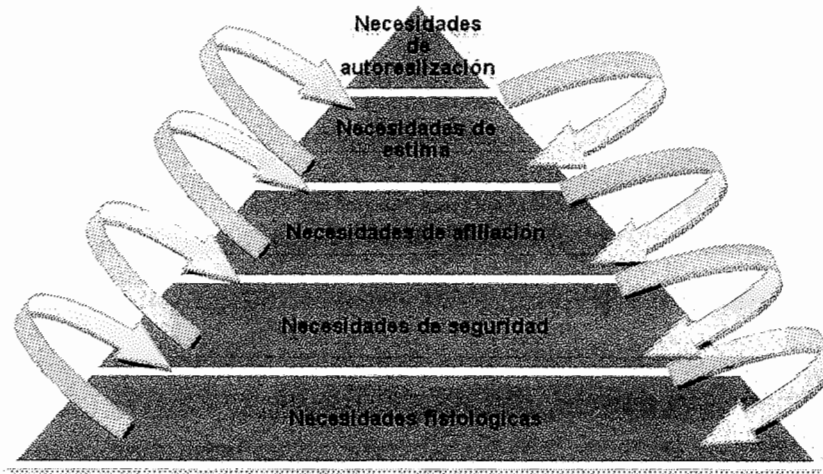
Una persona es diferente de otras en muchos sentidos y tiene distintas capacidades, personalidad, valores y necesidades. Este enfoque parte del supuesto de que las necesidades de los empleados marcan la diferencia en su motivación y satisfacción.

Tipos de necesidades

Necesidad. Es un sentimiento poderoso de que existe una deficiencia en algún aspecto de la vida de una persona, la cual le produce una tensión incomoda. Esta tensión se convierte en la fuerza que motiva al individuo y lo lleva a emprender acciones para satisfacer la necesidad, reducir la tensión y disminuir la intensidad de la fuerza que le motiva.

Pirámide de las necesidades. El psicólogo Abraham Maslow pensaba que las personas tienen cinco tipos de necesidades, como muestra la figura 47: las fisiológicas (en la base), las de seguridad, afiliación, estima y autorrealización (en la cima). Las ordeno en forma de una pirámide de las necesidades la cual describe el orden en el que las personas tratan de satisfacer sus deseos. Lo primero es satisfacer las necesidades que están en la base. Conforme una persona va satisfaciendo cada nivel de necesidades, su motivación pasa a satisfacer el siguiente nivel de necesidades en orden ascendente.

Figura 47. Ascenso y descenso en la pirámide de necesidades



Necesidades fisiológicas. Se refieren a la comida, la vestimenta y el abrigo, y las personas tratan de satisfacerlas antes que todas las demás.

Necesidades de seguridad. Se refieren al deseo de seguridad y estabilidad y a la ausencia de dolor, amenaza y enfermedad.

Necesidades de afiliación. Se refieren a un deseo de amistad, amor y pertenencia. Los empleados que tienen muchas necesidades de afiliación disfrutan cuando trabajan cerca de otras personas.

Necesidades de estima. Se refieren al deseo de tener respeto por sí mismo, un sentimiento de logros personales y el reconocimiento de otros.

Necesidades de autorrealización. Se refiere al deseo de tener crecimiento personal, satisfacción personal y realización de todo el potencial del individuo.

Movimiento en la pirámide de necesidades

Maslow pensaba que las personas avanzan por la pirámide de las necesidades tomando en cuenta las necesidades que han satisfecho y las que aún están pendientes. Cuando Maslow formuló la pirámide de las necesidades por primera vez, considero que el movimiento se daba de manera muy parecida al que ocurre cuando las personas suben por una escalera mecánica; es decir, que el único camino es ascendente. No obstante, investigaciones posteriores demostraron que, de hecho, el movimiento en la pirámide se daba en ambas direcciones.

Movimiento ascendente. Maslow planteó la hipótesis de la progresión – satisfacción. Esta hipótesis señala que una necesidad es un motivador hasta el momento en que queda satisfecha. Cuando la necesidad está satisfecha deja de ser un motivador y surge otra que ocupa su lugar. En general, las necesidades de orden más bajo deben ser satisfechas antes de que las de orden superior adquieran tanta fuerza como para motivar el comportamiento.

Movimiento descendente. Las investigaciones más recientes muestran que las personas también pueden moverse de forma descendente en la jerarquía. La hipótesis de la regresión – frustración plantea que cuando una persona se siente frustrada porque no satisface sus necesidades de orden superior, entonces regresan las necesidades del orden inferior inmediato y vuelven a guiar el comportamiento.

La hipótesis de la regresión – frustración sugiere que los administradores deben encontrar la causa de la frustración del empleado y, de ser posible, trabajar para eliminar los impedimentos de la satisfacción de sus necesidades.

2.1.2.1.10.7 Lineamientos para los administradores

1. **Comuniqué con claridad la misión de la organización y explique por qué lo que aporten los empleados a la empresa le ayudara a cumplir con su misión.** Los administradores efectivos saben que la motivación de los empleados se da en dos pasos.
2. **Plantee los comportamientos y el desempeño que desea que se logre y explique las recompensas que recibirán.** Cuando los administradores trabajan con los empleados para establecer metas específicas y mensurables, pueden dejar en claro lo que esperan de ellos.
3. **Diseñe puestos que tengan gran potencial para motivar.** Los puestos diseñados de modo que cumplan con los principios de la teoría de las características de los puestos suelen ser más gratificantes que otros.
4. **Proporcione retroalimentación constructiva con frecuencia.** Cuando los empleados tienen un buen desempeño, decírselos les alienta a seguir adelante.
5. **Entregue recompensas por los comportamientos y los resultados deseados.** Los empleados tienden a repetir los comportamientos que son recompensados y luchan por alcanzar las metas que van ligadas a una recompensa.
6. **Entregue recompensas que valoren los empleados.** Para que las recompensas sean motivadoras deben reflejar cosas que los empleados valoren.
7. **Proporcione recompensas equitativas.** Los empleados hacen dos tipos de comparaciones cuando evalúan si han sido recompensados de forma justa o no.

- 8. Reconozca que cada persona es única.** Los principios antes mencionados, en promedio, deben tener como resultado empleados más motivados y satisfechos.

2.1.2.1.11 Unidad XI. (Dinámica de liderazgo)

2.1.2.1.11.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar del significado del liderazgo.
2. Definir las características personales que hacen líderes efectivos.
3. Describir los tipos de conducta que se requieren para ser líder.
4. Identificar las contingencias que podrían dar forma al comportamiento de los líderes.
5. Enunciar las características y las conductas centrales del liderazgo transformacional.
6. Describir lo que las organizaciones hacen para desarrollar líderes.

2.1.2.1.11.2 Significado del liderazgo

Es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos.

Bases de la influencia

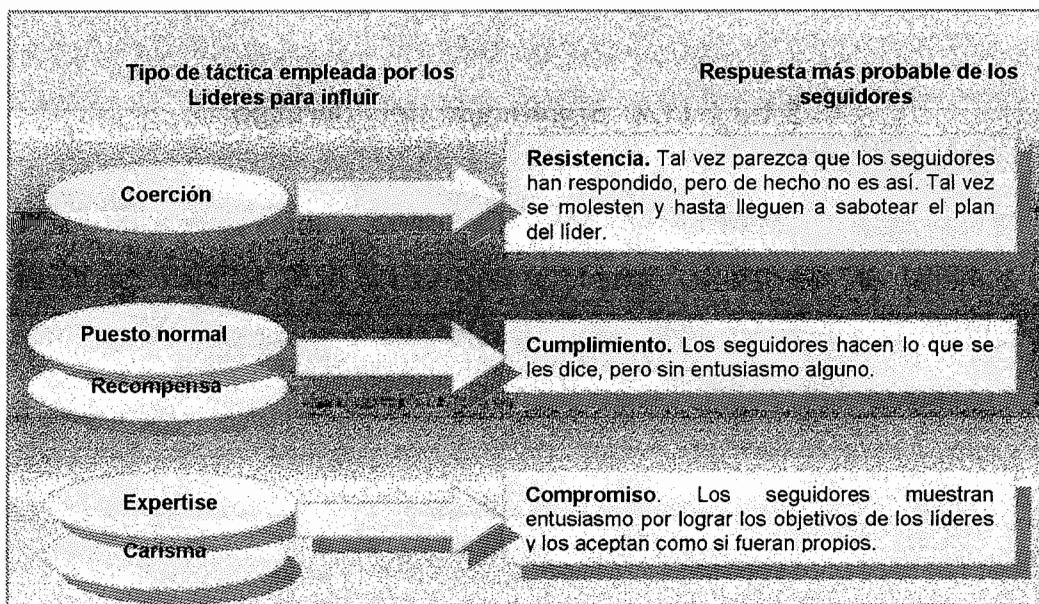
Los administradores tienen a su alcance muchos medios para influir en los subordinados. Con frecuencia utilizan la autoridad de su puesto formal para influir en ellos. Algunos administradores también recurren a la coerción para

influir en los subordinados. Consiguen que estos cumplan porque sienten temor y, por lo general, no se les considera buenos jefes. Casi todos los líderes saben que recurrir a la coerción para lograr el cumplimiento no es un buen método.

El expertise o conocimiento experto es otra fuente de influencia que utilizan los administradores. Si los subordinados consideran que sus gerentes tienen más conocimientos o habilidades técnicas que ellos, entonces tendrán menos problema para aceptar la visión del administrador.

Por último, los líderes pueden influir en terceros en razón de su carisma personal. La figura 48 ilustra las respuestas que podrían aportar los empleados ante cada una de estas tácticas de influencia. La coerción suele llevar a la resistencia a los empleados.

Figura 48. Cómo responden los siguientes medios a las tácticas de los líderes para influir en ellos



Fines compartidos

Los líderes efectivos saben que deben hacer mucho más que solo convencer a las personas de que les sigan. Lucha por crear una visión que refleje las inquietudes y aspiraciones de las personas que trabajan con ellos. Cuando un líder, su personal y sus pares comparten los fines, cada uno cuenta con que los demás actuaran de manera que todos puedan avanzar hacia la meta común.

Generar el cambio

El cambio es el tercer elemento central de la definición de liderazgo. Las organizaciones modernas parecen tener una necesidad permanente de cambiar. Algunos de los cambios comunes en algunas empresas son las siguientes: redefinición de estrategias, reducción de la fuerza de trabajo, vislumbrar nuevos mercados e introducción de nueva tecnología.

2.1.2.1.11.3 Características personales de los líderes efectivos

Las características personales de los líderes son los atributos relativamente estables que hacen que cada persona sea única, entre otros sus rasgos físicos, sociales y psicológicos.

Inteligencia emocional. Es el conjunto de habilidades que permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones y también los de terceros y, a continuación, utilizar ese conocimiento para guiar su forma de pensar y actuar.

La inteligencia emocional tienen cuatro elementos: dos se refieren a la conciencia y otros dos a la acción. El modelo de también incluye dos referentes de la conciencia y la acción: uno mismo (por ejemplo el líder) y los otros (por ejemplo, los seguidores). Estos cuatro elementos son:

- Autoconciencia.
- Autocontrol.
- Conciencia social.
- Habilidad social.

Autoconciencia. Es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros. Para ser efectivo, un líder “se debe conocer”, incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo. La autoconciencia también abarca saber cuáles son los motivos y las metas que mueven a las personas. Las personas con autoconciencia saben lo que quieren obtener de su trabajo y de la vida en general. Son honestas consigo mismas y pueden ver cuando dos metas chocan entre sí. Reconocen que su deseo de tenerlo todo puede presionar a las personas que mas quieren.

Autocontrol. Es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales. Todos tenemos emociones y estados de ánimo negativos. En ocasiones nos sentimos frustrados y enojados. Otras veces tenemos poca energía y tal vez sintamos que los desafíos que tenemos por delante son demasiado abrumadores. Los líderes efectivos, cuando se les presentan estos sentimientos, no permiten que les controlen. En cambio, ellos controlan los sentimientos y los utilizan para fines constructivos.

Conciencia social. Se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales. Los líderes con inteligencia emocional pueden

reconocer sus reacciones emocionales y también siente empatía con los sentimientos de sus seguidores.

Habilidad social. Es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones encontrar áreas comunes y crear entendimientos. Los líderes con habilidad social, suelen ser personas apreciadas y tienen un amplio círculo de amistades, pero no se sienten satisfechos con ser un simple amigo. Utilizan sus relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección y ello produce un mejor desempeño de la organización. Los líderes con habilidad social utilizan su conocimiento de las emociones para comprender las inquietudes, motivos y sentimientos de otros.

2.1.2.1.11.4 Conductas de liderazgo

Teoría X. Representa un conjunto de postulados y creencias básicas que adoptan una visión de mando y control de la administración, partiendo de una visión negativa de la naturaleza humana. Los administradores de la teoría X consideran que la administración es un proceso que implica dirigir, controlar y modificar las conductas de sus subordinados, de modo que se adapten a las necesidades de la organización. Piensan que los empleados son por naturaleza holgazanes y que solo piensan en sí mismos.

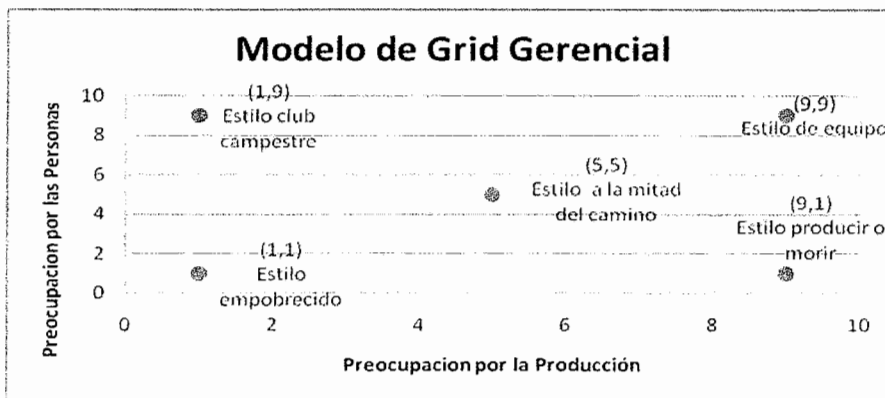
Teoría Y. Es un conjunto de postulados y creencias que adoptan una visión del liderazgo y de las facultades de la administración basada en una visión positiva de la naturaleza humana. Según este enfoque, los empleados, por naturaleza, no son pasivos ni se resisten a las necesidades de la organización. Han adoptado esta actitud como consecuencia de sus experiencias en las organizaciones. La tabla XL resume las creencias y los supuestos de los líderes que dan crédito a la teoría X y de los que apoyan la teoría Y.

Tabla XL. Premisas vinculadas a la teoría X y la teoría Y

Líder de la teoría X	Líder de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • A mis empleados no les gusta trabajar y, si pueden, evitaran hacerlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A casi todos los empleados les gusta trabajar y tener logros.
<ul style="list-style-type: none"> • Mis empleados quieren y necesitan que yo los dirija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo contar con que mis empleados se dirigirán solos y que trabajaran para lograr los objetivos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Soy el responsable de conseguir que mis empleados trabajen tanto como sea posible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mis empleados están ansiosos de tener más responsabilidades en su trabajo.

Grid gerencial. Identifica cinco estilos de liderazgo que combinan distintos grados de interés por la producción y la preocupación por las personas. La figura 49 muestra un grid que representa estos cinco estilos.

Figura 49. El modelo de grid gerencial



Empobrecido. En el contexto inferior izquierdo del grid se encuentra el estilo empobrecido, que se caracteriza por muy baja preocupación por las personas o la producción. La meta principal de los administradores que aplican este estilo es no meterse en problemas. Hacen esfuerzo mínimo necesario para completar el trabajo y no ser descendidos o despedidos.

Club campestre. En el extremo izquierdo del grid está el estilo del club campestre, el cual se caracteriza por alta preocupación por las personas y baja preocupación por la producción. Los administradores que aplican este estilo tratan de crear un ambiente seguro y cómodo y confían que sus subordinados responderán con un buen desempeño.

Producir o morir. El estilo de producir o morir, ubicado en el extremo inferior derecho del grid, refleja una alta preocupación por la producción y una baja preocupación por las personas. Este estilo es congruente con la teoría X. Los administradores que aplican este estilo no consideran que las necesidades personales de los empleados sean demasiado relevantes para lograr los objetivos de la organización. Cuando la rentabilidad de una empresa está disminuyendo, mostrar mayor preocupación por la producción sería lo mejor que puede hacer un administrador para cambiar el curso de la empresa.

A la mitad del camino. A la mitad del grid se encuentra el estilo a la mitad del camino. Los administradores que aplican este estilo piensan que las necesidades de las personas se contraponen con las de la organización, por lo cual es muy difícil satisfacer ambas.

Equipo. Por último, en el extremo superior derecho del grid se encuentra el estilo del equipo, el cual refleja una alta preocupación por las personas y también por la producción. En congruencia con la teoría Y, los líderes que aplican este estilo tratan de establecer el trabajo en equipo y de propiciar un sentimiento de compromiso entre los trabajadores.

2.1.2.1.11.5 Contingencias de la conducta del liderazgo

Modelo del liderazgo situacional

Establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar el grado de preparación de los seguidores. Este modelo, al igual que otros modelos de contingencias del liderazgo del liderazgo, tiene tres elementos básicos: un conjunto de diversos estilos de liderazgo posibles, una descripción de varias situaciones alternas que podrían encontrar los líderes, y recomendaciones acerca de cuáles estilos de liderazgo son más eficaces en cada una de las situaciones.

Estilos de liderazgo. Según este modelo, los líderes pueden elegir uno de entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas y comportamiento orientado a las relaciones.

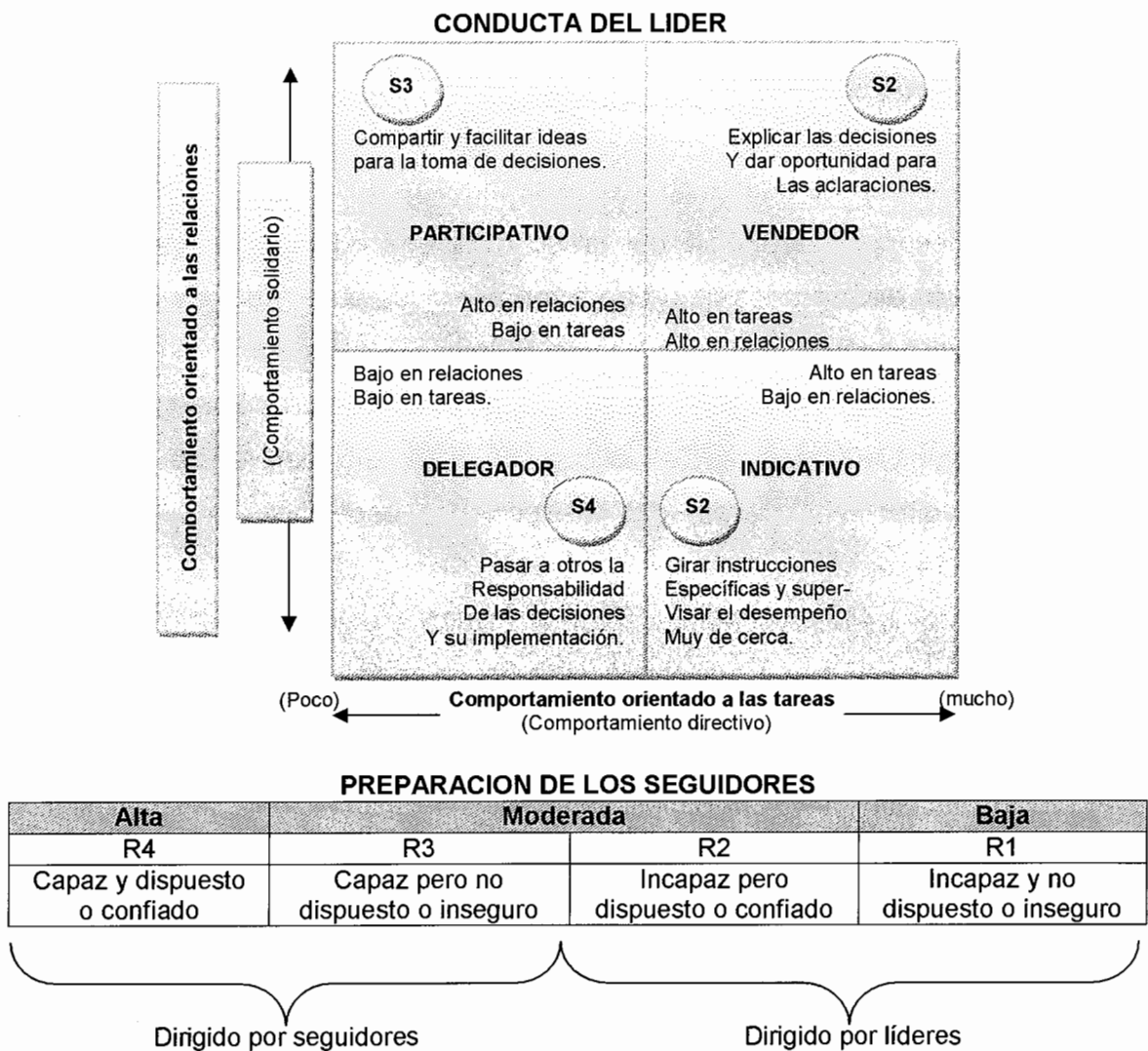
Comportamiento orientado a las tareas. Incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores que tienen que hacer y cuando, donde y como. Los líderes efectivos pueden utilizar un alto grado de comportamiento orientado a las tareas en algunas situaciones y una cantidad moderada en otras.

Comportamiento orientado a las relaciones. Incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar a los seguidores, alentarles e involucrarles en la toma de decisiones, así como brindarles apoyo emocional.

Los líderes efectivos combinan diferentes cantidades de comportamiento orientado a las tareas y diversas cantidades de comportamiento orientado a las relaciones y utilizan cuatro estilos de liderazgos diferentes, los cuales son

indicativo, vendedor, participativo y delegador. La figura 50 muestra los cuatro estilos.

Figura 50. Modelo del liderazgo situacional



Contingencia situacional. Según este modelo, los líderes deben analizar la situación antes de decidir cual estilo de liderazgo emplearan. La contingencia situacional de este modelo es el grado de preparación de los seguidores.

Preparación. Se refiere a la capacidad del seguidor para establecer metas relacionadas con la tarea, altas pero alcanzables, y su preparación para aceptar la responsabilidad por alcanzarlas. El grado de preparación de los seguidores depende de la cantidad de capacitación que haya recibido, de su nivel de compromiso con la organización, de su experiencia técnica, de su experiencia en la tarea específica, etcétera.

Elección del estilo de liderazgo. Como se muestra en la figura 49, el estilo de liderazgo adecuado dependerá del grado de preparación de los seguidores. Nótese que los altos grados de preparación aparecen en el lado izquierdo y los bajos grados de preparación aparecen en el derecho.

En el caso de los seguidores que están ubicados en poca participación (R1), el estilo indicativo es el eficaz. Cuando el líder utiliza indicativo proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca.

A medida que los empleados aprenden su trabajo su preparación aumenta (R2), un líder debe seguir utilizando algo de comportamiento orientado a las tareas, porque los empleados aun no están preparados para asumir la responsabilidad total del desempeño de su puesto.

Cuando el líder usa el estilo vendedor, ofrece dirección fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en el seguidor. Sin embargo el líder sigue siendo el responsable de la toma de decisiones y lo controla.

Cuando los seguidores se sienten confiados para desempeñar sus tareas y están preparados para hacerlo (R3), el líder ya no tiene que ser directivo, sino que mantiene una comunicación abierta al escuchar con atención y valorar los esfuerzos de sus seguidores por aplicar lo que han aprendido.

Cuando el líder utiliza el estilo participativo, fomenta que los seguidores compartan sus ideas facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados.

Por último, en el caso de los empleados que tienen un gran nivel de preparación (R4), el liderazgo efectivo implica una mayor delegación. Cuando un líder usa el estilo delegador, transfiere a sus seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones e implementarlas. La delegación es eficaz en esta situación porque los seguidores son competentes y están motivados para aceptar la plena responsabilidad de su trabajo.

Evaluación. El modelo de liderazgo situacional ayuda a los líderes a reconocer que un mismo estilo de liderazgo puede ser efectivo en algunas situaciones pero no serlo en otras. Es más, destaca la importancia que tiene considerar el nivel de preparación de los seguidores cuando se elige el estilo de liderazgo.

Este modelo al igual que otros modelos de contingencia del liderazgo, presupone que los administradores pueden evaluar con exactitud cada situación y modificar sus estilos de liderazgo para que se adapten a diferentes circunstancias.

Modelo de liderazgo Vroom–Jago

Postula que los líderes deberían elegir uno de entre cinco estilos de liderazgo con base en cinco variables contingentes, a la par que reconocen el tiempo que se requerirá, así como otros costos asociados a cada uno de los estilos.

Estilos de liderazgo. El punto focal de este modelo es la manera en que los líderes hacen participar a un equipo de seguidores cuando toman las decisiones. El modelo identifica cinco estilos de liderazgo básicos, los cuales

representan las diferentes vías que pueden utilizar los líderes para involucrar a los miembros de un equipo cuando toman decisiones relacionadas con el trabajo. Recuerde que ninguno de los cinco enfoques para la toma de decisiones es el mejor en todas las circunstancias. Los cinco estilos que pueden utilizar los líderes son:

1. **Estilo que decide.** El líder toma la decisión y la anuncia o se la vende al equipo.
2. **Estilo de consulta individual.** El líder presenta el problema a los miembros del equipo de forma individual y escucha sus ideas y sugerencias sin reunirles como grupo y, enseguida toma la decisión.
3. **Estilo de consultar al equipo.** El líder presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y, a continuación, toma la decisión.
4. **Estilo de facilitador.** El líder presenta el problema al equipo en una reunión y actúa como facilitador, definiendo el problema que debe ser resuelto y las limitaciones que hay para tomar la decisión.
5. **Estilo delegador.** El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos.

Contingencias situacionales. El modelo de liderazgo de Vroom – Jago incluye siete factores contingentes que los líderes deben evaluar antes de decidir cual estilo de liderazgo emplearan. Los factores situacionales que deben considerar los líderes son:

- **Importancia de la decisión:** ¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
- **Importancia del compromiso:** ¿Qué tan importante es que los seguidores se comprometan con la decisión?

- **Conocimiento experto del líder:** ¿El líder cuenta con la información relevante y las competencias para comprender el problema a cabalidad y elegir la mejor solución?
- **Apoyo del equipo:** ¿Los seguidores comparten las metas que se alcanzaran si se resuelve este problema?
- **Conocimiento experto del equipo:** ¿El líder piensa que los seguidores tienen las capacidades y la información necesarias para tomar una decisión de calidad?
- **Competencia del equipo:** ¿Los seguidores son capaces de manejar el proceso para tomar decisiones propias?

Elección de un estilo de liderazgo. La matriz que presenta la figura 51 integra las siete contingencias situacionales del modelo con los cinco estilos de liderazgo. Los títulos de las columnas identifican cada contingencia situacional que puede estar presente o no. El proceso de decidir que estilo de liderazgo se utilizara, comienza cuando el líder evalúa la importancia del problema: alta (A) o baja (B). A medida que avanza por la matriz, el líder registra una A o una B tan solo en el caso de las contingencias que requieren un juicio de opinión, hasta que así llega al estilo de liderazgo recomendado.

Orden de prioridad de los costos y los beneficios. Cuando se toman decisiones, la velocidad no siempre es la consideración más importante. En algunas situaciones la prioridad puede ser otra. Por ejemplo, cuando hay tanta presión de tiempo, el líder podría considerar que lo prioritario es elegir un estilo que tiene beneficio de desarrollar a los seguidores.

Figura 51. Modelo para determinar un estilo de toma de decisiones adecuado

→

		¿Importancia de la decisión?	¿Importancia del compromiso?	¿Experiencia de líder?	¿Probabilidad de un compromiso?	¿Apoyo del equipo?	¿Experiencia del equipo?	¿Competencia del equipo?		
		A	B	A	B	A	B	A	B	
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	A	A	A	A	A	---	---		Decidir	
					B	A	A	A	B	Delegar
					B	A	B	---	---	Consultar (al grupo)
					B	B	---	---		
					B	A	A	A	B	Facilitar
					B	B	B	---	---	Consultar (al cada individuo)
	B	B	B	B	A	A	A	A	Facilitar	
					B	A	B	---	Consultar (al grupo)	
					B	B	---	---		
					B	A	---	---	---	Decidir
					B	B	---	---	A	Facilitar
					B	B	---	---	B	Consultar (a cada individuo)
B	B	---	---	---						
B	A	---	---	A	---	---	---	Decidir		
				B	---	---	A	Delegar		
	B	B	---	---	---	B	Facilitar			
	B	B	---	---	---	---	Decidir			

Evaluación. Si los líderes son capaces de diagnosticar las contingencias de forma correcta, entonces les resultara más fácil elegir el estilo de liderazgo conveniente para esas situaciones. Si la situación requiere que haya delegación, el líder debe aprender a establecer las metas deseadas y los limites

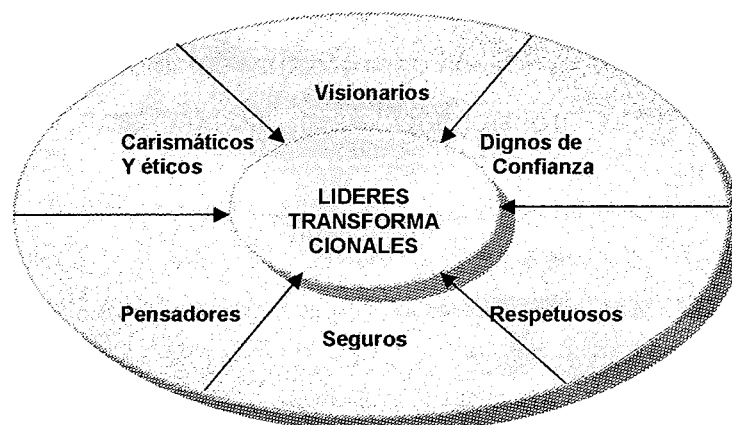
y, a continuación, debe dejar que los empleados determinen cual es la mejor ruta para alcanzar las metas dentro de esos límites. Si la situación requiere que el líder tome la decisión él solo, debe tener conciencia de las consecuencias positivas y negativas que podría tener el hecho de no pedir la opinión de otros.

2.1.2.1.11.6 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones. Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable. También desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas. Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros.

La figura 52 esboza las características y conductas interrelacionadas de los líderes transformacionales. Cada líder transformacional es un mosaico único de estas características; puede ser más fuerte que otros en razón de algunas características, pero lo probable es que todas ellas estén presentes.

Figura 52. Características comunes de los líderes transformacionales



Visionarios

Quizá la característica dominante de los líderes transformacionales es su capacidad para crear una visión que vincula a las personas entre sí y que crea un futuro nuevo. Los líderes transformacionales tienen algo más que una simple visión. También tienen un mapa de caminos para realizarla. Lo importante es que los seguidores “comprendan” esa visión y que el líder tenga un plan para llenarlos de energía a efecto de que la puedan utilizar.

Carismáticos y éticos

Los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son líderes transformacionales. Un líder carismático es una persona capaz de influir en otros porque sus cualidades producen inspiración. Los líderes carismáticos pueden beneficiar a la organización o la sociedad, pero también las pueden perjudicar. Adolfo Hitler fue un líder carismático para sus seguidores, pero no para el grueso de la gente. Fue un líder inmoral, desequilibrado y carente de ética, que solo se concentraba en sus necesidades y que no escuchaba las críticas ni las sugerencias. En cambio, Martin Luther King. El también fue un líder carismático, pero su visión y capacidad para comunicar inspiraron a una nación para efectuar cambios sociales importantes y positivos. Los líderes transformacionales, como Martin Luther King son carismáticos y éticos.

Seguros

Como los líderes transformacionales luchan por ser éticos en sus relaciones, la gente considera que son seguros. Además de que la gente los

percibe como seguros, los líderes transformacionales confían en sus seguidores. Estos líderes delegan tareas y facultades a sus seguidores. Asimismo fomentan de manera muy activa el flujo de información bilateral.

Pensadores

Los líderes transformacionales son pensadores. Piden a los seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas. Fomentan la solución de problemas y los razonamientos positivos. También creen que se deben asumir riesgos, pero fundan sus acciones en un análisis y una discusión bien meditados. Fomentan la creatividad. Alientan a los seguidores a cuestionar los supuestos y las prácticas antiguas y esperan que así lo hagan. Estos líderes suelen concentrarse en el “que” y en el “porque” de los problemas, y no en el “quien” para responsabilizarlos.

Considerados

Los líderes transformacionales piensan en las necesidades de terceros y tienen una enorme capacidad para sentir empatía. Escuchan con atención las preocupaciones de los empleados, los clientes, los proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan los errores inevitables y no buscan chivos expiatorios; respetan y valoran las contribuciones de todos los empleados. Los líderes transformacionales a menudo están dispuestos a sacrificar su ganancia personal inmediata si ello beneficia a otros. Utilizan sus fuentes de poder para mover a las personas y a los equipos hacia sus visiones, pero evitan usar el poder para su provecho personal.

Dignos de confianza

Los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que confía en que se puede alcanzar, pero no debe ser arrogante. Estos líderes también demuestran confianza en sus seguidores. Reconocen que se cometerán errores y saben que si los errores no se corrigen, los seguidores sentirán aversión al riesgo.

2.1.2.1.11.7 Desarrollo del liderazgo

La mayoría de los presidentes o directores generales creen que el liderazgo mejor en razón de las experiencias personales y las investigaciones respaldan su opinión. Eso explica porque invierten su tiempo personal y los recursos de la empresa en un esfuerzo por desarrollar la capacidad de liderazgo de sus empleados. Estas inversiones corresponden a cuatro categorías generales: 1) asignar a las personas a posiciones en las que se fomente el aprendizaje en el puesto, 2) ofrecer ayuda por medio del coaching y el mentoring, 3) enviar a los empleados a programas de capacitación y evaluación en liderazgo formal y 4) enviarles a que cumplan con asignaciones especiales.

2.1.2.1.12 Unidad XII. (Comunicación efectiva)

2.1.2.1.12.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar el proceso de comunicación.
2. Identificar las barreras de comunicación.
3. Enunciar la manera de eliminar las barreras para mejorar su comunicación.

4. Explicar dos cuestiones relativas a la ética en la comunicación.

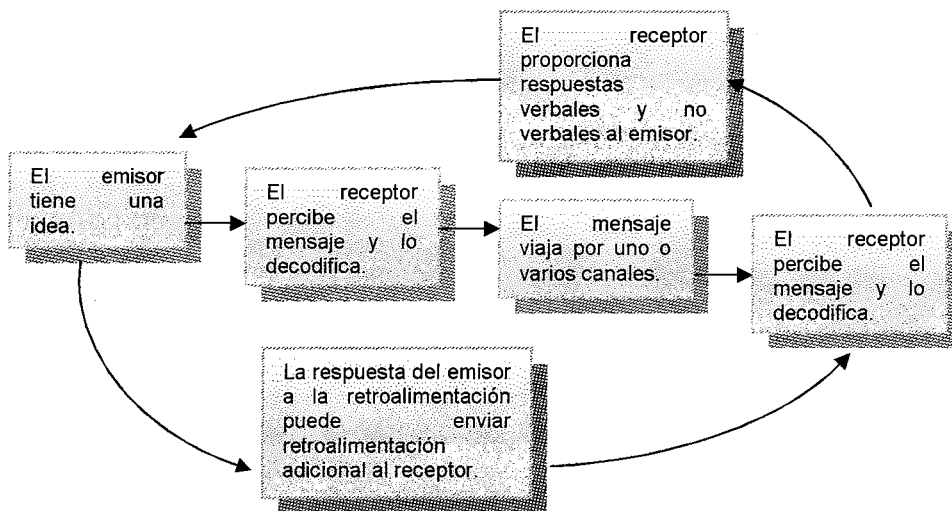
2.1.2.1.12.2 Proceso de comunicación

Cuando la comunicación no es efectiva, los administradores no pueden hacer mucho y, por lo mismo, hemos incluido la comunicación como una de las seis competencias gerenciales clave. La comunicación puede ser formal o informal, verbal o no verbal y puede adoptar muchas formas más, entre ellas las interacciones cara a cara, las llamadas telefónicas, los faxes, el correo electrónico, las notas adheridas a los tableros, las cartas, los memorandos, los informes, los videos y las presentaciones orales.

Comunicación. Es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación). Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa.

En las organizaciones, los administradores utilizan el proceso de comunicación para cumplir con sus cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Cuando lo hacen están participando en el proceso de comunicación, el cual tiene seis elementos básicos: el emisor (codificador), el receptor (decodificador), el mensaje, los canales, la retroalimentación y la percepción. La figura 53 muestra la interacción que ocurre entre estos elementos durante el proceso de comunicación.

Figura 53. Proceso de comunicación



Emisor (codificador)

El emisor es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación. El emisor trata de elegir el tipo de mensaje y el canal que considera más efectivo; a continuación codifica el mensaje.

Codificación. Se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, visual u oral) que transmita el significado que se pretende. Los cinco principios de la comunicación a la forma de codificación son:

1. **Relevancia.** Haga que su mensaje tenga sentido e importancia eligiendo con cuidado las palabras, símbolos o gestos que utilizará.
2. **Sencillez.** Presente el mensaje en los términos más sencillos que pueda, disminuyendo el número de palabras, símbolos o gestos que utilice para comunicar los pensamientos y sentimientos que desea transmitir.

- 3. Organización.** Ordene el mensaje en forma de una serie de puntos, de modo que éstos faciliten la posibilidad de comprenderlo. Termine cada punto del mensaje antes de pasar al siguiente.
- 4. Repetición.** Presente los puntos centrales del mensaje, al menos dos veces, utilizando otras palabras para expresar lo mismo. La repetición tiene particular importancia para la comunicación oral, porque las palabras a veces no se escuchan con claridad ni se entienden del todo la primera vez.
- 5. Enfoque.** Concéntrese en los aspectos esenciales o los puntos centrales del mensaje. Presente un mensaje claro y evite los detalles innecesarios.

Receptor (decodificador)

El receptor es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor.

Decodificar. Significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor. La persona que reciba su solicitud electrónica o su carta solicitando el trabajo de verano primero reaccionará pensando si la organización tiene vacantes o no. Si no las tiene, es probable que el receptor no preste mucha atención a su solicitud.

Diferencia de género. Los factores personales, como los estudios, la personalidad, la posición socioeconómica, la familia, el historial laboral, la cultura y el género, influyen en la codificación y la decodificación. Algunas investigaciones sugieren que las mujeres se interesan más que los hombres por los sentimientos y las reacciones de la persona con la que están hablando.

Cuando las mujeres charlan entre sí, con frecuencia hablan de su vida privada. La tabla XLI presenta 10 lineamientos para escuchar la forma efectiva.

Tabla XLI. Lineamientos para escuchar de forma efectiva

1. Recuerde que escuchar no consiste tan solo en recibir información, sino que la forma en que usted escucha también envía un mensaje de regreso al emisor.
2. ¡Deje de hablar! No se puede escuchar mientras se habla.
3. Demuestre que quiere escuchar a la persona que está hablando. Repita lo que ha dicho para demostrar que ha entendido.
4. Elimine las distracciones.
5. No prejuzgue lo que piensa o siente la otra persona. Primero escuche, y después fórmese sus juicios.
6. Procure ver el punto de vista de la otra persona.
7. Escuche tratando de encontrar el significado total. Esto incluye el contenido de las palabras y también el sentimiento o la actitud que están detrás de ellas.
8. Observe las señales verbales y las no verbales.
9. No caiga en discusiones ni críticas, porque eso coloca a la personas a la defensiva y puede provocar que se "cierren como ostras" o que se enojen.
10. Antes de que ambos se vayan, confirmen lo que han dicho.

Mensaje

El mensaje se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que representan la información que el emisor quiere transmitir al receptor. Los gerentes y los empleados por lo general utilizan tres tipos de mensajes: los no verbales, los verbales y los escritos. El uso de mensajes no verbales es de suma importancia, aun cuando muchas personas no reconocen este hecho. Por tanto, explicaremos los mensajes no verbales con más detenimiento que los otros dos tipos.

Mensajes no verbales. Todos los mensajes que no están en forma escrita u oral son mensajes no verbales. Los mensajes no verbales son las expresiones faciales, el contacto de la vista, los movimientos corporales, los gestos y el contacto físicos (los cuales, en conjunto, se suelen llamar lenguaje corporal)

que transmiten un significado. Cuando las personas se comunican en persona, hasta 60 por ciento del contenido del mensaje es transmitido por medio de expresiones faciales y otros métodos de comunicación no verbal.

Lenguaje corporal. El cuerpo y su movimiento, sobre todo los movimientos del rostro y los ojos que son muy expresivos, hablan mucho de la persona. Casi 50 por ciento del contenido de un mensaje se puede comunicar por medio de la expresión facial y la postura del cuerpo y otro 30 por ciento por medio de la inflexión y el tono de voz. Las palabras mismas representarían apenas 20 por ciento del contenido de un mensaje.

Espacio. La distancia que separa a una persona de otra, el lugar donde uno esté de pie o sentado y la forma en que arregle su oficina pueden tener un efecto muy importante en la comunicación.

Proxémica. Es el estudio de la manera en que las personas utilizan el espacio físico para transmitir mensajes.

Feng shui. Es un sistema para disponer todas las cosas en torno a la persona, de modo que su entorno trabaje con y a favor de ella. El feng shui consiste en incrementar el "chi" o energía y asegurarse de que fluya en la dirección correcta.

Mensajes verbales. Los empleados se comunican de forma verbal con más frecuencia que de cualquier otra manera. La comunicación oral ocurre cara a cara, por teléfono y por otros medios electrónicos. La comunicación verbal efectiva requiere que el emisor 1) codifique el mensaje en forma de palabras (y señales no verbales) que lo transmitirán con precisión al receptor, 2) transmita el mensaje de forma bien organizada, y 3) procure eliminar las distracciones.

Mensajes escritos. La comunicación oral es más rápida que la escrita y permite que el emisor y el receptor interactúen, pero las organizaciones emplean muchas formas de mensajes escritos (por ejemplo, informes, memorandos, cartas, correo electrónico y boletines). Estos mensajes son más convenientes cuando muchas personas reúnen la información, cuando se debe distribuir a numerosas personas repartidas por distintos lugares o cuando es necesario llevar registro de lo que se ha dicho. A continuación se presentan algunos lineamientos para preparar mensajes escritos efectivos:

1. El mensaje se debe redactar pensando claramente en el receptor en todo momento.
2. El contenido del mensaje debe haber sido meditado a fondo de antemano.
3. El mensaje debe ser tan breve como sea posible, sin palabras ni ideas rimbombantes.
4. Los mensajes importantes primero se deben preparar en forma de borrador para pulirlos. Si el mensaje será largo, entonces se debe presentar un breve resumen en la primera página.
5. El mensaje debe ser organizado con gran cuidado. El punto más importante tiene que ser planteado primero y, a continuación, se debe incluir el siguiente punto en orden de importancia y así sucesivamente.

Canales

El canal es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor. La riqueza de información se entiende como la capacidad del canal para llevar información. No todos los canales pueden llevar la misma cantidad de información. Las comunicaciones escritas no son demasiado ricas. Las encuestas de clientes y

empleados son una forma de comunicación escrita que usan mucho las organizaciones a pesar de que no son muy ricas en información.

Como muestra la figura 54, la comunicación cara a cara es el canal más rico. Éste transmite varias señales al mismo tiempo, entre ellas información verbal y no verbal. La comunicación cara a cara también proporciona retroalimentación de inmediato, de modo que es posible confirmar lo comprendido y rectificar las interpretaciones equivocadas.

Figura 54. Riqueza de información de los canales

Canal de información.	Riqueza de la información.
Charla cara a cara.	La mayor.
Conversaciones telefónicas.	Mucha.
Cartas/memorandos por escrito (Dirigidos a individuo).	Moderada.
Documentos formales por escrito (boletines o correo electrónico no Personalizado).	Poca.
Documentos numéricos formales (impresiones, informes del Presupuesto).	Muy poca.

Además de elegir el canal que se adapte al grado de riqueza de la información que necesitan, las personas deben elegir de entre varios tipos de canales para comunicarse con otros. Éstos incluyen los canales de informaciones formales, descendentes, ascendentes y horizontales, así como los canales informales, como las cadenas de rumores, las redes o los comités políticos.

Canales descendentes. Los canales descendentes incluyen todos los medios de la gerencia para enviar mensajes a los empleados. Los administradores con frecuencia utilizan la comunicación descendente de forma efectiva como un canal, pero podría ser el canal que peor se usa porque brinda escasa posibilidad para que los empleados respondan. De hecho, el problema fundamental de la comunicación descendente es que suele ser unilateral.

Canales ascendentes. Los canales ascendentes son todos los medios que utilizan los empleados para enviar mensajes a la gerencia. Estos canales podrían ser el único medio formal que tienen los empleados para comunicarse con los altos directivos de la organización. La comunicación ascendente incluye proporcionar retroalimentación respecto a qué tan bien han comprendido los empleados los mensajes que han recibido por vía de los canales dirigidos descendentes. Es más permite que los empleados manifiesten sus opiniones e ideas. La comunicación ascendente, cuando es efectiva, puede significar una válvula para las emociones. Brinda a los empleados, al mismo tiempo, la posibilidad de participar, de sentir que alguien les está escuchando y de sentir que valen en lo personal.

Canales horizontales. Los canales horizontales son todos los medios que se utilizan para enviar mensajes entre departamentos o a los proveedores y los clientes y para recibirlos de ellos. Este tipo de canal es especialmente importante en las organizaciones en forma de red. Para que una organización en forma de red tenga éxito, es esencial que mantenga una comunicación efectiva entre los clientes, los proveedores y los empleados que están dentro de la organización o que trabajan fuera de ella. Los canales horizontales son formales cuando recorren sendas organizacionales prescritas. Los mensajes comunicados de forma horizontal suelen referirse a la coordinación de actividades, la información compartida y la solución de problemas.

Canales informales. Los canales informales también son importantes ya que representan todos los medios informales que utilizan el emisor y el receptor para comunicarse en forma descendente, ascendente y de forma horizontal. Las cadenas de rumores son el sistema de comunicación informal de la organización y, en ellos, la información puede viajar en todas las direcciones.

Redes de grupos de empleados. Son grupos informales que organizan actividades sociales sujetas a un programa regular con el propósito de fomentar la comunicación informal entre empleados que comparten un interés o preocupación entre sí. En muchas organizaciones, las redes de grupos se forman para reunir a los empleados que tienen intereses o preocupaciones en común.

Redes externas. Los administradores y los empleados también pasan bastante tiempo en reuniones con compañeros y otras personas fuera de la organización. Asisten a reuniones de asociaciones profesionales, ferias comerciales y otras reuniones. En razón de ello, pueden desarrollar diversas relaciones informales cercanas con personas talentosas e interesantes fuera de la organización. Las personas utilizan estas redes para ayudarse unas a otras, intercambian favores y recurrir a los recursos de los otros para avanzar en su carrera y para otros tipos de información y apoyo.

Retroalimentación

La retroalimentación es la respuesta que presenta el receptor al mensaje del emisor. El ciclo de la comunicación no termina hasta que el emisor recibe la retroalimentación que envía el receptor. Es el mejor camino para mostrar que el mensaje ha sido recibido e indica si ha sido entendido o no.

Siempre que se envía un mensaje, las acciones del emisor afectan las reacciones del receptor. A su vez, las reacciones del receptor afectan las acciones posteriores del emisor. Si el emisor no recibe una respuesta, significa el mensaje no fue recibido jamás o que el receptor optó por no responder. En los dos casos, el emisor debe estar consciente de que debe averiguar por qué el receptor no respondió. Al recibir una retroalimentación gratificante, el emisor sigue produciendo el mismo tipo de mensaje. Cuando la retroalimentación no es gratificante, el emisor, a la larga, cambiará el tipo de mensaje.

Las empresas a menudo han instituido lineamientos para proporcionar una retroalimentación efectiva. Estos lineamientos establecen que la retroalimentación debe cumplir con las características siguientes:

- 1. Debe ser de utilidad.** Si el receptor del mensaje proporciona retroalimentación que se suma a la información del emisor, entonces es probable que se considere que la retroalimentación ha sido constructiva.
- 2. Debe ser constructiva en lugar de ser una evaluación.** Si el receptor responde al mensaje de manera descriptiva, entonces es probable que la retroalimentación sea efectiva. Si el receptor es muy crítico, entonces es probable que la retroalimentación sea inefectiva o incluso puede provocar que se rompa la comunicación.
- 3. Debe ser específica en lugar de general.** El receptor debe responder de forma específica a los puntos planteados y las preguntas formuladas en el mensaje. Si el receptor responde con generalidades, entonces la retroalimentación podría indicar evasión o que no se ha comprendido.
- 4. Debe ser oportuna.** El contexto en el que ocurre la retroalimentación afecta su recepción y por tanto, su efectividad.
- 5. No debe ser abrumadora.** La comunicación oral depende mucho de la memoria. Por lo mismo, cuando se trata de cantidades importantes de información, la retroalimentación oral es menos efectiva que la escrita.

Percepción

La percepción es el significado que el emisor o el receptor dan al mensaje. Lo que las personas ven, la manera en que organizan estos elementos en su memoria y los significados que les adjudican influyen en las percepciones.

Algunos problemas de comunicación tienen su origen en dos problemas de percepción: la percepción selectiva y los estereotipos.

Percepción selectiva. Se refiere al proceso de seleccionar la información de modo que no incluya aquello que la persona quiere o debe evitar. Muchas personas “desconectan” los comerciales de televisor. Casi todo el mundo ha sido acusado, en un momento u otro, de escuchar sólo aquello que quiere escuchar. Los dos son ejemplo de una percepción selectiva.

Estereotipos. Son producto de un proceso que lleva a formarse supuestos respecto a las personas en razón de que pertenecen a cierto género, raza, edad u otra categoría. Los estereotipos distorsionan la realidad porque sugieren que todas las personas que están dentro de una categoría tienen características similares, cosa enteramente falsa.

2.1.2.1.12.3 Barreras a la comunicación efectiva

Estas barreras inhiben la emisión y la recepción de los mensajes porque distorsionan el significado que se busca transmitir, o a veces lo bloquean del todo. Se han dividido estos impedimentos en barreras organizacionales y barreras individuales, aun cuando es evidente que en ocasiones se sobreponen, y se presentan en la tabla XLIII.

Tabla XLII. Barreras a la comunicación

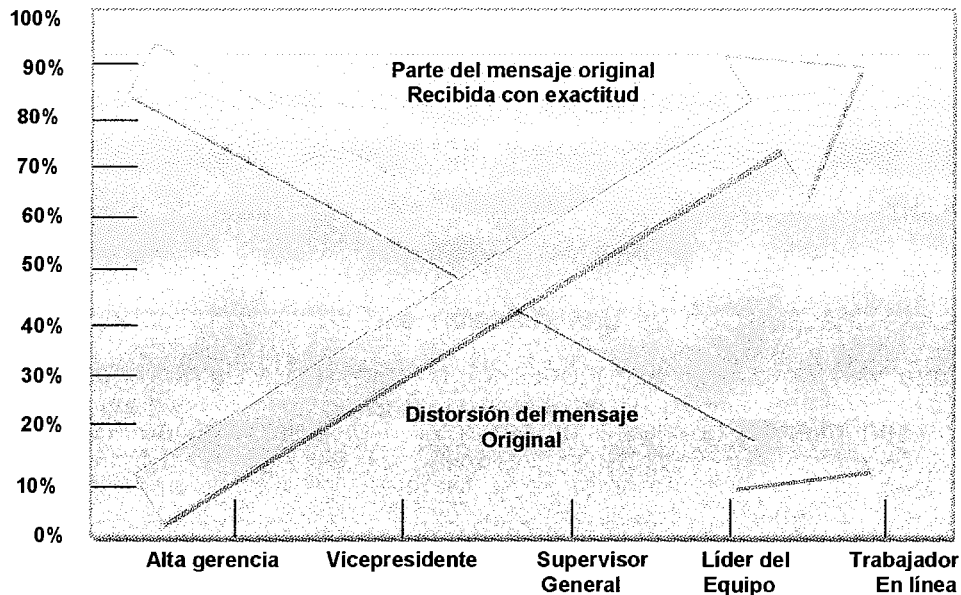
Organizacionales
<ul style="list-style-type: none">• Niveles de autoridad y estatus.• Especialización de los miembros en las funciones de las tareas.• Metas diferentes.• Relaciones de estatus entre los miembros.
Individuales
<ul style="list-style-type: none">• Semántica.• Emociones.

Barreras organizacionales

Niveles de autoridad y estatus. El estatus es el rango social de una persona dentro de un grupo. Además del puesto formal de una persona, sus características individuales suelen determinar su estatus. Cuando el estatus y el nivel de autoridad son diferentes, es probable que se presenten problemas de comunicación.

Cuantos más niveles tenga la organización y más lejos se encuentre el receptor del emisor, tanto más difícil será que haya una comunicación efectiva. La figura 55 ilustra cómo se va perdiendo la comprensión a medida que los mensajes son enviados por un canal de comunicación formal descendente. A efecto de minimizar este problema, cada vez es más frecuente que los altos directivos utilicen presentaciones de video en vivo para presentar el mismo mensaje a los empleados que están en todas las plazas de una organización.

Figura 55. Niveles de comprensión de un mensaje enviado por el director general



Especialización. A medida que el conocimiento se va especializando, los profesionales de muchas áreas van desarrollando un vocabulario propio y siglas para simplificar la comunicación entre ellos. Esto a menudo hace que la comunicación con personas que no están en un área particular resulte muy difícil. Por ejemplo, un contador fiscalista y un gerente de investigación de mercados podrían tener dificultades para comunicarse con éxito. Es más, en un intento por volverse más poderosas, algunas personas utilizan de forma intencional el lenguaje de su especialidad para ocultar lo que está ocurriendo.

Metas diferentes. Si cada departamento tiene sus metas, ellas podrían representar una interferencia para el desempeño global de la organización.

Barreras individuales. La semántica y las emociones pueden ocasionar estos problemas.

Semántica. El estudio de cómo se usan las palabras y el significado que transmiten se llaman semántica. La interpretación equivocada del significado de las palabras puede tener un papel muy importante en el fracaso de la comunicación. Cuando dos personas atribuyen un significado diferente a las mismas palabras, pero no lo saben, se presenta una barrera para la comunicación.

Emociones. Una emoción es una reacción o un sentimiento subjetivo. Una persona que recuerda sus experiencias no sólo recuerda los hechos sino también los sentimientos que los acompañaron. Por tanto, cuando las personas se comunican, transmiten emociones y también hechos y opiniones. Los sentimientos de los emisores incluyen en la codificación del mensaje y la naturaleza de la respuesta.

2.1.2.1.12.4 Estimulación a la comunicación efectiva

Eliminar barreras

Regule el flujo de información. Sea cual fuere la cantidad de información que se necesite para que las personas sientan que existe una sobrecarga, toda organización es capaz de producir un enorme volumen de información. Por tanto, los administradores deben establecer un sistema que clasifique por orden de prioridad los mensajes que requieren de su atención inmediata.

Propicie la retroalimentación. La retroalimentación le permite saber si la persona ha entendido el mensaje con exactitud.

Simplifique el lenguaje. Sus enunciados deben ser concisos, con menos de 15 palabras. Evite usar vocabulario que no entiendan otras personas o que pueda llevar a equívocos. En general, la comprensión mejora con tan sólo simplificar el lenguaje empleado, por supuesto que de forma que sea congruente con la esencia del público al que se dirige.

Escuche activamente. Debe aprender a ser una persona que sabe escuchar, así como que sabe enviar mensajes. A continuación se presentan algunas características de una persona que escucha de forma activa:

- **Aprecia.** Escucha relajada, tratando de disfrutar o de encontrar conocimiento o inspiración.
- **Empatiza.** Escucha sin juzgar, apoya al orador y aprende de las experiencias de otros.
- **Comprende.** Escucha para poder organizar la información y entender su sentido tras comprender las relaciones entre las ideas.
- **Discierne.** Escucha para obtener información completa, comprender el mensaje central y determinar los detalles importantes.
- **Evalúa.** Escucha para poder tomar una decisión basada en la información que se le proporciona.

Frene las emociones negativas. Las emociones negativas pueden distorsionar el contenido del mensaje. Cuando sus emociones están alteradas, es más probable que no estructure el mensaje tan bien como en otras ocasiones.

Utilice señales no verbales. Debe utilizar señales no verbales para subrayar algunos puntos y expresar sentimientos.

Utilice los medios extraoficiales. Los medios extraoficiales con frecuencia llevan rumores destructivos que afectan el ánimo de los empleados y la efectividad de la organización. Si está “conectado” a los medios extraoficiales, puede contrarrestar en parte este efecto negativo, asegurándose de que una información relevante, exacta, con sentido y oportuna le llegue a otros.

2.1.2.1.13 Unidad XIII. (Manejo de equipos de trabajo)

2.1.2.1.13.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la importancia de los equipos de trabajo.
2. Identificar cinco tipos de equipos de trabajo.
3. Definir el significado y las determinantes de la efectividad de un equipo.
4. Describir los procesos de equipo internos que afectan su desempeño.
5. Explicar cómo se diagnostican y eliminan las barreras para un buen desempeño.

2.1.2.1.13.2 Equipos de trabajo y otros grupos

Grupo. Se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua con un propósito. En casi todas las organizaciones se encuentran muchos tipos de grupos, algunos de ellos son formales y se encargan de desempeñar el trabajo de la organización.

Grupo informal. Está compuesto por un número pequeño de personas que con frecuencia participan en ciertas actividades y que comparten su opinión respecto al objeto de satisfacer sus necesidades comunes. Los grupos informales no tienen relación con el desarrollo de las tareas que requiere el empleador.

En casi todas las organizaciones, los grupos de afinidad son un tipo de grupo informal que apoya la empresa a pesar de que sus actividades no tengan relación directa con las responsabilidades de trabajo de las personas.

Los grupos informales pueden respaldar, oponerse o no tener interés alguno en las metas de la organización, las reglas o la autoridad superior. No obstante, cuando los grupos informales están muy unidos pueden plantear desafíos especiales si los empleados no están contentos.

Equipos de trabajo. Por lo general, los equipos de trabajo son más pequeños que los grupos formales de la organización y tienen por objeto servirle a la empresa para un fin.

Un equipo de trabajo está compuesto por un número de pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización.

Para formar un equipo de trabajo, sus miembros deben compartir una meta que solo se podrá alcanzar si ellos se comunican entre sí.

Por qué las organizaciones utilizan equipos de trabajo

Las metas específicas que se deben alcanzar varían de un equipo a otro y de una organización a otra. Las metas dependen en parte de las necesidades de los clientes particulares a los que atienden. Las razones principales que esgrimieron los administradores para explicar organizan el trabajo en forma de equipos son que ellos atienden mejor a los clientes en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y las mejoras de la calidad.

Innovación y creatividad. En los equipos, los empleados reúnen distintos conocimientos y habilidades para crear nuevos diseños, resuelven problemas de diseño, desarrollan métodos de diseño, de producción y campañas de marketing.

Velocidad. Además de introducir más ideas, los equipos pueden reducir el tiempo que se necesita para desarrollar productos. Lo hacen reemplazando el desarrollo en serie con el desarrollo paralelo. El desarrollo paralelo disminuye la cantidad de tiempo que tarda el ciclo de desarrollo, o lo que a menudo se conoce como tiempo para llegar al mercado.

Costo. Los equipos ayudan a mantener bajos los costos.

Calidad. La calidad excelente es una meta primordial de algunos equipos de trabajo. El desarrollo de productos es responsabilidad de grupos de personas que reúnen un amplio abanico de experiencias. En el caso de estos equipos, su meta no es solo desarrollar un nuevo producto, sino que este debe ser de vanguardia en el área del diseño, el sonido, la imagen y la interacción con el usuario.

2.1.2.1.13.3 Tipos de equipos de trabajo

Existen distintos tipos de equipo de trabajo para diferentes situaciones. Cinco tipos de equipos de trabajo que suele haber en las organizaciones son: de solución de problemas, funcionales, multidisciplinarios, autodirigidos y virtuales. Muchas organizaciones utilizan los cinco tipos.

Equipos de trabajo para la solución de problemas

Está compuesto por empleados de distintas áreas de la organización y su meta es analizar la manera en que algo se podría hacer mejor. Uno de estos equipos se podría reunir de forma permanente durante un par de semanas para discutir la manera de mejorar la calidad, la seguridad, la productividad o el estado de ánimo.

Las fuerzas de tarea temporales son un conocido ejemplo de equipos de solución de problemas cuya existencia se limita tan solo a manejar un problema específico.

Círculos de calidad. También llamado equipo TQM, es un grupo de empleados que se reúnen de forma regular a efecto de identificar, analizar y proponer soluciones a diversos tipos de problemas que se presentan en el centro de trabajo. Las reuniones, que por lo normal duran alrededor de una hora, tienen lugar una vez a la semana o a la quincena dentro del horario de trabajo normal o después del mismo.

Los círculos de calidad por lo normal no tienen facultades para implementar las soluciones que proponen y, en cambio, presentan soluciones a consideración de la gerencia que será la encargada de aplicarlas.

Fuerzas de tarea. Es un equipo que se forma para alcanzar una meta específica de suma importancia para la organización. Las fuerzas de tarea suelen reunirse de forma intensiva durante algunas semanas o meses y después se disuelven. Por lo normal se espera que los miembros de una fuerza de tarea sigan ocupados en sus trabajos normales a lo largo del tiempo que dura esta. La diversidad de los antecedentes y la experiencia de los miembros de las fuerzas de tarea también son características.

Equipos de trabajo funcionales

Incluye a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar asuntos y resolver problemas que quedan dentro del campo de experiencia y su responsabilidad. Los equipos de trabajo funcionales formados a efecto de cumplir con sus tareas diarias son bastante estables y duran mientras la organización mantiene su misma estructura básica. En cambio, un equipo de trabajo funcional reunido como fuerza de tarea para analizar un asunto o problema específico se disuelve tan pronto como termina su asignación específica.

Equipos de trabajo multidisciplinarios

Está integrado por empleados de distintas áreas funcionales, y a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica. Los equipos multidisciplinarios son como las fuerzas de tarea. No obstante, difieren de ellas en un sentido muy importante: son el medio principal para desempeñar el trabajo central de la organización.

Equipos de trabajo autodirigidos

Está conformado por empleados que tienen casi toda la responsabilidad y la autoridad necesaria para trabajar juntos para crear un producto completo o brindar un servicio completo. Los miembros pueden provenir de una sola área funcional, pero es mucho más frecuente que sean multidisciplinarios.

La característica distintiva de un equipo de trabajo autodirigido es el grado de responsabilidad que el propio equipo tienen en cuanto a las distintas tareas de administración. En gran medida, el equipo como un todo, y no solo su líder, decide que debe hacer el equipo y cómo hacerlo, entre otras cosas:

- Programar el trabajo y las vacaciones de los miembros.
- Rotar las tareas y las asignaciones de trabajo entre los miembros del equipo.
- Ordenar los materiales.
- Decidir quién es el líder del equipo (que puede ser rotativo entre los miembros).
- Proporcionar retroalimentación a los miembros del equipo.
- Establecer las metas de desempeño y monitorear el avance hacia las metas del equipo.

Equipos virtuales

Se reúne y desarrolla sus tareas sin que todos los integrantes estén presentes en el mismo lugar o ni siquiera al mismo tiempo. En los equipos virtuales, los miembros por lo normal trabajan en lugares dispersos por toda la geografía del mundo y a menudo dentro de distintas zonas horarias. A veces si se reúnen cara a cara, pero es más frecuente que se comuniquen utilizando el correo electrónico, mediante un programa de grupo electrónico, el correo de voz, las videoconferencias y otras tecnologías que permitan que los miembros del equipo trabajen juntos a pesar de que se encuentren distantes por separaciones físicas culturales.

2.1.2.1.13.4 Marco para la efectividad del equipo

Criterios de efectividad

Los criterios de efectividad se utilizan para medir los resultados que obtienen los miembros en lo individual y el equipo entero. Un equipo de trabajo particular tal vez sea efectivo en algunos sentidos e inefectivo en otros.

Además, también son capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes y ello aumenta el éxito que obtienen a largo plazo como equipo. Los equipos efectivos también desarrollan relaciones sociales gratificantes que sientan las bases para cuando vuelvan a trabajar juntos en el futuro.

La tabla XLIII contiene varios criterios de efectividad que se utilizan para evaluar a los equipos de trabajo.

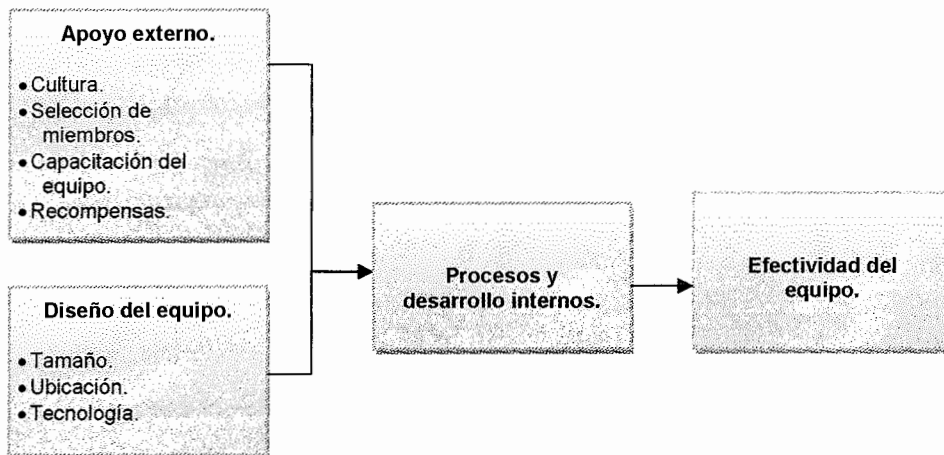
Tabla XLIII. Criterios de efectividad de los equipos de trabajo

Procesos del equipo.	Desempeño del equipo.	Preparación del equipo para el futuro.	Satisfacción de los miembros en lo individual.
<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión. • Confianza. • Manejo de conflictos. • Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación. • Calidad. • Velocidad. • Costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en el equipo. • Capacidad para adaptarse al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con el proceso del equipo. • Con los miembros del equipo. • Con el propio desarrollo.

Determinantes de la efectividad

Cuando las metas del equipo han sido establecidas y cuando ha quedado claro como se medirá su efectividad, el segundo paso para conseguir la efectividad del grupo implica conocer los distintos factores que la determinaran. La figura 56 ilustra varios factores que operan de forma combinada y determinan la efectividad de los equipos de trabajo. Tres influencias centrales para la efectividad son el contexto externo que apoya al equipo en sus operaciones, el diseño del equipo y los procesos de equipos internos.

Figura 56. Modelo de funcionamiento de un equipo de trabajo



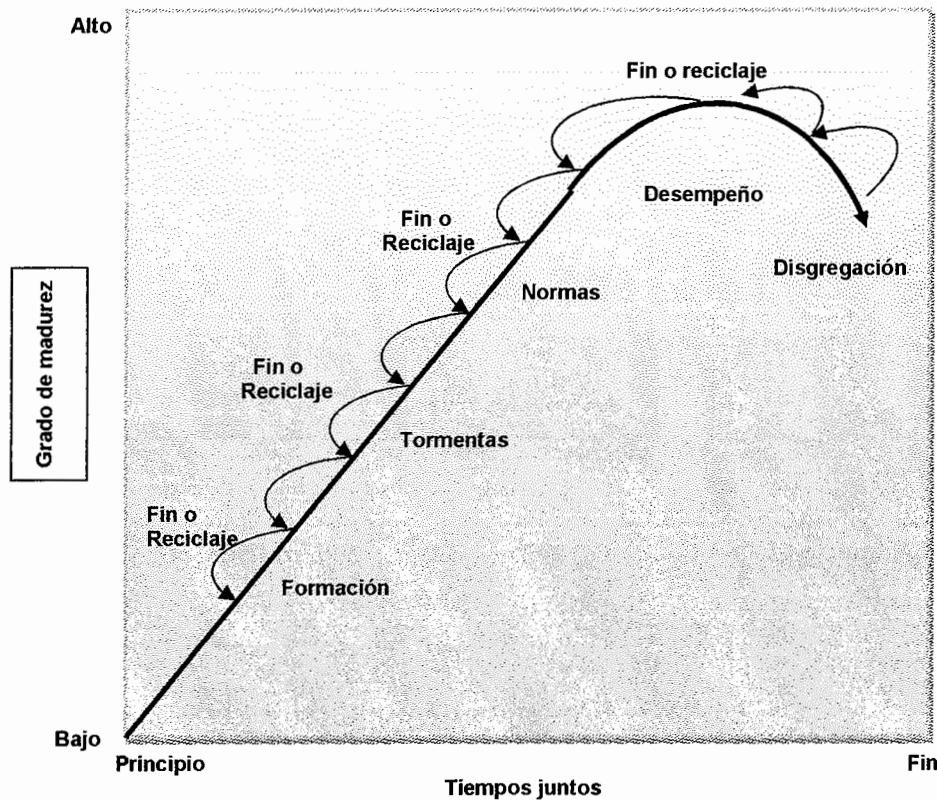
2.1.2.1.13.5 Procesos de equipo internos

Los procesos de equipo internos incluyen el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conducta. En los equipos de trabajo efectivos, estos procesos apoyan la cooperación de los miembros del equipo y la coordinación de su trabajo.

Etapas de desarrollo

La figura 57 muestra las etapas de desarrollo por las que suelen pasar los equipos.

Figura 57. Desarrollo de los equipos de trabajo



El eje vertical indica que los equipos de trabajo se desarrollan a lo largo de una línea continua de madurez, que va de baja madurez, o inmadurez (por ejemplo, ineficientes e ineficaces) hasta alta o maduros (por ejemplo, eficientes y eficaces). El eje horizontal representa la línea de tiempo completa, la cual va del inicio (por ejemplo, el primer encuentro del equipo) al final (por ejemplo, el punto en que se disgrega el equipo). En general, la velocidad de desarrollo del equipo reflejaría las fechas límite que lo rigen.

La figura 56 también muestra la posibilidad de que el equipo termine en cada una de las etapas o que se recicle a la etapa anterior. Las etapas señaladas representan tendencias generales y los equipos de se pueden desarrollar pasando por ciclos que se repiten, en lugar de avanzar de forma lineal como se muestra.

Formación. En la etapa de formación, el equipo de trabajo se concentra en orientarse a sus metas y procedimientos. Los miembros se podrían sentir ansiosos por saber que se supone que hará el equipo o ellos mismos. En equipos recién formados, las relaciones a menudo son reservadas, cautelosas y sin compromiso.

Tormentas. La etapa de tormentas inicia cuando surgen los comportamientos de competencia o tensión. Al principio, el proceso de tormentas tal vez incluya la resistencia y la impaciencia ante la falta de avance.

Normas. En la etapa de normas, los miembros del equipo se van tornando cada vez más positivos respecto al equipo en general, los otros miembros como individuos y lo que está haciendo el equipo. Al inicio de la etapa de normas, la visión dominante podría ser: estamos juntos en esto, nos guste o no, así que saquemos el mayor provecho posible. Así, los miembros del equipo podrán empezar a desarrollar un sentimiento renovado de pertenencia y compromiso.

Desempeño. Cuando se llega a la etapa de desempeño, los miembros por lo general confían en los otros y los aceptan y están concentrados en alcanzar sus metas. A medida que las fechas límite y los vencimientos se acercan, los equipos a menudo cambian a un modo de desempeño productivo. Las características siguientes llevan el equipo a un desempeño muy alto:

- Los miembros dirigen su energía hacia la meta de hacer las cosas (comportamiento de tareas) y también de crear nexos y procesos interpersonales constructivos (comportamientos de relaciones).
- Los miembros utilizan procedimientos para tomar decisiones, entre ellos la manera de compartir el liderazgo.
- Los miembros confían unos en otros y son abiertos entre ellos.

- Unos miembros brindan y reciben ayuda de otros.
- Los miembros se sienten en libertad de ser ellos mismos, al tiempo que tienen un sentimiento de pertenencia al lado de otros.
- Los miembros aceptan y tratan con los conflictos.
- Los miembros diagnostican su funcionamiento y lo mejoran.

Los equipos que utilizan de forma adecuada la diversidad en su equipo suelen tener más capacidad de adaptación, y los equipos que son más adaptables tienden a tener más éxito.

Disgregación. Esta etapa implica terminar los comportamientos de tarea y desvincularse de las relaciones. Esta etapa no siempre es planeada y puede ser bastante abrupta. No obstante, cuando se planea la disolución del equipo, con frecuencia se hace un reconocimiento por la participación y los logros y se brinda a los miembros la oportunidad de despedirse de manera personal.

Sentimientos

A lo largo de las etapas del desarrollo de un equipo de trabajo sus miembros experimentan una serie de emociones o sentimientos. Aquí se utiliza el término sentimientos para referirnos al clima emocional del grupo. Los cuatro sentimientos que quizá más influirán en la efectividad y la profundidad del grupo son: la confianza, la apertura, la libertad y la interdependencia. Cuanto mayor sea la presencia de estos sentimientos, tanto más probable es que el equipo sea efectivo y que los miembros estén satisfechos. Los sentimientos más comunes son los siguientes:

- Confianza. Los miembros confían los unos en los otros.
- Apertura. Los miembros están interesados en realidad en lo que dicen los demás.

- Libertad. Los miembros cumplen con sus tareas por sentido de responsabilidad con el grupo y no en razón de la presión ejercida por otros.
- Interdependencia. Los miembros se coordinan y trabajan juntos para alcanzar metas comunes.

En la medida que haya mayor cantidad de los cuatro sentimientos, tanto mayor será la cohesión del grupo.

Cohesión. Se entiende como la fuerza del deseo de los miembros de permanecer en el equipo y su compromiso con el mismo. Es un reflejo de lo que los miembros sienten unos por otros y por el equipo en general. En los equipos cohesionados, los miembros se aprecia y se sienten vinculados al grupo. De hecho, quizá sientan un fuerte compromiso con el equipo, aun cuando no lo sientan con la organización.

Normas de conducta

Las normas de conducta son las reglas de conducta que son compartidas por todos y que aplican los miembros de un equipo de trabajo. Su función principal es regular y estandarizar las conductas que los miembros del equipo consideran importantes.

Las normas especificarían la cantidad de trabajo que se debe desempeñar, la manera de tratar a los clientes, la importancia de una gran calidad, la manera en que debe vestir los miembros, el tipo de bromas que resultan aceptables, lo que los miembros deben sentir de la organización, el trato que deben tener con sus directivos, etc.

Normas de desempeño. Cuando se cumplen tres criterios, entonces tenemos una norma de desempeño. En primer término, existe una norma de conducta apropiada para los miembros del equipo. En segundo, los miembros deben estar de acuerdo respecto a la norma en general. En tercero, los miembros deben estar consientes de que el equipo apoye la norma particular por medio de un sistema de recompensas y castigos. Normas como las mencionadas disminuyen la posibilidad de que un miembro del equipo se convierta en un parasito.

Parasito. Es un miembro del equipo que no está contribuyendo demasiado al desempeño de este, pero que no obstante se lleva una parte de las recompensas del equipo. Cuando se asigna a los estudiantes un trabajo en equipo para obtener su calificación, estos a menudo expresan su preocupación de que un miembro del equipo pueda ser un parasito.

Normas para mejorar los conflictos. Las normas relativas a la manera de manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo son importantes en el caso de equipos que se ocupan mucho de la solución de problemas y de la toma de decisiones. Cuando las normas de equipo pagan los conflictos, se puede presentar el síndrome del pensamiento grupal o groupthink.

Síndrome del pensamiento grupal. Significa una mentalidad de estar de acuerdo sin importar el costo, la cual da por resultado que el grupo no tome decisiones efectivas y puede llevar a malas soluciones. La probabilidad de que dicho síndrome se presente aumenta cuando:

- Hay mucha presión de los compañeros para aceptar.
- Un líder muy directivo presiona para que se acepte una interpretación del problema y un curso de acción.

- Existe la necesidad de procesar una cuestión compleja y desestructurada en una situación crítica.
- El grupo está aislado.

Controversia productiva. Se presenta cuando los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de sacarlos a efecto de facilitar una solución creativa de los problemas.

Los administradores ayudan a establecer las normas. Los administradores efectivos saben que ellos pueden dar forma a las normas que se desarrollan al interior de los equipos de trabajo. En los equipos que tienen personal internacional, el establecimiento de las normas puede representar todo un reto. Hasta donde se sabe, los equipos necesitan normas con las que todos los miembros se sientan relacionados. También se sabe que las normas difieren de una cultura a otra. Algo que es práctica común en una cultura podría ser considerado carente de ética o ilegal en otra.

2.1.2.1.13.6 Cómo diagnosticar las causas del mal desempeño del equipo

Cuando los equipos no se desempeñan como se supone que deben hacerlo, ello se puede deber a muchas razones. Los procesos de equipo internos es lo primero en lo que suelen pensar las personas como causa principal de un mal desempeño. Los equipos efectivos y sus líderes analizan si los procesos de equipo internos negativos son los responsables del mal desempeño o no, pero no se detienen ahí. El sistema externo que repercute en el equipo también puede ser la causa de ellos problemas de desempeño de un equipo.

Sistema externo. Incluye las condiciones y las influencias del exterior que existen antes de que se forme el equipo y después de su formación. Algunas características importantes del sistema externo que se deben tomar en cuenta son el diseño del equipo, la cultura, la selección los miembros del equipo, la capacitación del equipo y el sistema de recompensas.

Diseño del equipo

Las opciones de diseño que implica la creación de un equipo de trabajo son muchas. Como ya se ha señalado la importancia que tienen las elecciones relativas a las metas del equipo, el tiempo que dura un equipo y los miembros del mismo. A continuación se mencionan dos opciones más para el diseño: el tamaño del equipo y la ubicación del equipo.

Tamaño del equipo. A medida que el número de miembros del equipo aumenta, se presentan cambios en los procesos de equipo internos para la toma de decisiones. Una regla básica que es conveniente recordar es que los equipos que tienen pocas personas tienden a desempeñarse mejor que los que tienen demasiadas. Los miembros de equipos que tienen más de 12 miembros por lo general tienen problemas para comunicarse entre sí. El incremento del tamaño de los equipos también produce los efectos siguientes:

- Demandan más tiempo y atención del líder. El líder se distancia psicológicamente de los demás miembros del equipo. Este problema es más grave en los equipos de trabajo autodirigidos, en los cuales hay más de una persona que asume las funciones del líder.
- El equipo tolera más dirección del líder y el proceso de toma de decisiones está más centralizado.

- La atmosfera del equipo es menos amigable y las comunicaciones son menos personales, se forman más camarillas dentro del equipo y, en general, los miembros del mismo están menos satisfechos.
- Las reglas y procedimientos del equipo son más formales.
- Aumenta la probabilidad de que algunos miembros sean parásitos.

Para que haya una toma de decisiones innovadora, el tamaño ideal del equipo de trabajo podría ser de entre cinco y nueve miembros. Si un equipo de trabajo tiene más de nueve miembros, se podrían formar camarillas en su interior. Si por alguna razón se requiera de un equipo más grande, el uso de subequipos podría ser una solución para el problema de tamaño. El objeto de los subequipos es fomentar que todos los miembros del equipo compartan ideas cuando analizan los problemas, la información y las soluciones alternativas.

Ubicación del equipo. La proximidad del equipo se refiere al lugar en el que se ubican los miembros del equipo. Dos aspectos de la ubicación del equipo son: 1) su proximidad con otros equipos de trabajo y miembros de la organización y 2) la proximidad entre los miembros del equipo mismo. La proximidad ideal entre los equipos depende del trabajo que desempeñen. Cuando muchos equipos están trabajando juntos en un solo proyecto es necesaria una estrecha coordinación de ellos. En el caso de algunos equipos, el desempeño mejora cuando el equipo es retirado de las actividades cotidianas de la organización.

Cultura

Las culturas de las sociedades en las que trabajan los equipos son aspectos muy importantes del contexto externo. Las diferencias del lenguaje que las personas utilizan para describir a los equipos de trabajo y las

diferencias en las normas de conducta de los equipos con frecuencia reflejan las diferencias de las culturas nacionales.

Selección de los miembros del equipo

En los equipos de trabajo, dos rasgos de personalidad que tienen especial importancia se refieren a las personas que son amigables y concienzudas. Las personas que tienen una personalidad amigable tratan de encontrar áreas que les permitan llegar a un entendimiento común con los miembros del equipo. Cuando se conocen las áreas de coincidencia, los miembros del equipo también podrían aceptar sus diferencias con menos dificultad. Las personas que son concienzudas suelen permanecer enfocadas en la tarea y, al parecer, son muy buenas para organizar y coordinar actividades.

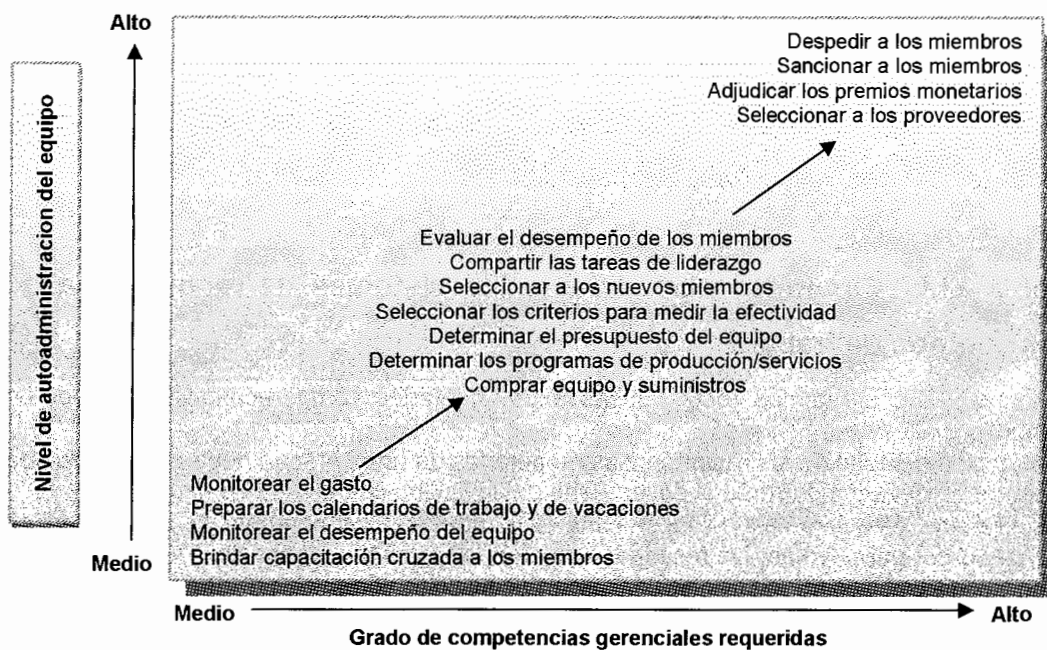
Capacitación del equipo

Incluso en las organizaciones que hacen un buen trabajo cuando se trata de seleccionar a empleados que son capaces de trabajar bien en equipo, una capacitación adicional del equipo puede ser provechosa para mejorar su efectividad. Las organizaciones que invierten recursos en la capacitación de equipos pueden incrementar la efectividad del equipo y de la organización.

Capacitación en administración y liderazgo. La figura 58 muestra la amplia gama de tareas que se le asignarían a un equipo de trabajo. El eje vertical indica la medida en que el equipo es autodirigido. Cuanto mayor sea la medida de autodirección, tanto mayor será la cantidad de facultades, responsabilidad y discreción general para la toma de decisiones relativas a sus tareas. El eje horizontal indica la cantidad y variedad de competencias complejas. Cuanto

más autodirigido sea el equipo para manejar un creciente número de tareas complejas.

Figura 58. Capacitación para equipos autodirigidos



Construir la cohesión del equipo. Muchas organizaciones, a efecto de desarrollar la cohesión del grupo, utilizan la capacitación de aventuras basadas en la experiencia. Esta capacitación suele tener lugar en un entorno campirano e incluye navegar por rápidos de ríos, escalar montes o tomar un curso de cuerdas. La capacitación práctica es un camino muy efectivo para desarrollar la cohesión, pero si se usa sola es poco probable que de por resultado un trabajo en equipo óptimo. Los equipos también se benefician de una capacitación más formal.

Sistemas de recompensa

Los sistemas de recompensa informan a los empleados como dirigir sus energías y les refuerzan para que hagan contribuciones valiosas a la organización. La tabla XLIV enumera varias preguntas que los administradores deberían analizar cuando diseñan y evalúan los sistemas de recompensa. Ante tantas opciones, el mejor camino para preparar un sistema de recompensa adecuado tal vez sea asignar la tarea a un equipo de trabajo multidisciplinario, que tenga facultades y que este bien capacitado.

Tabla XLIV. Opciones para diseñar los sistemas de recompensa de los equipos de trabajo

- ¿Cómo podemos utilizar las recompensas extramonetarias como reconocimiento por un desempeño excelente de equipo?
- ¿Qué fracción del total de las recompensas monetarias de una persona debe estar vinculada al desempeño del equipo (frente al desempeño del individuo o la unidad de negocios)?
- Si los premios estuvieran vinculados a los resultados, ¿Qué criterios de efectividad se deberían aplicar para evaluar los resultados de equipo? ¿Los resultados de los individuos?
- ¿Cómo se deben repartir las recompensas entre los miembros de un equipo? ¿todos los miembros deben recibir recompensas iguales? De lo contrario, ¿Cuál sería la base para determinar las recompensas diferentes que reciban las personas?
- ¿Quién se debe encargar de asignar las recompensas a los miembros del equipo: los miembros del equipo, un líder del equipo, alguien que esta fuera del equipo?
- En el caso de los equipos globales, ¿Cómo se deben abordar las diferencias culturales de los miembros del equipo y los sistemas de pago utilizados en distintos países?

2.1.2.1.14 Unidad XIV. (Culturas organizacionales y diversidad cultural)

2.1.2.1.14.1 Objetivos de aprendizaje

1. Describir los elementos centrales de una cultura.
2. Comparar y contrastar cuatro tipos de cultura organizacional.
3. Explicar por qué existen subculturas en las organizaciones.

4. Describir varias actividades para administrar con éxito la diversidad.

2.1.2.1.14.2 Elementos de la cultura

Cultura. Se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas. Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización.

Premisas compartidas. Son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentados y que consideran ciertos.

Valores. Son las creencias básicas que alcanzan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo.

Normas. Son reglas que regulan las conductas de los miembros de un grupo. Cuando una norma es ampliamente compartida en toda la organización, ésta se convierte en un elemento de su cultura. La función principal de las normas en las organizaciones es regular y estandarizar la conducta.

Socialización. Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean coaches y observen las normas de forma consistente. En el ámbito social, la socialización ocurre al interior de la familia, en las escuelas y las organizaciones religiosas y a través de los medios.

Símbolos. Un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica. Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles. En el caso de algunas empresas, una canción o himno es un símbolo importante.

Lenguaje. Es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.

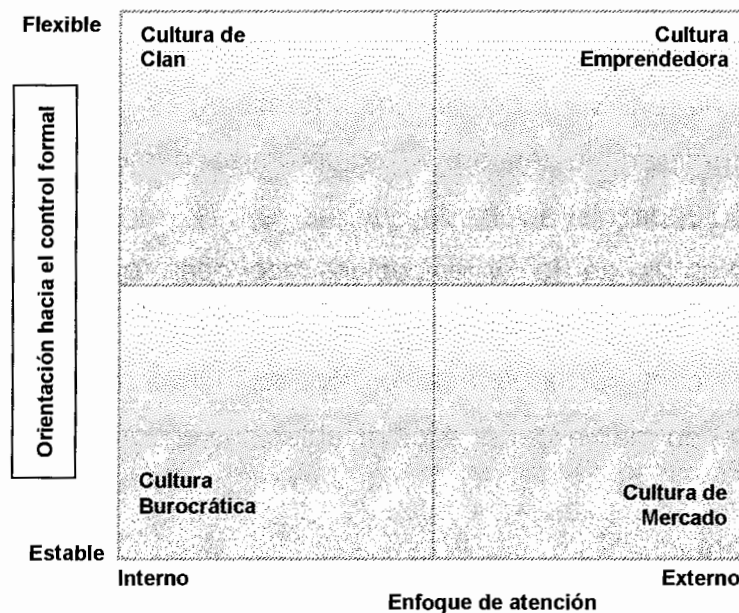
Relatos. Refieren casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Con frecuencia, éstos describen las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos a lo largo del tiempo, en términos heroicos románticos. El relato básico podría estar fundado en un hecho histórico, pero cuando el caso es contado una y otra vez, la ficción va embelleciendo algunos de los hechos.

Prácticas. Las prácticas compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabúes y las ceremonias. Los tabúes son conductas que la cultura prohíbe. Las ceremonias son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales. En casi todas las sociedades, las ceremonias conmemoran el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad. Muchas organizaciones las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira.

2.1.2.1.14.3 Modalidades básicas de culturas organizacionales

La figura 59 presenta una clasificación muy útil. El eje vertical refleja la relativa orientación hacia un control formal, que va desde estable hasta flexible.

Figura 59. Tipos de cultura organizacional



El eje horizontal refleja la dirección relativa del enfoque de atención, el cual va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: la burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado.

Cultura burocrática

En una cultura burocrática, las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Los intereses de

la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. A efecto de garantizar la estabilidad, las tareas, las obligaciones y las facultades de todos los empleados están definidas con claridad.

Cultura de clan

Una cultura de clan también se caracteriza por su enfoque interno. Sin embargo, en comparación con la cultura de clan, el control de la conducta es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. En cambio, en una cultura de clan, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados. Los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Comprenden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas por semana) podrían exceder a los establecidos en los contratos.

Cultura emprendedora

En una cultura emprendedora, el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa. También es adecuada para las demandas que afrontan los empleados que están tratando de crear y desarrollar nuevos productos.

Cultura de mercado

En una cultura de mercado, los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado). Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión social informal en los miembros de la organización. Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para recompensar el desempeño y la evaluación de solicitudes para recibir asignaciones de recursos.

Implicaciones para las organizaciones

La cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida laboral.

Cómo construir una cultura fuerte. Se dice que una organización tiene cultura fuerte cuando los elementos culturales más visibles proyectan un solo mensaje consistente. En estas organizaciones, los administradores y los empleados comparten un mismo estilo de conducta. Utilizan el mismo enfoque básico para resolver problemas, cumplir metas y tratar a los clientes, proveedores y otros grupos de interés importantes. Comparten normas que regulan la manera en que se relacionan entre sí. Los resultados son medidos de la misma manera en toda la organización. Un conjunto común de reglas regula el uso de recompensas y sanciones.

Cómo transformar una cultura organizacional. No todas las organizaciones tienen una cultura fuerte y muchas de ellas tienen varias subculturas. Estas organizaciones podrían sufrir un cambio cultural a efecto de fusionar las diferentes subculturas. Una razón que explica el cambio es la intención de crear una cultura organizacional más fuerte y consistente. Otra razón por la cual las organizaciones querrían modificar su cultura es que el entorno externo ha cambiado.

Para que una organización pueda cambiar o mejorar su cultura general primero debe comprender la cultura que existe en la organización. Cuando la organización se concentra en comprender su cultura es probable que descubra que no tiene una sola cultura organizacional, sino que es probable que tenga varias subculturas.

2.1.2.1.14.4 Subculturas organizacionales

Subcultura organizacional. Se presenta cuando las premisas, los valores y las normas son compartidos por algunos miembros de la organización, pero no por todos ellos. Las subculturas organizacionales se presentan por diversas razones. A continuación se explican cuatro razones que explican por qué muchas organizaciones tienen subculturas:

- La organización fue creada como resultado de una fusión o adquisición.
- Los departamentos de la organización tienen normas y valores propios.
- Las operaciones y las instalaciones están ubicadas en diversas zonas geográficas.
- Una fuerza de trabajo diversa crea las subculturas.

Subculturas derivadas de fusiones y adquisiciones

Cuando una empresa adquiere a otra, o cuando dos empresas se fusionan, es probable que las dos tengan culturas diferentes. De hecho, la incompatibilidad de culturas es el motivo citado con más frecuencia para explicar por qué fracasan las fusiones y las adquisiciones. Cuando las culturas organizacionales de las empresas fusionadas son similares, las probabilidades de éxito aumentan. Asimismo, el éxito de las empresas conjuntas o joint ventures y de toras alianzas estratégicas es mayor cuando las empresas involucradas tienen culturas organizacionales similares.

Subculturas de departamentos y de divisiones

Suponga que una empresa no ha pasado por fusiones ni adquisiciones, y que no forma parte de otras formas de alianzas estratégicas. ¿Estas organizaciones tienen también subculturas? Por lo general si las tienen. Con frecuencia encontramos diferentes subculturas en los distintos departamentos de una organización, las cuales reflejarían las especialidades ocupacionales o tal vez han sido creadas por los gerentes que están a cargo de los departamentos.

Subculturas ocupacionales. Las practicas de la socialización ocupacional son fuertes muy fuertes de adoctrinamiento cultural, sobre todo en el caso de los profesionales. Los diseños organizacionales que agrupan a los miembros de una profesión refuerzan y sostienen las subculturas basadas en las ocupaciones.

Subculturas creadas por los administradores. Las diferencias de personalidad y de estilos de liderazgo de los administradores son otra razón

que explica “por qué” las unidades de una organización tienen diferentes subculturas. Las culturas positivas son creadas por administradores que:

- Reconocen las fechas personales importantes, como cumpleaños y aniversarios de empleo.
- Celebran en público los logros personales.
- Organizan días de campo y fiestas.
- Escuchan a sus empleados y reconocen es esfuerzo que invierten en su trabajo.

Subculturas basadas en la geografía

Numerosas organizaciones tienen instalaciones y operaciones en distintas zonas geográficas. Si las unidades están en lugares que tienen culturas propias, entonces es probable que la organización tenga subculturas dependiendo de la plaza, llamadas también regionales.

Las subculturas regionales son comunes en las organizaciones globales. En cada plaza, la cultura de la sociedad se combina con la cultura de la organización para crear una subcultura distintiva. El resultado es que encontramos subculturas diferentes en cada uno de los países donde la empresa tiene operaciones.

Subculturas debidas a la demografía de la fuerza de trabajo

La demografía de la fuerza de trabajo es otra razón que explica por qué una organización puede tener varias subculturas. La demografía de la fuerza de trabajo describe las características de los empleados, como su etnia, edad y género. Sin embargo, el hecho de que las personas que tienen distintos orígenes demográficos vivan lado con lado no significa que compartan la misma cultura.

2.1.2.1.14.5 Como manejar la diversidad cultural

Diversidad cultural. Abarca la mezcla completa de culturas y subculturas a las que pertenecen los miembros de la fuerza de trabajo. Las subculturas con las que se pueden identificar los empleados incluyen todas las que se han mencionado antes en esta unidad.

Metas de la organización para la administración de la diversidad cultural y la inclusión

Tres metas centrales que casi todas las organizaciones luchan por alcanzar son observar las leyes y los reglamentos, crear una cultura positiva para los empleados y crear valor económico.

Observación de leyes. La observancia de leyes y reglamentos que prohíben la discriminación, es el primer paso obligado para cualquier organización estadounidense que quiera administrar la diversidad con efectividad. En el caso de las empresas multinacionales, las leyes internacionales y las de los distintos países también entran en juego. La premisa básica de estas leyes y reglamentos es que las decisiones de emplear a una persona deben basarse en sus calificaciones relacionadas con el trabajo y no en el hecho de que pertenezcan a un grupo demográfico.

Crear una cultura positiva. Una cultura organizacional positiva es aquella en la que todo el mundo siente el mismo grado de integración en la organización mayor. Los miembros de las subculturas mayoritarias y minoritarias se sienten respetados, todo el mundo tiene la misma posibilidad de expresar sus opiniones y de influir en las decisiones, así como un acceso similar a las redes formales e informales que existen dentro la organización.

Crear valor económico. La tercera razón que explica por qué los administradores están luchando por fomentar la diversidad es porque piensan que esta creara mayor valor económico.

2.1.2.1.15 Unidad XV. (Control organizacional)

2.1.2.1.15.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los fundamentos del control.
2. Identificar las seis fases del modelo del control correctivo.
3. Describir los principales métodos del control organizacional.
4. Explicar los mecanismos del control y las cuestiones fundamentales del gobierno corporativo.

2.1.2.1.15.2 Fundamentos de control

Este control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas.

Los controles organizacionales son útiles y necesarios. Se puede ilustrar por qué se necesitan controles con solo describir la manera en que el control interactúa con la planeación:

- La planeación es el proceso formal que se sigue para formular metas, estrategias, tácticas y normas, así como para asignar recursos. Los controles sirven para garantizar que las decisiones, las elecciones y los resultados sean congruentes con esos planes.

- La planeación prescribe los comportamientos y los resultados deseados. Los controles sirven para mantener y redirigir los comportamientos y los resultados.
- Los administradores y los empleados no pueden hacer planes efectivos si no cuentan con información exacta y oportuna. Los controles ofrecen una parte importante de esta información.
- Los planes indican para que propósitos sirven los controles. Los controles sirven para garantizar que los planes sean implementados según su intención. Por tanto, la planeación y el control se complementan y apoyan.

Controles preventivos y controles correctivos

Controles preventivos. Son mecanismos que tienen por objeto reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado y, por lo mismo, que minimizan la necesidad de aplicar medidas correctivas.

Controles correctivos. Son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar los comportamientos o los resultados no deseados y, con ello, sirven para que la situación regrese a la observancia de los reglamentos y las normas de la organización.

Fuentes de control

Las cuatro fuentes de control principales en casi todas las organizaciones son los grupos de interés, la organización misma, los grupos y los individuos. La tabla XLVI presenta estas fuerzas, así como algunos ejemplos controles preventivos y correctivos para cada una de ellas.

Tabla XLV. Ejemplos de distintas fuentes y tipos de control

Tipos de control

Fuente de control	Preventivo	Correctivo
Grupos de interés	Mantener las cuotas para contratar a personal de las clases protegidas.	Modificar las políticas de reclutamiento para poder atraer a personal calificado.
Organización	Utilizar los presupuestos para dirigir el gasto.	Disciplinar a un empleado por infringir un reglamento de seguridad que "prohíbe fumar" en una zona peligrosa.
Grupo	Informar a un nuevo empleado sobre la norma del grupo respecto al nivel de producción esperado.	Acosar y aislar socialmente a un trabajador que no se ciñe a las normas del grupo.
Individuo	Decidir no salir a comer para poder completar un proyecto a tiempo.	Revisar un reporte que ha escrito porque este no les satisface.

Controles de los grupos de interés. Se expresan en las presiones que las fuentes y las entidades ejercen sobre las organizaciones a efecto de mantener o modificar sus comportamientos y decisiones. Los grupos de interés pueden ser los sindicatos, las dependencias del gobierno, los clientes, los accionistas y otros más que tienen un interés directo en el bienestar de una organización.

Controles organizacionales. Abarcan las políticas, las reglas, los procedimientos y las recompensas formales para evitar o corregir toda desviación que se aleje de los planes y sirven para poder alcanzar las metas deseadas.

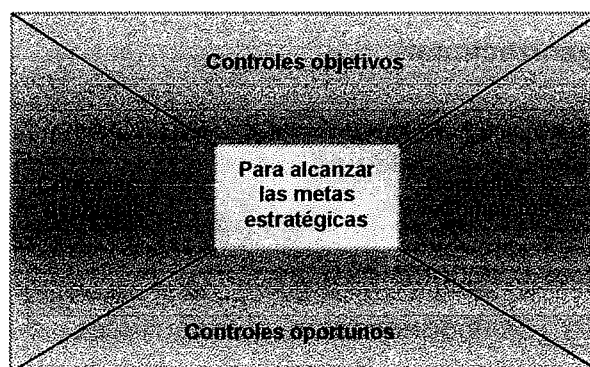
Controles de grupo. Incluyen las normas y los valores que comparten el grupo o los miembros del equipo y que mantienen por medio de recompensas y sanciones.

Autocontroles del individuo. Abarcan los mecanismos rectores que operan de forma consciente e inconsciente en la persona. Las normas profesionales se han ido convirtiendo en un aspecto del autocontrol del individuo que adquiere cada vez más importancia.

Vinculación a las metas estratégicas

Los controles deben estar vinculados a las metas estratégicas de la organización. Estas metas estratégicas a menudo incluyen el incremento de las utilidades, las mejoras en el servicio al cliente, la protección de los activos de la organización y las mejoras en la calidad de los bienes o los servicios que produce. Como indica la figura 60, un sistema efectivo de control organizacional tiene características que apoyan la consecución de las metas estratégicas.

Figura 60. Características de un sistema de control organizacional efectivo



Controles objetivos. Los controles objetivos son imparciales y los empleados no los pueden manipular para su provecho personal.

Controles completos. Un sistema de controles completos abarca todos los comportamientos y metas que desea la organización. Un gerente de compras que solo es evaluado con base en el costo por pedido podría dejar que la calidad disminuyera.

Controles oportunos. Los controles oportunos proporcionan información cuando más se necesita. La oportunidad se puede medir en términos de segundos para evaluar el movimiento seguro de trenes y aviones o en términos de meses para evaluar el desempeño de los empleados.

Controles aceptables. Para que los controles sean efectivos se debe reconocer que son necesarios y convenientes. Si, en general, son ignorados, entonces los administradores deben averiguar por qué. Tal vez deban abandonar o modificar los controles, respaldarlos con recompensas cuando son observados y sanciones cuando no lo son o quizá los deban vincular más estrechamente con los resultados que desean.

Cuánto control organizacional

Una forma de evaluar la cantidad de controles organizacionales formales que se necesitan es comparar los costos y los beneficios. Este análisis de costo – beneficio aborda tres preguntas básicas:

1. ¿Para cuales comportamientos y resultados deseados se deben desarrollar controles organizacionales?
2. ¿Cuáles son los costos y los beneficios de los controles organizacionales que se necesitan para alcanzar los comportamientos y los resultados deseados?
3. ¿Cuáles son los costos y los beneficios de utilizar controles alternos para obtener los comportamientos y los resultados deseados, como su mayor

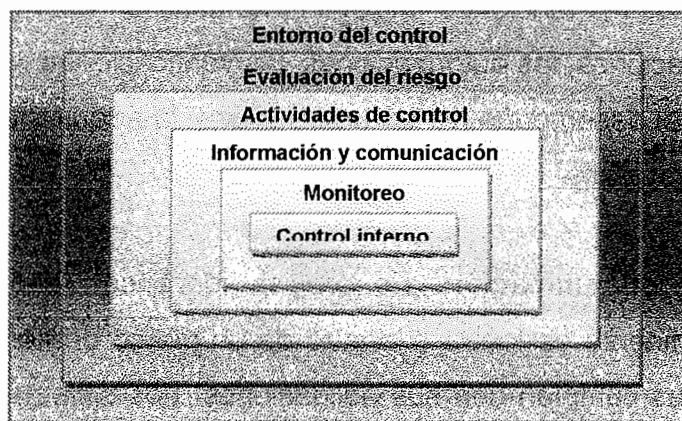
dependencia de los equipos autoguididos, el control informal de los compañeros o el autocontrol de la persona?

Control interno

Es un proceso que siguen el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la consecución de metas dentro de diversas categorías. Algunas de estas categorías son: 1) la eficacia y la eficiencia de las operaciones, 2) la confiabilidad de los informes financieros y 3) la observancia de las leyes y los reglamentos aplicables.

Como señala la figura 60, un control interno tiene cinco componentes y estratos interrelacionados, los cuales están basados en la forma en que la gerencia dirige una empresa, y están integrados al proceso de administración.

Figura 61. Componentes y estratos interrelacionados del control interno



Entorno del control. El entorno del control marca el tono de una organización e influye en la conciencia que su personal tiene del control. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno y ofrece disciplina y

estructura. Los factores del entorno del control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de los empleados de la entidad; la filosofía de la gerencia y su estilo de operar; la manera en que la gerencia asigna la autoridad y la responsabilidad y la forma en que organiza y desarrolla a sus empleados, así como la atención y la dirección que brinda el consejo de administración.

Evaluación del riesgo. Una condición necesaria para poder evaluar los riesgos es establecer metas vinculadas a diferentes niveles, que sean congruentes en lo interno. La evaluación del riesgo consiste en identificar y analizar los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de las metas. Esta evaluación establece las bases para determinar cómo se debe administrar el riesgo.

Actividades de control. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que sirven para garantizar que los lineamientos de la gerencia cumplan. Sirven para asegurar que se tomen las medidas necesarias para atacar los riesgos para la consecución de las metas de la entidad. Las actividades de control se presentan en toda la organización. En todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una serie de actividades tan diversa como las aprobaciones, las autorizaciones, las verificaciones, las conciliaciones, las revisiones del desempeño de las operaciones, la adquisición de activos y la división de obligaciones.

Información y comunicación. Es preciso identificar, captar y comunicar información pertinente de forma, y dentro de un marco de tiempo, que permita que las personas cumplan con sus obligaciones. Los sistemas de información producen reportes que contienen datos sobre las operaciones, las finanzas y la observancia que permite administrar y controlar a la empresa. Una comunicación efectiva también debe ocurrir en un sentido más amplio y debe fluir en la organización hacia abajo, hacia los lados y hacia arriba. Todo el

personal debe recibir un mensaje claro de la alta gerencia en el sentido de que las obligaciones del control se deben tomar muy en serio.

Monitoreo. Los sistemas de control interno deben ser monitoreados mediante un proceso que evalúe la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra con actividades de monitoreo permanentes, evaluaciones por separado o una combinación de las dos.

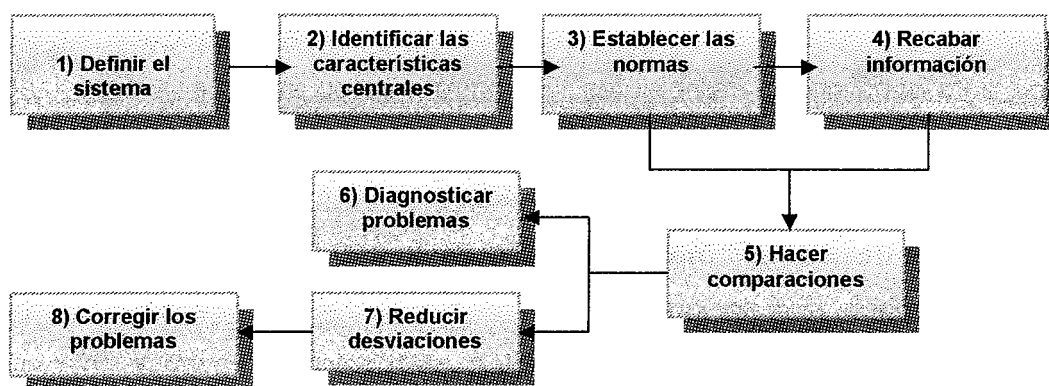
Sinergia. Para dar forma a un sistema integral que se adapte a las condiciones cambiantes es preciso que exista cierta coordinación entre estos componentes. El sistema de control interno es un parte importante de las actividades operativas de la organización y existe por razones de peso para los negocios. Los controles integrales apoyan las iniciativas para la calidad y el empowerment (atribución de facultades), evitan costos innecesarios y permiten una respuesta rápida ante condiciones cambiantes. El control interno ayuda a la organización a alcanzar sus metas de desempeño y rentabilidad y a no perder recursos.

Limitaciones del control interno. Incluso un control interno efectivo solo será una ayuda para que la organización pueda alcanzar sus metas. Puede proporcionar a la gerencia información respecto al avance hacia su consecución. Sin embargo, el control interno no puede hacer que un mal administrador se convierta en uno bueno. Además, la gerencia podría no tener control alguno en los cambios de la política o los programas del gobierno, las acciones de los competidores o las condiciones económicas. Por tanto, el control interno no puede garantizar el éxito ni la supervivencia.

2.1.2.1.15.3 Modelo de control correctivo

El modelo de control correctivo es un proceso que sirve para detectar y eliminar o reducir las desviaciones que se apartan de las normas establecidas de una organización. Este proceso depende mucho de la retroalimentación de información y de las respuestas a esta. Como muestra la figura 62, el modelo del control correctivo tiene seis fases interrelacionadas: 1) definir el sistema, 2) identificar las características clave que se medirán, 3) establecer normas, 4) recabar información, 5) hacer comparaciones y 6) diagnosticar problemas y 7) hacer correcciones.

Figura 62. Modelo de control correctivo



Definir el sistema

Se pueden crear y mantener controles formales para un empleado, un equipo de trabajo un departamento, un proceso o una organización completa. Los controles se pueden enfocar en los insumos, los procesos de transformación o los productos. Los controles de los insumos con frecuencia

limitan la medida en que las materias primas que se utilizan en el proceso de transformación se pueden desviar de las normas de la organización.

Estos controles garantizan que los insumos entren al proceso de producción en la cantidad correcta y que sean de la calidad adecuada.

Identificar las características clave

Es preciso identificar los tipos de información clave que se debe obtener acerca de una persona, equipo, departamento u organización. Para poder establecer controles correctivos formales es necesario determinar desde el principio cuáles son las características que se medirán, los costos y los beneficios que se derivan de la obtención de información acerca de cada característica y si es probable.

El principio de la sección (también llamado principio de Pareto) sostiene que un número pequeño de características siempre explica un número importante de efectos.

Establecer las normas

Las normas son los criterios que se aplican para evaluar las características cualitativas y las cuantitativas y es preciso establecerlas para cada una de las características que se medirán.

Influencias culturales. Las diferencias en una cultura y entre culturas pueden influir en las diferencias de las normas establecidas, algunas de las cuales no figuran escritas en un documento. No obstante, cada vez es más frecuente que las empresas grandes, cuenten con normas en códigos de conducta, normas financieras, normas de seguridad y otras más que han sido formuladas para aplicarlas a sus empleados y operaciones en todo el mundo. Por lo tanto, las

organizaciones globales deben observar las normas que establecen las culturas locales, en lugar de aplicar las normas a las que ellas están acostumbradas y que preferirían establecer.

Normas de desempeño. Cada vez más común que los controles estén basados en normas de desempeño y pueden existir muchas clases de ellos.

Recabar información

La información relativa a cada una de las normas se puede recabar de forma manual o automática.

Hacer comparaciones

Las comparaciones son necesarias para establecer si lo que está ocurriendo es lo que debería estar ocurriendo. En pocas palabras, la información acerca de los resultados reales se debe compara con las normas de desempeño. Estas comparaciones permiten que los administradores y los miembros del equipo se concentren en las desviaciones o las excepciones.

Diagnosticar y corregir los problemas

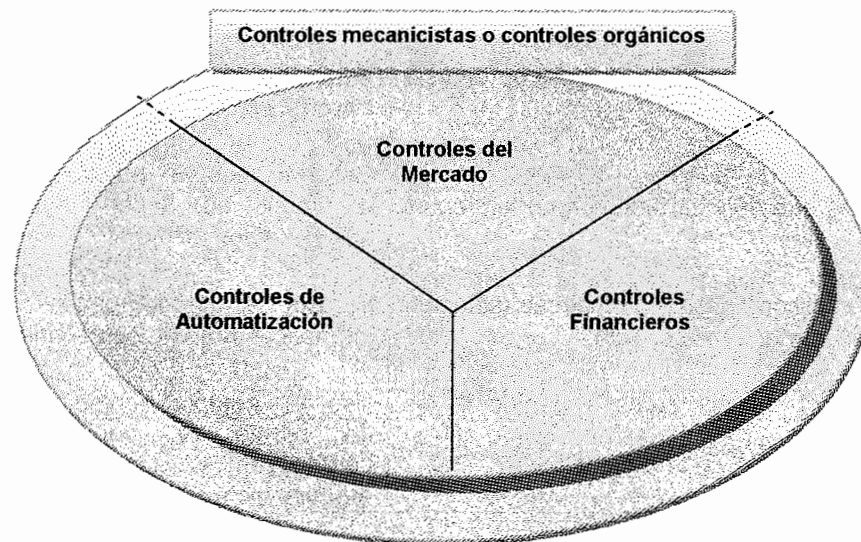
Un diagnóstico implica evaluar las clases, los montos y las causas de las desviaciones que se alejan de las normas. Se pueden tomar medidas para terminar con esas desviaciones y para corregir los problemas.

2.1.2.1.15.4 Principales métodos de control

En esta sección se explicarán los cinco métodos principales del control organizacional. Dos de ellos son fundamentales para el tipo de organización: los controles mecanicistas y los orgánicos. Otro refleja consideraciones externas: los controles del mercado. Uno más es funcional: los controles de la automatización.

Como ilustra la figura 63, todas las organizaciones utilizan alguna combinación de controles mecanicistas y orgánicos en conjunción con sus controles del mercado, los financieros y los de automatización.

Figura 63. Principales métodos de control organizacional



Controles mecanicistas. Implican un amplio uso de reglas y procedimientos, una autoridad de la cima hacia abajo, descripciones de puestos redactadas con suma precisión y otros métodos formales para evitar las desviaciones que se alejan de los comportamientos y los resultados deseados para corregirlos. Los controles mecanicistas son parte importante de la administración burocrática.

Por otra parte los controles orgánicos implican el uso de una autoridad flexible, descripciones de puestos relativamente libres, autocontroles individuales y otros métodos informales para evitar las desviaciones que se alejan de los comportamientos y los resultados deseados para corregirlos.

Controles orgánicos. Son congruentes con una cultura de clan. La tabla XLVI compara la utilización de los métodos de control mecanicista y los de control orgánico.

Tabla XLVI. Métodos de control mecanicista y de control orgánico

Métodos de control mecanicista	Métodos de control orgánico
Uso de reglas y procedimientos detallados en la medida de lo posible.	Uso de reglas y procedimientos detallados tan solo cuando es necesario.
Autoridad de la cima hacia abajo, con énfasis en el poder del puesto.	Autoridad flexible, con énfasis en el poder experto y las redes de influencia.
Descripciones de puestos basadas en las actividades que delinear los comportamientos diarios.	Descripciones de puestos basadas en los resultados que hacen hincapié en las metas que se deben alcanzar.
Énfasis en recompensas extrínsecas (salarios, pensiones, símbolos de status).	Énfasis en recompensas extrínsecas e intrínsecas (trabajo con sentido).
Desconfianza de los equipos debido a los supuestos de que las metas del equipo entran en conflicto con las de la organización.	Uso de equipos debido al supuesto de que las metas del equipo y sus normas contribuyen a alcanzar las metas de la organización.

Controles del mercado

Los controles del mercado implican recabar y evaluar datos relativos a las ventas, los precios, los costos y las utilidades con el objeto de que guíen las decisiones y sirvan para evaluar los resultados. Para que los controles del mercado sean efectivos por lo general requieren de mecanismos que permitan:

- Medir en términos monetarios
- Establecer los precios en términos monetarios
- Establecer, en términos competitivos

Dos de los mecanismos de control que pueden satisfacer estos requisitos son la compensación con incentivos y el monitoreo de los clientes.

Compensación con incentivos. La compensación con incentivos ofrece diversas clases de recompensas financieras con base en la consecución de los resultados de desempeño que han sido definidos. La compensación con incentivos podría ser efectiva si sirve para:

- Incrementar la identificación
- Obtener una estructura salarial
- Atraer y retener a los trabajadores con más facilidad
- Establecer un sistema de recompensas

Existen muchas clases de compensación con incentivos. Una de las más comunes es el reparto de utilidades, lo cual significa que la compensación del individuo podría aumentar, con base en una fórmula previamente determinada, con base en la medida de utilidades de la empresa o de cada una de sus subsidiarias.

Monitoreo del cliente. El monitoreo del cliente consiste en hacer una serie de esfuerzos permanentes para obtener retroalimentación de los clientes respecto a la calidad de los bienes y servicios. Este monitoreo se hace para prevenir problemas, para conocer de su existencia y resolverlo. Las organizaciones están monitoreando cada vez más a sus clientes con la intención de corregir los problemas que se presentan en servicio y calidad. Los proveedores de servicios monitorean con frecuencia a los clientes.

Controles financieros

Los controles financieros incluyen mecanismos para prevenir o corregir el uso o la asignación indebida de los recursos, sobre todo la de los monetarios. El director de finanzas de una empresa es el principal ejecutivo que se encarga de la administración estratégica de los riesgos y los controles financieros de una empresa. Este ejecutivo también es el encargado de la planeación y de los registros financieros.

Dado que existen muchos mecanismos para el control financiero, sólo se hará referencia a dos de ellos: el control financiero comprobado y los presupuestos.

Control financiero comparado. La evaluación de la condición financiera de la empresa para dos periodos o más se llama control financiero comparado. Cuando existen datos de empresas similares, éstos se utilizan para efectuar comparaciones de control con fines preventivos o correctivos.

Una de las técnicas de control financiero empleadas con frecuencia es el análisis de razones. El análisis de razones por lo general implica elegir dos cifras significativas (o una combinación de una serie de cifras) para expresar su relación en forma de fracción o porcentaje y comprar el valor para dos o más periodos. Existen muchas razones posibles y a continuación se presentan cinco de las más comunes.

- La razón de rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) se refiere a la utilidad neta antes de impuestos dividida entre el valor patrimonial neto y es una medida de la eficiencia del activo total para generar utilidades netas.
- La razón circulante se refiere al activo circulante dividido entre el pasivo circulante y es una medida de la liquidez a corto plazo.

- La razón de deuda capital se refiere al pasivo total dividido entre el valor patrimonial neto y es una medida del riesgo financiero.
- La razón de deuda a capital se refiere al pasivo total dividido ente el valor patrimonial neto y es una medida del riesgo financiero.
- La razón de ventas a activo se refiere a las ventas divididas entre el activo total y es una medida de la eficiencia de los activos para generar ventas.
- La razón de rotación de inventario se refiere al costo de los bienes vendidos dividido entre el valor monetario del inventario y es una medida del desempeño interno.

Control presupuestal. El control presupuestal se refiere al proceso empleado para monitorear, comparar y evaluar los niveles de gasto reales de diversas categorías frente a los montos correspondientes presupuestados y para aplicar los cambios que fueran necesarios dentro del periodo del presupuesto.

La preparación de un presupuesto tiene tres propósitos básicos: 1) ayudar a planear el trabajo de forma efectiva, 2) ayudar a la asignación de recursos y 3) ayudar a controlar y monitorear cómo se utilizan los recursos durante el periodo del presupuesto.

El poder de un presupuesto, sobre todo cuando se utiliza como control preventivo, depende de que sea visto como un entendimiento que es resultado de una discusión o como un club para golpear a quienes no se ajusten estrictamente a sus presupuestos. A continuación se presentan algunas clases de presupuestos que se emplean en las empresas:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de materiales
- Presupuestos de mano de obra
- Presupuesto de capital
- Presupuesto para investigación

- Presupuesto de caja

Controles basados en la automatización

La automatización implica el uso de aparatos y procesos que se rigen solos y que operan sin depender de las personas. Por lo normal, la automatización implica enlazar a una máquinas con otras para que desempeñen tareas. El control con máquinas emplea instrumentos o aparatos que se rigen solos para evitar y corregir desviaciones que se apartan de normas previamente establecidas.

Gobierno corporativo

Una corporación es una forma de organización, autorizada por el gobierno, que permite que varias partes aporten su capital, experiencia y trabajo para provecho de todas ellas. Es una persona jurídica independiente de sus propietarios, miembros del consejo, ejecutivos y otros empleados. Las corporaciones también tienen muchas otras características legales, como la responsabilidad limitada, pero este tema no viene al caso para nuestra explicación.

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo se refiere al patrón de las relaciones y controles que existen entre los accionistas, el consejo de administración y la alta gerencia de una empresa.

El acta constitutiva, los estatutos y la política formal de la empresa, así como las leyes y los reglamentos gubernamentales y los tribunales establecen las relaciones y los controles del gobierno corporativo. A continuación se

definen algunos términos más que son fundamentales para el gobierno corporativo:

- **Asamblea anual:** una reunión de toda la empresa, que por lo general tiene lugar al término de cada ejercicio fiscal, en la cual los accionistas y la gerencia discuten lo ocurrido el año anterior y las perspectivas futuras.
- **Informe anual:** un documento certificado por auditores, basado en los reglamentos de la Securities and Exchange Commission y, en su caso, los de otras autoridades reguladoras, que las empresas públicas dan a conocer todos los años y que está dirigido a sus accionistas.
- **Consejo de administración:** el grupo colegiado elegido por voto de los accionistas de una sociedad anónima para que se encarguen de supervisar la administración de la empresa.
- **Estatutos:** un documento que contiene las reglas del gobierno interno de una sociedad que ha adoptado su consejo de administración.
- **Revelación:** difusión pública de información importante que influye en el mercado.
- **Declaración de los apoderados:** un documento que las empresas públicas envían a sus accionistas y que proporciona información material acerca de cuestiones de la empresa que serán sometidos a votación en la asamblea general de accionista.

El gobierno corporativo incluye numerosos aspectos y actividades, como 1) la planeación estratégica y la de negocios, 2) la administración de riesgos asociados a inversiones mayores de capital y la compra de otra empresa o la venta de una empresa/división, 3) la evaluación del desempeño del más alto directivo y de la empresa en general, 4) la compensación y las prestaciones que se pagarán a los directivos y a gerentes de alto nivel, 5) la sucesión y el nombramiento del director general/la gerencia, 6) la revelación y los reportes dirigidos a los accionistas y a los organismos del gobierno, 7) los valores y la

cultura de la empresa, 8) las aportaciones independientes de miembros del consejo de administración y 9) el diseño de la organización.

Control interno: los consejos de administración

Los accionistas eligen a los miembros de los consejos de administración mediante su voto. Veamos algunos de ellos que pueden ser una fuente efectiva de control interno.

Consejeros independientes. La mayoría de los miembros del consejo deben ser consejeros independientes. Independencia quiere decir que el consejero no es ni ha sido empleado de la empresa y que no tiene un vínculo financiero ni personal importante con la empresa o con su administración que pudiera comprometer su objetividad y lealtad hacia los accionistas.

Autoevaluación. El consejo debe tener la manera de evaluar y mejorar su capacidad para representar a los accionistas. El consejo debe revisar su desempeño general, incluso la efectividad de sus comités, al menos una vez al año.

Compensación de los directivos. El control del proceso para compensar a los directivos tiene una importancia fundamental. En cierto sentido, es como una ventana a través de la cual los accionistas y el público pueden ver la efectividad del consejo. El consejo debe garantizar que se haya instituido un programa de compensación justo.

Evaluación del presidente o director general. Garantizar la continuidad del liderazgo de alto nivel también es una responsabilidad primaria del consejo de

administración. Por lo mismo, la evaluación del más alto directivo de una empresa es fundamental.

Asignación de recursos. La asignación estratégica de los recursos de la empresa a cada uno de sus negocios es fundamental para su éxito futuro e incrementar el valor para los accionistas en medida suficiente para una formación de capital eficiente. El consejo debe discutir y evaluar, al menos una vez al año, el plan estratégico de cada uno de los negocios centrales de la empresa.

Responsabilidad y control fiduciarios. El consejo tiene la obligación principal de ejercer su responsabilidad y control fiduciarios para provecho de la empresa y de sus accionistas. Lo anterior incluye una revisión periódica para garantizar que los recursos de la empresa sólo son utilizados para efectos correspondientes a los negocios.

2.2.2 Documentación utilizada

2.2.2.1 Bibliografía

A continuación se presenta la bibliografía utilizada para la elaboración de la parte teórica del curso de administración de empresas 1.

- Administración, un enfoque basado en competencias Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr. Cengage Learning, Onceava edición año 2009.

2.2.2.2 Apuntes

Para la elaboración del presente soporte teórico no fue necesaria la utilización de algún tipo de material de apoyo como lo son folletos, notas o fuentes de internet Explorer ya que se conto con el libro titular del curso.

2.2.3 Evaluación del desempeño académico por unidad

2.2.3.1 Procedimientos

Para la evaluación del desempeño académico por cada unidad vista en clase, actualmente se llevan a cabo los siguientes procedimientos:

- Comprobaciones de lecturas.
- Tareas especiales.

Comprobación de lecturas

Las comprobaciones de lecturas deberán llevarse a cabo de forma individual, estas pueden ser de forma escrita u oral, según el criterio del ingeniero del curso, consistiendo en preguntas directas conforme a los temas de las unidades en cuestión.

Tareas especiales

Estas tareas tendrán como objeto reforzar el aprendizaje y comprensión de cada unidad, estas podrán ser investigaciones individuales o trabajos en grupo.

2.2.3.2 Instrumentos

En la actualidad se utilizan los siguientes instrumentos para la evaluación del desempeño académico del curso por unidad vista en clase:

- Hojas de trabajo.
- Exámenes cortos.

Hojas de trabajo

Las hojas de trabajo se llevaran a cabo de forma individual o grupal según decida el ingeniero del curso, estas se realizan según el contenido visto en la semana de clases y podrán contener preguntas o resolución de casos.

Exámenes cortos

Los exámenes cortos se llevaran a cabo de forma individual o en grupos, estos consistirán en preguntas directas; así como también resolución de casos prácticos de acuerdo a las unidades que se aborden para dicha evaluación.

2.2.3.3 Calendarización de unidades que contienen lecturas individuales y exámenes cortos

A continuación se presenta la tabla que contiene las unidades que serán evaluadas a través de comprobación de lecturas individuales y exámenes cortos.

Tabla XLVII. Tabla de unidades con actividades programadas

Unidad	Actividad a realizar
3	Comprobación de lectura y examen corto
5	Comprobación de lectura y examen corto
13	Comprobación de lectura y examen corto
14	Comprobación de lectura y examen corto

2.2.3.4 Ponderación.

La ponderación que actualmente tienen las actividades anteriormente mencionadas como lo son las correspondientes a los procedimientos e instrumentos representan un 10% de la nota máxima del curso, esto significa que los estudiantes tendrán 10 puntos netos por concepto de realización de: hojas de trabajo, exámenes cortos, tareas especiales y comprobaciones de lecturas.

2.2 Administración de Empresas 2

2.2.1 Diagnóstico

2.2.1.1 Clase magistral

Esta será la que llevará a cargo el respectivo catedrático del curso, en la cual se buscará exponer de manera clara y explícita todos y cada uno de los aspectos teóricos y prácticos del curso. Por otra parte también se desarrollaran actividades que tengan como objetivo primordial la optimización del aprendizaje del estudiante mediante actividades como investigaciones de campo, exposiciones y presentaciones de resultados.

2.2.1.2 Descripción general del curso

El curso de Administración de Empresas 2 pertenece al área administrativa del pensum de la carrera de Ingeniería Industrial, el cual está identificado con su respectivo código el cual es el 0657, la cantidad de créditos que tiene asignado es de 3, el pre-requisito para poder llevarlo es el 0656 que pertenece a la clase de Administración de Empresas 1, el número de horas por semana es de 2 y se imparte los días Martes y Jueves siendo este de carácter opcional.

El enfoque del curso es la Empresabilidad. Está dirigido a todos los estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial.

2.2.1.3 Importancia

Este curso es muy importante en la carrera de ingeniería Industrial, ya que proporciona al estudiante un conocimiento más a fondo de los fundamentos de empresabilidad, también da a conocer el papel de la planeación estratégica en la empresabilidad; así como también qué función desempeña el liderazgo en ella y las estrategias existentes para lograrla.

2.2.1.4 Objetivos generales

- Fomentar en el estudiante la necesidad de prepararse para generar ideas que se transformen en negocios rentables o empresas exitosas.

Objetivos específicos

Que el estudiante:

- Se familiarice con los conceptos de empresabilidad y aprenda principios básicos que le permitan generar su capacidad empresarial.

- Se prepare ante los cambios que se dan en el entorno.
- Aprenda a dirigir las técnicas administrativas que ya conoce hacia la empresabilidad.
- Adquiera conciencia de la necesidad de capitalizar las oportunidades del mercado.

2.2.1.5 Metodología

Se busca que la transmisión de conocimientos se dé a través de metodologías didácticas explicativas, con la participación de los estudiantes, a través de preguntas y respuestas y trabajos. Así como fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de investigaciones de campo, exposiciones y presentaciones de resultados, dentro de un ambiente de competencia.

2.2.1.6 Formas de evaluación del rendimiento académico

Se realizarán dos exámenes parciales. Cada examen contiene los temas dados en clase y el contenido del material de apoyo del curso. Además, se elaboran dos trabajos de investigación de campo, los cuales tienen las características de una práctica. La asistencia no se tomará en cuenta como requisito del curso. La zona del curso es de 75 puntos y el examen final de 25 puntos para un total de 100 puntos.

2.2.1.6.1 Aspectos y punteos de la evaluación

Se llevarán a cabo dos exámenes parciales de la siguiente manera: Cada parcial tiene un valor de 20 puntos, lo que al sumar los dos parciales programados da un total de zona de 40 puntos. A esto se suma el punteo de la práctica final del curso, el cual es de 35 puntos. La suma de los dos parciales

(40 puntos) y la práctica final (35 puntos) nos da el total de la zona 75 puntos. El final tiene un valor de 25 puntos.

2.2.1.7 Calendarización de periodos por unidad

A continuación se presenta la tabla que especifica la cantidad de periodos por unidad que deberá cumplir el catedrático del curso para impartir las mismas.

Tabla XLVIII. Calendarización de periodos por unidad

Unidad	# De Periodos
1	8
2	10
3	10
4	6
5	6
6	6

Fuente: Programa general del curso de Administración de Empresas 2, de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.

2.2.1.8 Bibliografía recomendada

- Planeación estratégica aplicada, Leonard D. Goodstein, Ph. D. / Timothy M. Nolan, Ph. D. / J. William Pfeiffer, Ph. D., J. D. Editorial mcgraw – hill interamericana, s.a. / 1,998.
- El plan de empresa – Como planificar la Creación de una Empresa - varios autores. Editorial alfaomega / marcombo. / 1,998.
- Signos vitales – El empleo de las medidas del rendimiento, la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa. Steven M. Hronec. Editorial mcgraw – hill / interamericana de España, s.a. / 1,995

- Re ingeniería Michael Hammer / James Champy. Editorial norma, s.a. / 1,994
- Cómo hacer re ingeniería Raymond L. Manganelli / Mark M. Klein editorial norma, s.a. / 1,995
- El líder ejecutivo al minuto – Como aumentar la eficiencia por medio del Liderazgo Situacional. Kenneth Blanchard / Patricia Zigarmi / Drea Zigarmi. Editorial grijalvo, s.a. de c.v. / 1,986.
- Quién se ha llevado mi queso? Spencer Jonson, m.d. ediciones urano s.a. / 2,000.
- El rinoceronte Scott Alexander. Traducción de Evelyn Hernández / 1,980.
- Padre rico, padre pobre; el cuadrante del flujo del dinero; guía para invertir. Los tres libros del mismo autor: Robert Kiyosaki editorial aguilar / 2,004
- El lado positivo del fracaso John C. Maxwell betania, un sello de editorial Caribe 2,000
- Visioingeniería Andy Stanley Editorial UNILIT / 2,001

2.2.2 Situación actual

2.2.2.1 Contenido programático de Administración de Empresas 2

2.2.2.1.1 Unidad I. (El proceso del cambio)

2.2.2.1.1.1 Objetivos de aprendizaje

1. Conocer los aspectos más importantes del proceso del cambio de las empresas.
2. Realizar un análisis del entorno cambiante de las empresas.
3. Describir cuáles son los retos y desafíos que las empresas enfrentan en el proceso del cambio.

4. Conocer como diseñar un modelo del proceso del cambio en las empresas.

2.2.2.1.1.2 Aspectos importantes del cambio

Proceso de cambio. Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Factor humano. Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Líder del cambio. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza. Es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados

malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

Motivación de los recursos humanos. Se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

Adaptación. La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Grupos integrantes del cambio. Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

Tipos de cambios organizacionales

Cambio Reactivo: ocurre cuando una organización es obligada a cambiar en respuesta a algún acontecimiento en el ambiente externo o interno.

Cambio Anticipatorio: ocurre cuando los gerentes hacen modificaciones organizacionales con base en pronósticos de acontecimientos próximos o al principio del ciclo de una nueva tendencia.

Métodos para generar cambios

1. **Cambio tecnológico:** implica ajustes progresivos o innovaciones radicales que afectan a los flujos de trabajo, métodos de producción, materiales y sistemas de información.
2. **Rediseño del empleo:** implica modificar las responsabilidades y tareas del puesto específico del empleado. Simplificación del puesto.
3. **Desarrollo de la organización:** es una estrategia planeada y de largo alcance que se deriva de las ciencias conductuales y sirve para entender, modificar y desarrollar la fuerza laboral de una organización con el fin de mejorar su efectividad. Métodos de Desarrollo de la Organización:
 - ✓ Grupos Focales.
 - ✓ Retroalimentación por encuestas.
 - ✓ Formación de equipos.
4. **Rediseño de la organización:** implica ajustes progresivos o innovaciones radicales enfocadas en la realineación de departamentos, en el cambio de quien toma decisiones y en fusionar o reorganizar los departamentos que venden los productos de la organización.

Función de la innovación en el cambio organizacional

La innovación es el proceso de crear y poner en práctica una idea nueva. La innovación y el cambio se relacionan en forma estrecha.

Tipos de innovación:

- **Técnica:** la creación de nuevos bienes y servicio. Investigación y desarrollo.

- **Proceso:** implica crear una forma nueva de producir, vender o distribuir un bien o servicio existente.
- **Administrativa:** ocurre cuando la creación de un nuevo diseño de organización apoya mejor la creación, producción, y entrega de bienes y servicios.

Etapas del proceso de cambio

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas, las cuales se describen a continuación:

1) Recolección de datos. Determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2) Diagnóstico organizacional. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3) Acción de intervención. Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

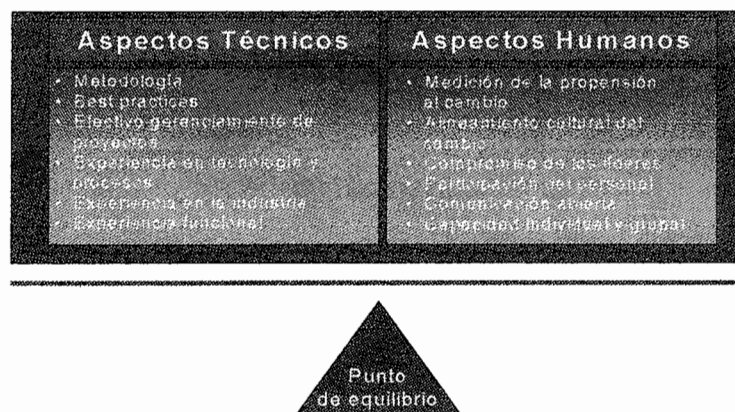
Cambio organizacional

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En la figura 64 siguiente, se presenta una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:

Figura 64. Aspectos del cambio



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/Image806.gif>.

2.2.2.1.1.3 Análisis del entorno cambiante de las empresas

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la

necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

Autodesarrollo. Permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

Autogestión. Lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

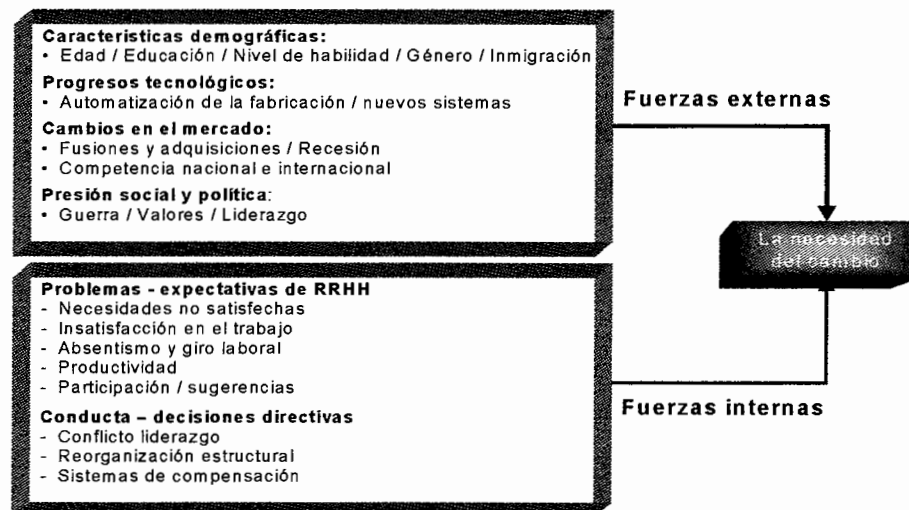
- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando

la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

La figura 65 muestra la interacción de los factores integrantes de la organización con las fuerzas internas y externas.

Figura 65. Interacción de fuerzas internas y externas



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/Image804.gif>

2.2.2.1.1.4 Retos y desafíos del cambio

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere

y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Causas por las que fracasa el proceso de cambio

Algunas veces los procesos de cambio no producen los resultados esperados. Las causas más comunes por las que tienen poco éxito esos procesos son las siguientes:

Objetivos de cambio insuficientemente definidos. Entonces los esfuerzos no se orientan hacia metas nítidas, ni se logra el compromiso de las personas. No hay posibilidad de una adecuada evaluación de resultados.

Resistencias al cambio no trabajadas. Lo que lleva a querer ejecutar los cambios presionando u obligando a las personas.

Potencial insuficiente para llevar a cabo los cambios. Es decir, que no se tenga el número suficiente de personas motivadas y capacitadas para ejecutar los cambios. Es necesario que existan suficientes agentes de cambio. Intervenciones parciales, en las que se pretende que trabajando un solo aspecto en la empresa (la gente, la estructura o la tecnología) lógica y automáticamente se logrará aumentar la productividad, eficiencia o eficacia. Hay recordar que cualquier intervención debe abordar todos los aspectos.

Falta de apoyo del empresario o de los altos ejecutivos. Que ocurre cuando se inicia un proceso de cambio sin que la directiva de la empresa esté convencida y, por lo tanto, sin que proporcione el suficiente apoyo.

Ausencia de diagnóstico. En el que el proceso de cambio se inicia con un programa prefabricado que no toma en cuenta las necesidades reales de la empresa.

Diagnóstico inadecuado. Que ocurre cuando no se dedica el suficiente tiempo a diagnosticar la problemática de la empresa; resulta entonces un diagnóstico incompleto, superficial o unilateral.

No desarrollar opciones viables. Porque se planean actividades inadecuadas ya sea en recursos, tiempo, personas, etcétera.

Las expectativas no son realistas. Entonces se espera más de lo que el proceso de cambio puede dar. O bien, no se calcularon adecuadamente los riesgos y costos.

2.2.2.1.1.5 Diseño de un modelo del proceso de cambio en las empresas

Modelo para ejecutar cambios en la empresa

El modelo que se propone a continuación consta de cinco pasos que siguen una secuencia lógica.

1. Reconocer la necesidad de cambio.
2. Diagnostico de las áreas problemáticas.
3. Plantear alternativas de cambio (estrategias y técnicas).
4. Seleccionar la alternativa (la mejor técnica o estrategia).
5. Ejecución.
6. Evaluación.

Primer paso: reconocer la necesidad de cambio

Todas las empresas están sujetas a fuerzas que presionan para que la organización se transforme, cambie. Dichas fuerzas las podemos clasificar en externas e internas. Las externas, o del medio ambiente, están por lo general fuera del control del empresario; en cambio, las fuerzas internas se encuentran actuando al interior de la empresa misma y generalmente son más o menos controlables.

Segundo paso: diagnóstico de las áreas problemáticas

Lo primero que se debe hacer es analizar los síntomas de las áreas problemáticas a fin de determinar y precisar cuál es el problema ya que no siempre es evidente y claro. No existe una fórmula para definir y diagnosticar el problema. Sin embargo, contestar a las siguientes preguntas puede ayudar:

¿Cuál piensa que es el problema y cuáles son los síntomas de los factores que le dan origen?

¿Se puede distinguir el problema de los síntomas?

¿Qué cambios se tienen que hacer para resolver el problema?

¿Qué se va a conseguir con esos cambios, es decir, cuáles son los objetivos del cambio?

¿Cómo se puede dividir ese objetivo en varios pequeños para poderlos medir y para saber si estás logrando tu objetivo?

Tercer paso: plantear varias alternativas de cambio (técnicas y estrategias)

Las técnicas y estrategias han sido clasificadas de acuerdo con el área o aspecto al que principalmente se enfocan, es decir, si lo hacen a la estructura, a la gente o a la tecnología. Esto no implica que exista una separación entre las tres áreas, al contrario, se debe conocer previamente la interrelación entre estructura, gente y tecnología, ya que cualquier esfuerzo de cambio en un área repercute en las otras dos. Es más, intentar un esfuerzo de cambio en sólo una dimensión es restar posibilidades de éxito.

Cambios en la estructura. Los cambios en la estructura se refieren a los cambios que se introducen en la estructura de la tarea, en las relaciones de autoridad o distribución del poder, para mejorar o incrementar la producción. La

estructura también crea la base para las relaciones humanas y sociales en la empresa. Y estas relaciones cuando son legitimizadas en la estructura introducen un elemento de estabilidad en la empresa. Generalmente, cambios en la estrategia de la empresa llevan a cambios en la estructura.

Las empresas diseñan y especifican las tareas, las funciones, los niveles de responsabilidad, forman los diferentes departamentos y áreas de trabajo, determinan las personas que trabajan juntas y que reportan a un mismo jefe, etcétera. Es importante recordar que la estructura de una empresa pone el marco dentro del cual se dan las relaciones humanas y, por lo tanto, la estructura influye y modifica esas relaciones.

Cambios en la gente. En esta aproximación se trata de introducir cambios en la empresa interviniendo directamente con las personas ya sea individualmente o como grupo para mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Cambios en la tecnología. En el sentido usual de la palabra, tecnología significa máquinas como computadoras, robots, tornos, fresas, etcétera. En el sentido amplio, la tecnología se puede definir como los tipos y patrones de actividades, equipo, materiales, conocimientos y experiencias usados para efectuar las tareas de una empresa. Fíjate en que pueden, o no, utilizarse máquinas.

Cuarto paso: seleccionar la alternativa (la mejor técnica o estrategia)

La forma en que se va a intervenir para promover el cambio en la empresa depende del diagnóstico que se hizo, de manera que la elección de la alternativa que se tome, debe ir orientada a resolver la problemática que se diagnosticó. El diagnóstico es siempre la guía para seleccionar la mejor técnica o estrategia. Siempre se tiene que elegir la alternativa o alternativas que tienen

más posibilidades de producir el resultado deseado. Para elegir la intervención adecuada también se deben tomar en cuenta ciertas limitaciones como las siguientes:

- Recursos, como son presupuestos, el tiempo, las personas que van a ayudar, ya sea de la empresa o externas, etcétera.
- El estilo de liderazgo en la empresa, ya que la manera como se ejerce afecta la aplicación de las técnicas.
- La organización formal, ya que las políticas de la empresa, su estructura, los sistemas de control, etcétera, son fuerzas que repercuten sobre el proceso de cambio.
- La cultura de la empresa, es decir, la cultura organizacional que es el conjunto de creencias, valores, normas, actividades informales, etc., compartidas por las personas que integran la empresa. La cultura tiene un papel fundamental en el proceso de cambio.

Quinto paso: ejecución del cambio

En la ejecución del cambio es necesario planear las actividades, los tiempos, asignar responsabilidades a las personas encargadas del cambio, conseguir los recursos tanto humanos, técnicos, económicos, y de lugar físico si se requiere, etc. Para esto, te puede ayudar la elaboración de un diagrama de flujo.

En la ejecución del cambio es importante tomar en cuenta el tiempo oportuno para iniciar el proceso, el tiempo que durará dicho proceso y, el alcance y la profundidad del cambio.

Sexto paso: evaluación

Es crucial poder evaluar el proceso de cambio. Esencialmente debe hacerse comparando los resultados, con los objetivos y metas del cambio planeado. Es conveniente saber cuál es el resultado obtenido en términos de actitudes, productividad, eficacia, eficiencia y comportamiento. Por supuesto que esto no es nada fácil de evaluar. Algunos indicadores útiles son, por ejemplo, comparar la eficiencia de los empleados antes y después del proceso de cambio, investigar los sentimientos que con respecto al cambio tienen las personas afectadas por él, si se están usando en el trabajo las habilidades, conocimientos, herramientas, etc., que se adquirieron con el cambio, qué tan duraderos son los efectos del cambio. También es un indicador el resultado obtenido de evaluar el costo total que tuvo para la empresa el proceso de cambio.

2.2.2.1.2 Unidad II. (Fundamentos de la empresabilidad)

2.2.2.1.2.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la definición y los criterios de empresabilidad.
2. Conocer el enfoque económico de la empresabilidad.
3. Describir los niveles jerárquicos de empresabilidad.

2.2.2.1.2.2 Definición y criterios de empresabilidad

Emprendedor

La palabra emprendedor se deriva de la voz francesa “entrepreneur” que significa “pionero” y que aparece a principios del siglo XVI para designar a los

hombres relacionados con las expediciones militares. A principios del siglo XVIII los franceses extendieron el significado del término a otros aventureros como los constructores de puentes, caminos y los arquitectos. En sentido económico fue definida por primera vez por un escritor francés, Richard Cantillon en 1755 como el proceso de enfrentar la incertidumbre.

Se dice de una persona como emprendedor o emprendedora a quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una "persona que crea una empresa", o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.

También se llama emprendedora a la persona que emprende por igual la creación de otros tipos de organización o instituciones no necesariamente comerciales, por ejemplo cívicas, sociales o políticas.

Características del emprendedor. Algunas de las características personales de los emprendedores son las siguientes:

- Capacidad de trabajo.
- Objetivos claros.
- Perseverancia.
- Empuje.
- Capacidad de innovación.
- Atracción por los desafíos.
- Creatividad.
- Capacidad para gestionar riesgos.
- Motivación.
- Resolutividad.
- Proactividad.

Sus valores y virtudes:

- Honestidad
- Excelencia
- Amistad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Ética

El emprendedor ¿Nace o se hace? Es indudable que hay personas que han iniciado un emprendimiento por necesidad, otras han recibido más educación y lo han aplicado a sus vidas. Lo importante no son las circunstancias sino el camino que hay que seguir para ser un emprendedor.

Sin embargo hay factores que afectan la capacidad del emprendimiento estos son:

- **La Libertad:** solo con esta puede surgir la capacidad emprendedora.
- **Educación:** que permite ver las oportunidades y recursos.
- **El entorno:** un ambiente donde se promueve al emprendedor como un líder, permitirá estos.
- **El escenario institucional:** un escenario sólido de reglas claras y acceso a la información, que es fundamental para la toma de decisiones.

Empresabilidad

La palabra empresabilidad tiene varias definiciones entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- La empresabilidad no es simplemente una idea bonita, sino una idea de éxito. La diferencia es que la idea bonita es algo que nos gusta pero que por cierta causa nunca se pone en práctica. La idea de éxito es aquella a la cual

se está dispuesto a invertir todo lo que sea necesario para ponerla en práctica.

- La empresabilidad es una idea del éxito que la ponerla en práctica logra una mejora en la calidad de vida (que le doy todo el tiempo y recurso).
- La empresabilidad es una idea que permite (ver el mercado) capitalizar una oportunidad que se traduce en la generación de una empresa o negocio redituable que nos lleva a una mejora en nuestro estilo de vida.
- La empresabilidad es una idea que permite descubrir una habilidad de talento que al potenciarlo se traduce en una ventaja competitiva que contribuye a mejorar nuestro estilo de vida.
- La empresabilidad surge como resultado de un problema, una situación negativa, una necesidad insatisfecha o como resultado de buscar una oportunidad y concretizarla.
- La empresabilidad impacta en el individuo, la sociedad, el país, la humanidad y la historia.

Algunos de los sinónimos más comunes de la empresabilidad son los siguientes: emprendimiento, emprendedorismo, capacidad emprendedora ó capacidad empresarial.

Emprendimiento: una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Formación para el emprendimiento: la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales,

competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

Emprendedorismo (*Entrepreneurship*): disciplina que estudia al sistema emprendedor para actuar sobre él promoviendo el desarrollo de emprendedores y la creación de emprendimientos en los distintos ámbitos.

Sistema emprendedor: conjunto de factores que determinan el impulso que tienen los emprendedores y la creación de emprendimientos en un ámbito geográfico determinado.

Proceso emprendedor: es una parte del sistema emprendedor. Es la sucesión de etapas en las cuales ocurren distintos eventos que finalmente concluyen en la creación de un emprendimiento. Las etapas son tres:

1. Gestación.
2. Creación (Puesta en Marcha).
3. Primeros años (Desarrollo Inicial).

1. Gestación del proyecto. A esta etapa se asocian las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las motivaciones iniciales que llevan a una persona a pensar en ser empresario? ¿Cómo influye el contexto social cercano al emprendedor en el proceso motivacional? ¿Dónde adquiere las motivaciones y competencias para ser empresario? ¿Cuáles son las fuentes principales de oportunidades de negocios? ¿Cómo identifican los emprendedores estas oportunidades? ¿Qué información y herramientas de planificación usan los emprendedores en la fase previa al lanzamiento del negocio?

2. Puesta en marcha de la empresa. A esta etapa se asocian las siguientes preguntas: ¿Cómo adoptan los emprendedores la decisión de comenzar un

negocio? ¿Cómo acceder a los recursos financieros y no financieros necesarios para el lanzamiento del negocio, y cómo movilizarlos?

3. Desarrollo inicial de la empresa. A esta etapa se asocian las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso al mercado? ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores en esta fase? ¿Cómo financian su operación y crecimiento? ¿Cómo enfrentan estos problemas?

Capacidad emprendedora. Es la capacidad del individuo en creer en sí mismo, y en la posibilidad de conseguir sus metas personales. La persona emprendedora tiene que tener confianza absoluta en su proyecto y en que está preparada para sacarlo adelante. Va a tomar decisiones y lo tiene que hacer de manera decidida, sin miedo y confiando en sí misma, aunque puedan ser erróneas o el resultado no sea el esperado. La confianza debe extenderse también a las personas que van a formar parte de la empresa. Esta capacidad (estrechamente relacionada con la autoestima personal) se relaciona directamente con algunas habilidades de liderazgo como la motivación.

Algunas de las capacidades emprendedoras fundamentales, aunque no las únicas, son las siguientes:

1) Búsqueda de oportunidades: consiste en la capacidad de detectar las demandas y necesidades del mercado, es necesaria no sólo para poner en marcha una empresa, sino también para que aquellas empresas que ya están en marcha se adapten a los continuos cambios en el mercado, logrando incluso anticiparse y crear dichas necesidades. Para ello, es necesario dejar a un lado los prejuicios que tantas veces nos atan y que nos impiden avanzar.

2) Fijación de metas y planificación: tan importante es tener claro lo que se quiere, como organizar la manera de conseguirlo. Para que las metas puedan motivarnos será preciso que sean realistas, sólo así conseguirán llevarnos a la acción.

3) Asunción de riesgos calculados y toma de decisiones: los riesgos que rodean a una empresa son elevados, pero no por ello deben desanimar a la puesta en marcha de un nuevo proyecto. Lo fundamental es que dichos riesgos se conozcan perfectamente, se evalúen y se busque la mejor manera de hacerles frente, en caso de que finalmente el riesgo acabe materializándose.

4) Persistencia: cualquier persona que se plantee tener éxito empresarial deberá tener la fuerza suficiente para continuar en la consecución de sus objetivos a pesar de las dificultades y contratiempos que puedan surgir por el camino.

5) Capacidad creativa e innovación: lo dice la famosa frase: "Renovarse o morir". Para ello, hay que buscar día a día la manera de mejorarnos y hay que abrir el campo de visión. Sólo así se llegará a soluciones diferentes a las que ya existan en el mercado y, por lo tanto, sólo así podremos destacar sobre lo ya existente.

6) Internalidad: consiste en tener conciencia de que el éxito o el fracaso de nuestras acciones dependen de nosotros mismos y no de factores externos. Por lo tanto, requiere también una confianza en nuestras propias capacidades y un adecuado conocimiento de nuestras limitaciones.

7) Persuasión y redes de apoyo: es la búsqueda de estrategias para influenciar a otros. Es una capacidad clave en la consecución de los objetivos que toda empresa debe plantearse.

Capacidad empresarial. Es un factor de naturaleza cualitativa. Se trata del espíritu emprendedor que mueve, combina y anima los demás recursos de producción del sistema. Esta capacidad, de extrema importancia en el cuadro en que se mueven los demás recursos, puede ser de carácter privado o público. Le asume el estado, al dedicar recursos para actividades económicas de producción o de formación de la infraestructura de apoyo. La asume dentro de las condiciones institucionales de la libre iniciativa, del empresario privado o de los grupos de carácter privado, con la implantación, ampliación y operación de sus empresas económicas de producción. Tanto en un caso, como en el otro, la capacidad empresarial se encuentra en el dominio de los agentes dinámicos de la vida económica.

Empresarialidad. Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

Niveles de empresabilidad. Existen dos niveles de la empresabilidad, las cuales se describen a continuación:

1. Entrepreneur (emprendedor). Se refiere a generar, crear, inventar, una empresa. Es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político etc.

2. Intrapreneur (intraemprendedor). Este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización. Que se refiera a administrar ó gerenciar una empresa.

Características individuales del intraemprendedor

- Espíritu emprendedor.
- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de logro.
- Constancia, dedicación.
- Trabajo en equipo.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Liderazgo.

El plan de negocios

Un plan de negocios es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocio organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro. Supone por tanto utilizar información del pasado para decidir hoy lo que se va a realizar en el futuro.

El plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo, una descripción de los productos o servicios a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos, (ver tabla VIII de los componentes esenciales del plan de negocios, así como también el ejemplo, pág. 119).

Ventajas de la utilización de un plan de negocios

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos.
- Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
- Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. El plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.
- Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- Herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un

nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.

- Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

Preguntas dirigidas a un plan de negocios

- ¿Cuáles son los motivos para adquirir mi propio negocio?
- ¿Podría empezar o adquirir un negocio?
- ¿Cuál y donde se encuentra el mercado para mi producto?
- ¿Cuánto invertiré en mi propio negocio y donde obtendré el dinero para esta inversión?
- ¿Podría mi compañía operar a nivel local o global?
- ¿Cómo manejaría el crecimiento de mi empresa?

Preguntas a considerar cuándo está decidiendo empezar un negocio

- ¿Qué posibilidades hay de empezar con solidez o con recursos limitados?
- ¿Podré encaminar la compañía a la primera con una administración básica?
- ¿Podré continuar trabajando para alguien más y mantenerme al día con todo?
- ¿De qué alcances relativos podré servirme para ayudarme?

2.2.2.1.2.3 El enfoque económico de la empresabilidad

Para entender la empresabilidad es necesario estudiarla como un recurso de un sistema económico. Los recursos económicos son los mismos independientemente del sistema económico sin importar si sus ideologías sean: capitalistas, socialistas, de derecha, de izquierda, de centro, roja, blanca, morada o cuales quiera sean los colores del arco iris. Los recursos son: población económicamente activa, recursos de capital, capacidad tecnológica, capacidad empresarial, recursos naturales.

Enfoque del desarrollo socio-económico. En lo socio-económico, la concreción de proyectos por parte de los emprendedores produce potencialmente elementos que favorecen el desarrollo sustentable y la calidad de vida de una comunidad.

Los distintos sectores son cada vez más conscientes del papel crucial de los emprendedores como factor de progreso y paz social frente al desempleo.

Podemos nombrar entre otros:

- Generación de Riqueza (aumenta el PBI -Producto Bruto Interno- de la región).
- Creación de Empleo.
- Capacitación y desarrollo de los empleados.
- Oportunidades para proveedores.
- Productos o Servicios Innovadores.
- Clientes Satisfechos.
- Pago de Impuestos.
- Acciones de RSE (Responsabilidad Social Empresaria).
- Cambios en la Estructura de las Empresas y de la Sociedad.

Enfoque de evolución de la estructura económica. A lo largo de los años, la economía ha evolucionado desde grandes fábricas con muchos empleados a empresas más pequeñas con automatización y empleados más calificados.

Las grandes corporaciones fueron la gran característica de la era Industrial, una forma lógica de organizar a la gente para producir productos masivos.

Hoy, el “gran motor” de la economía son los emprendedores y las PYMES (pequeñas y medianas empresas) creadas por ellos. Hay sectores donde las principales innovaciones son creadas por las pymes y en muchos casos dominan el mercado.

Podemos nombrar por ejemplo a las industrias del software, hardware, producción de cine y televisión, diseño, publicidad y turismo.

El aporte de las Pymes a la economía mundial y local se da principalmente a través de la creación de:

- Riqueza a ser distribuida en nuevos sectores de la población.
- Empleo.
- Innovación.

Enfoque administrativo. El Fundamento administrativo se basa en la teoría gerencial. A continuación se presentan los dos escenarios en los que el enfoque administrativo se puede presentar:

1) Generar una empresa A. Modelo: Rompiendo las reglas del juego, que consiste en:

- Identificar brechas (Una necesidad, “*otro tipo de brecha*”) de mercado. (Identificación de la Brecha).
- Identificar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades y/o expectativas. (Bien o servicio que pueden suplir la necesidad).
- Desarrollar un sistema (para suplir el producto).

2) Gerenciar la empresa B. Consiste en administrar, modelo: saltar de una curva a otra. Es imperativo los siguientes aspectos:

- **Innovación:** el imperativo innovar (estrategia, visión, misión) también consiste en:
 - a) hacer más eficientes las actividades.
 - b) prepararse antes de que venga la competencia.
 - c) crear un producto propio.
 - d) "Innovar es ver lo que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace".
- **Inteligencia:** tener en el equipo a las mejores personas para esto es necesario generar los perfiles de cada puesto.
- **Coherencia:** buscar fidelidad en equipo, ser justo en remuneración, clima organizacional favorable.
- **Responsabilidad:** con los clientes y el entorno que rodea la organización.

Entrepeneur. El objetivo (A) es crear una empresa que tenga valor.

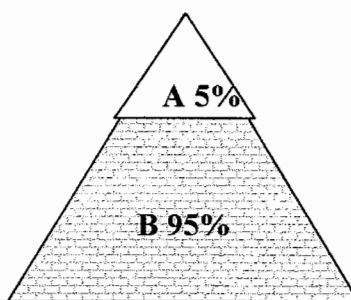
Intrapeneur. El objetivo (B) es adicionar el mejor valor a su organización.

Y este valor se logra a través de estrategias como por ejemplo:

- Aumentar las ventas
- Disminuir costos (sin sacrificar calidad)
- Aprovechar desperdicios (o minimizarlos)
- Administrar los productos financieros (mejorarlos)
- Mejorar tiempos de crédito con proveedores
- Encontrar nuevos negocios
- Disminuir la cartera de clientes morosos (o recuperar las cuentas incobrables)

La figura 66 detalla una pirámide que demuestra la tendencia de crecimiento de los intraemprendedores sobre los emprendedores.

La figura 66. Pirámide de comparación de emprendedores contra intraemprendedores



Para generar empresabilidad es importante tomar en cuenta también:

- La gestión del talento.
- La planeación estratégica.

2.2.2.1.2.4 Niveles jerárquicos de la empresabilidad

Los organigramas

Son una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras).
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.

- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones publicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

La jerarquía de los organigramas en la empresabilidad

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía en la empresabilidad cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la empresabilidad. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Según el criterio de varios emprendedores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en la empresabilidad:

1. La jerarquía dada por el cargo.
2. La jerarquía del rango.
3. La jerarquía dada por la capacidad.
4. La jerarquía dada por la remuneración.

La jerarquía dada por el cargo. Este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

La jerarquía del rango. Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

La jerarquía dada por la capacidad. Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.

La jerarquía dada por la remuneración. Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo.

2.2.2.1.3 Unidad III (El papel de la planeación estratégica en la empresabilidad)

2.2.2.1.3.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los aspectos más importantes de la planeación estratégica.
2. Realizar un análisis situacional.
3. Diseñar un modelo genérico de planeación estratégica.

2.2.2.1.3.2 Aspectos importantes de la planeación estratégica

Planeación. Es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

Planeación estratégica. Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.

Plan de contingencias. El plan de contingencias es realizado especialmente para: a) preparación para cambios inesperados y rápidos, y b) preparación para cambios inesperados, graves y rápidos del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas.

Emprendimiento y planeación estratégica. Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual lo más importante será tratado a continuación:

1) Simula el futuro. La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

2) Aplica el enfoque del sistema. La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

3) Exige el establecimiento de objetivos. Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento

objetivos específicos para áreas tales como: ventas utilizadas y participación en el mercado.

4) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros. Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

Planeación estratégica como base para otras funciones directivas

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas, por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo. Algunas de las funciones de control más importantes se tratan a continuación.

1) Mide el desempeño. Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

2) Señala asuntos estratégicos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Planeación táctica y planeación operativa. Ambas están relacionadas con cómo hacer el trabajo. Por su lado, planeación estratégica está asociada con qué deberá hacerse. Los planes tácticos y operativos están asociados con el establecimiento de objetivos específicos y cuantificables y de metas a ser

cumplidas por divisiones, departamentos, grupos de trabajo e individuos en una organización, generalmente en un marco temporal más corto y más específico.

La planeación táctica consiste en tomar decisiones concretas respecto a:

- ¿Qué hacer?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo se debe hacer?

La planeación estratégica necesita dar respuesta a tres interrogantes:

1) ¿Dónde van? Sin un claro sentido de dirección, sin una declaración de misión, sin un claro alcance de las operaciones y sin un conjunto de objetivos y metas, una organización está a la deriva.

2) ¿Cómo es el entorno? Al responder esta pregunta, la organización está forzada a realizar un examen duro y objetivo de sí misma, su entorno exterior, sus competidores y las amenazas y oportunidades que estos representan. Además la organización debe medir el desvío entre los objetivos y metas y su capacidad de lograrlos.

3) ¿Cómo llegarán? Esto es, ¿cuáles son los modelos de negocios que pueden permitir a la organización lograr los objetivos y metas y cómo deben ser asignados los recursos de la misma a efectos de que dichos modelos funcionen?

Fases del proceso de planeación estratégica

1. Desarrollo de la misión, visión y metas u objetivos. En esta fase se deben responder las siguientes preguntas:

- Quienes somos.

- Que queremos llegar a ser.
- Que metas u objetivos tenemos.

2. Diagnóstico de amenazas y oportunidades. Se deben analizar los siguientes aspectos:

- Competencia en la industria/mercado.
- Fuerzas políticas.
- Expectativas de los grupos d interés.
- Valores, cultura.
- Otras.

3. Diagnóstico de fortalezas y debilidades. Esta fase se caracteriza por diagnosticar los siguientes factores:

- Posición competitiva.
- Habilidades humanas.
- Capacidades tecnológicas.
- Recursos financieros.
- Organización y administración.

4. Desarrollo de estrategias. Se pueden desarrollar las siguientes estrategias:

- Estrategia de penetración de mercado.
- Estrategia de desarrollo de mercado.
- Estrategia de desarrollo de productos.

5. Preparación del plan estratégico. Para la correcta preparación del plan estratégico es necesario realizar las siguientes consideraciones:

- Las estrategias elegidas incluyen segmentos de mercado y métodos para competir.
- Competencias y habilidades humanas requeridas.

- Capacidades tecnológicas requeridas.
- Recursos financieros requeridos.
- Organización y administración requeridas.

6. Preparación de planes tácticos. Cuatro factores son importantes para determinar la implementación con éxito de un plan táctico:

- 1) Realizarlo dentro del presupuesto o por debajo del mismo.
- 2) Ejecutarlo dentro del marco de tiempo programado o antes.
- 3) Alcanzar las metas enunciadas o superarlas.
- 4) Comunicar con claridad los elementos clave del propio plan estratégico a lo largo y ancho de la organización.

7. Control y diagnóstico de resultados. Los controles sirven para disminuir y corregir las desviaciones que se alejan de los planes y proporcionar información muy útil respecto al proceso continuo de planeación.

8. Planeación continúa. La planeación estratégica es un proceso reiterativo. La planeación estratégica y la administración estratégica (implantación día a día del plan estratégico) constituyen las tareas más importantes y de nunca terminar de la gerencia, especialmente de la alta gerencia. Una vez que el ciclo de planeación estratégica finaliza, la tarea de la gerencia es asegurar su implantación y luego decidir con respecto a cuándo comenzar el próximo ciclo de planeación estratégica.

2.2.2.1.3.3 El análisis situacional

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera

obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

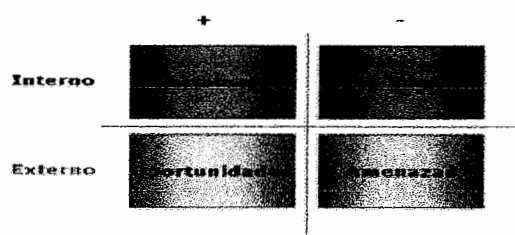
Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que

inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de una organización. Aplicando el sentido común, se puede construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo), tal y como lo muestra la figura 66 siguiente.

Figura 67. Matriz dimensional de análisis FODA



Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuales las debilidades que obstaculizan o impiden el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentran las siguientes:

Ventajas:

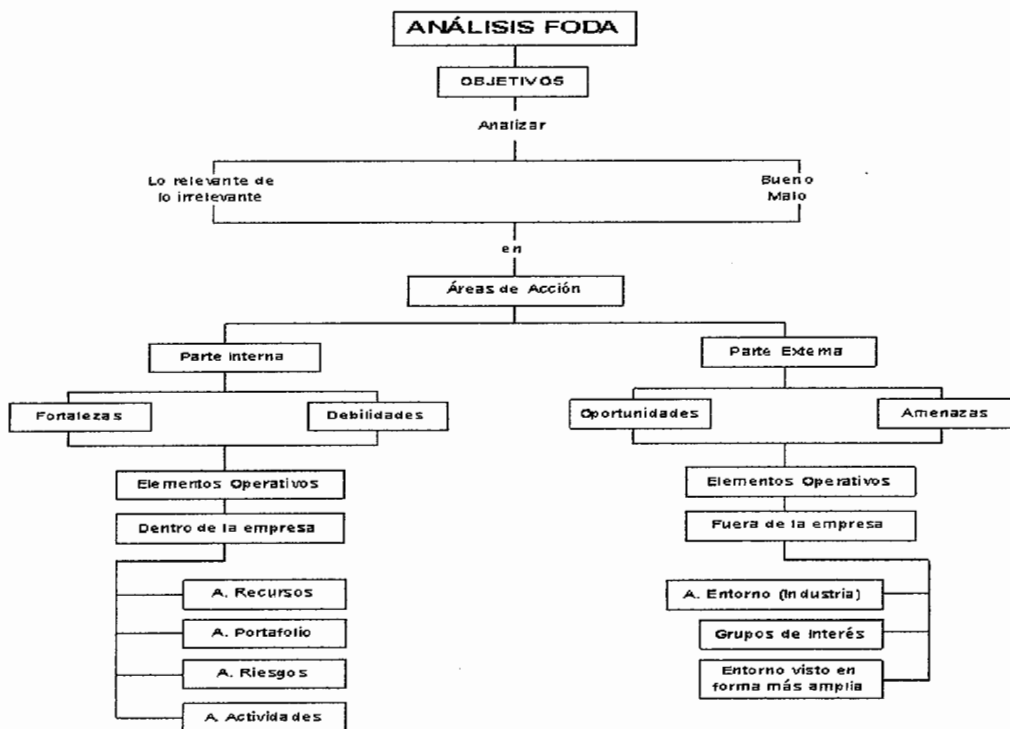
- Facilitan el análisis del quehacer empresarial que por atribución debe cumplir cada organización en línea al marco jurídico con el cual se ha constituido.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo empresarial, al identificar la

posición actual y la capacidad de respuesta de la organización en el concierto de las empresas.

Esquema de análisis FODA

La forma esquemática del Análisis FODA está fácilmente identificada mediante la figura 68. En dicha figura se puede apreciar las áreas de acción en el análisis y la oportunidad en la búsqueda de la información necesaria y pertinente para obtener una base de trabajo que coadyuve con la generación de estrategias capaces de cumplir los objetivos organizacionales de la empresa.

Figura 68. Esquema de análisis FODA



La matriz de FODA

Al tener bien claro que es lo más relevante en el esquema del análisis FODA, se procede a enumerar todas las FODA en un primer plano. Esto nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en donde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la organización, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la organización. Todo esto se puede visualizar por medio de una matriz FODA, la cual se muestra en la figura 69 que se muestra a continuación.

Figura 69. Esquema de una matriz de FODA

Fortalezas: F1 F2 ... Fn	Debilidades: D1 D2 ... Dr
Oportunidades: O1 O2 ... Os	Amenazas: A1 A2 ... As

Definición de estrategia

La Matriz FODA, indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se interceptan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables que se presentan a continuación.

1) La estrategia DA (Mini-Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (debilidades vs amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa empresa podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas. A menudo esas son falsas esperanzas porque la empresa no puede parar sino la competencia se lleva todo el mercado. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a una universidad se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones tecnológicas. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia, pero esto, lógicamente, no lo podemos permitir.

3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que se pueden copar con

las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y mucha discreción.

4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales organizaciones podrían tomar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, una empresa constructora con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por viviendas bien construidas y con acabados bien terminados. Las empresas exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre harán lo posible por llegar a la situación donde puedan trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

La matriz de estrategia

La Matriz de Estrategias se elabora en función del Análisis FODA, las intersecciones declaran estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales. A continuación se presenta la figura 70 la cual detalla el esquema de la matriz estrategia.

Figura 70. Esquema de la matriz de estrategias

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo se debe estructurar una Matriz de FODA, tomando como referencia para su realización a una institución educativa y también como se debe estructurar una matriz de estrategias tomando como referencia las actividades de una empresa industrial.

Ejemplo # 1: Matriz de FODA para una institución educativa

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. Excelente imagen F2. El 16% de los investigadores del SNI son políticos. F3. El 80% de los docentes cuentan con licenciatura	Lista de Debilidades D1. Escasa vinculación con los sectores. D2. Los índices de eficiencia terminal son bajos. D3. La oferta del instituto está desfasada con la demanda.
Lista de Oportunidades O1. Cambio del perfil curricular. O2. Demanda de cursos calificados. O3. Formulación de políticas de largo plazo	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. Fortalecer el Programa de Formación Docente. (O1, O2, F1, F3)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. Fortalecer los programas de vinculación (O1, O2, O3, D1, D3)
Lista de Amenazas A1. En el NMS no existen procedimientos de evaluación diagnóstica. A2. Jóvenes sin orientación vocacional. A3. Tendencias preocupantes del desempleo y subempleo	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para fortalecer el instituto y minimizar las amenazas.</i> 1. Reactivar el Programa de Seguimiento de Egresados (F1, F3, A2, A3)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. Revisión del Modelo Educativo de acuerdo a las necesidades productivas. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)

Ejemplo # 2: Matriz de estrategias para una empresa industrial

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posición de liderazgo dominante y alto conocimiento del mercado. ✓ Caeza con el mayor abanico de red a nivel nacional. ✓ Experiencia en la negociación y gestión del negocio. ✓ Reducción de costos por economías de escala. ✓ Amplio conocimiento de la red de distribución de tarjetas prepago. ✓ Innovación constante con la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado. ✓ Mejoramiento continuo de servicios de valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos productos y servicios para contrarrestar la competencia. • Fidelizar a los principales clientes mediante políticas comerciales y productos idóneos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores campañas de publicidad de difusión de nuevos productos y servicios. • Paquetización de productos • Implementación de sistemas de compras para adquirir productos de TDP con las otras operadoras del Grupo.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción negativa de la imagen de la empresa por parte de los usuarios. ✓ Canales de distribución con deficiencias en la gestión. ✓ Personal con bajo nivel de aceptación al cambio. ✓ Conflictos recurrentes por problemas de facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar nuevos sistemas de facturación. • Fortalecer la imagen mediante el marketing social. • Implementar planes de motivación y retención para el personal estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento a los clientes por medio de la fuerza de ventas altamente capacitada.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación asimétrica. ✓ Costos petroleros ilegales. ✓ Posible aparición de personal ("hackers") por la conectividad. ✓ Recesión económica. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nichos de mercado que demandan servicios y nuevos productos. ✓ Potenciar el negocio de publicidad de promociones y campañas. ✓ Fuerte tendencia a la inversión en la región, permite aprovechar economías de escala, generando una mejor posición negociadora con los proveedores. ✓ Predisposición del consumidor al uso de tarjetas prepago. 	

2.2.2.1.3.4 Diseño de un modelo genérico de planeación estratégica

El modelo de planeación estratégica que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igualmente eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales; utilizando la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización.

Modelo de planeación estratégica aplicada

Tomando como base el concepto de Planeación Estratégica Aplicada que es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el

futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, los autores plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Fases de la planeación estratégica aplicada:

1) Planeación para planear

Consiste en identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores de una estrategia exitosa que implica resolver un sin número de preguntas con la finalidad de tomar decisiones para tener como resultados el éxito o fracaso. Dentro de lo que se debe realizar en esta primera fase se menciona los siguientes aspectos:

a) Monitoreo del entorno. Se deben vigilar con regularidad aspectos importantes del monitoreo del entorno, el proceso debe ser continuo de manera que siempre disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o va a suceder y los entornos que se deben monitorear son:

- Microentorno (Aspectos sociales).
- Entorno industrial (Estructura de la industria).
- Entorno competitivo (perfiles del competidor, Los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.)
- Entorno interno de la organización (Historia, Fortalezas, Debilidades).

b) Consideraciones para su aplicación. No se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y revisión, existe una continua necesidad de aplicación e

implementación a través del proceso de planeación. En la primera fase es necesario que todos los grupos estén informados acerca de la planeación con el objetivo de lograr congruencia entre la búsqueda de valores y la consolidación final de metas.

2) Búsqueda de valores

La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada. Esta fase tiene como finalidad la comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.

- Valores personales (Identificados, claros y que se puedan comprender).
- Valores organizacionales (Valores aspirados de la organización).
- Filosofía de operaciones (¿Cómo enfoca u trabajo? Mercado, operaciones funcionamiento).
- Cultura (Proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo)
- Análisis del grupo de interés (Son las diversas partes que necesitan ser consideradas).

3) Formulación de la misión

Implica la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, propósito que trata de lograr en la sociedad declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas. Se puede identificar con cuatro preguntas:

- ¿Qué? Bienes y servicios pondremos a disposición para nuestros consumidores.
- ¿Quién? Clientes potenciales (segmentación de mercado).

- ¿Cómo? Implica una estrategia de marketing.
- ¿Por qué? Pregunta existencial.

4) Diseño de la estrategia del negocio

Implica la identificación de perfil de la organización, principales líneas del negocio, indicadores críticos de éxito, determinación de acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr la misión.

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión.

Los resultados cuantificables del proceso de la estrategia del negocio son los que se detallan a continuación:

- Identificar las principales líneas de negocio (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
- Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimientos al progreso en cada LDN que trate de seguir.
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas

LDN: Implica decidir la combinación de productos o servicios que se brindaran en el futuro

ICE: Es la combinación de cifras financieras de ventas, márgenes, (TIR) Tasa interna de retorno, moral de los empleados y las opiniones de los clientes.

5) Auditoría del desempeño

El propósito de la auditoría del desempeño es brindar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas (Se requiere analizar el tradicional perfil de capacidades o análisis DOFA).

Es importante también la medición del desempeño actual vs. Objetivos, establecimiento de brechas y el análisis del competidor

6) Análisis de brechas

Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas:

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo.
- Reasignar los recursos para lograr metas.
- Obtener nuevos recursos. (talentos, productos, mercado, capital).

7) Integración de los planes de acción

Es aquel aspecto de la Planeación Estratégica Aplicada en el cual se desarrollan, en primera instancia, planes de acción detallados para cada una de

las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente. Brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.

Se deben tener en cuenta grandes estrategias es decir un amplio enfoque general que guía acciones de una Línea de Negocio, algunas de estas pueden ser:

- Crecimiento concentrado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Innovación.
- Integración horizontal (fusionarse para reducir la competencia).
- Integración vertical (colocar la Cía. cerca de los consumidores).
- Joint venture (Unirse para crecer).
- Diversificación concéntrica (fusionarse por mas tecnología).
- Diversificación (fusionarse para compensar fortalezas y debilidades).
- Atrincheramiento (lograr reducción de costos).
- Desposeimiento (cerrar segmentos de la organización).
- Liquidación (rematar la Cía. Por sus activos tangibles y cerrarla).

8) Planeación de contingencias

La planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

La planeación de contingencias se desarrolla en base a dos posibilidades:

- Probables amenazas.
- Posibles oportunidades.

9) Implementación

Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.

La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias, encontrando en el las respuestas a sus preguntas.

2.2.2.1.4 Unidad IV. (El Pensamiento sistémico en la empresabilidad)

2.2.2.1.4.1 Objetivos de aprendizaje

1. Definir los aspectos más importantes de la teoría general de sistemas.
2. Describir el sistema empresa.
3. Conocer los factores críticos del desempeño del sistema.

2.2.2.1.4.2 Aspectos importantes de la teoría general de sistemas

Propiedades emergentes: emergen del todo de un sistema y no se encuentran en sus partes.

Autorregulación: tendencia de un sistema a autorregularse en un equilibrio dinámico.

Estructuras disipativas: estructuras que se generan en sistemas complejos con alta fluctuación lejos del equilibrio.

Ciencia de los sistemas: exploración y explicación científica de los sistemas en las diferentes ciencias.

Tecnología de sistemas: territorio de los problemas que surge en la tecnología y en la sociedad modernas y que incluyen tanto productos tecnológicos, (computarización, automatización, etc.) como pensamiento tecnológico: aplicación de los conceptos y teoría de sistemas en los problemas sociales, ecológicos, económicos, etc.)

Filosofía de los sistemas: reorientación del pensamiento y la visión del mundo como resultado de la introducción del "sistema" como nuevo paradigma científico-nueva filosofía de la naturaleza.

Sistema: es un conjunto de partes en integración para alcanzar un conjunto de objetivos. También puede ser conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo.

Sistema viable: es aquel que sobrevive y es capaz de adaptarse a las variaciones del medio.

Características de los sistemas

- 1. Teleología:** es el fin o propósito de todo sistema. En los sistemas artificiales (creados por el hombre), el diseñador puede determinar la finalidad u objetivo del sistema y redefinirlo cuando lo considere necesario.

2. **Sinergia:** suma de sus partes es diferente del todo. El “todo” es más que la suma de sus partes. Las propiedades emergentes dan lugar a la sinergia, la suma o unión de elementos más allá de su esencia. Toda acción que produzca un cambio en una parte del sistema probablemente producirá cambios en las demás partes del mismo. Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, entonces, el sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad.
3. **Homeostasis (metabolismo):** tendencia de un sistema a permanecer en un cierto grado de equilibrio o a buscarlo cuando se enfrenta a variables críticas. Equilibrio dinámico. La homeostasis es obtenida a través de mecanismo de retroalimentación que le permiten al sistema corregir y equilibrar los procesos internos a partir de datos obtenidos sobre su funcionamiento y sobre los cambios en el ambiente. Por Ejemplo, para el ser humano los límites de frío o calor ambiental obligan a una búsqueda de equilibrio homeostático corporal.
4. **Recursividad:** propiedad para utilizar capacidades semejantes de otro nivel u objeto. Cada uno de los componentes de un sistema se constituyen internamente en otro sistema, que posee todas las características y principios definidos. Se habla de macrosistemas y de subsistemas. Cuando un elemento contribuye al logro de los objetivos y forma parte de una totalidad es un subsistema, el cual puede ser en sí mismo un sistema. La totalidad mayor que engloba tanto al subsistema como al sistema se denomina suprasistema o macrosistema.
5. **Entropía:** tendencia al desorden de un sistema Energía ineficaz que no contribuye al logro de los objetivos del sistema.
6. **Neguentropía-negentropia:** acciones para mejorar la organización y las relaciones con el entorno.

7. **Limites:** región que lo separa de otro. Tiene como función filtrar o seleccionar las entradas y salidas, con el fin de proteger la diferenciación del sistema tanto dentro como fuera.
8. **Autocontrol:** características estructurales y funcionales para que el sistema logre su finalidad.

Los sistemas pueden ser rígidos y flexibles:

Los sistemas rígidos o estáticos. Son sistemas no vivientes, donde importa la causa; son sistemas cerrados, de simplicidad organizada y con o sin Retroalimentación.

Los sistemas flexibles o dinámicos. Son sistemas vivientes, donde son de interés las consecuencias y de complejidad organizada. Son sistemas abiertos.

Teoría general de sistemas (TGS)

Ha sido descrita como: una teoría matemática convencional, un metalenguaje, un modo de pensar y una jerarquía de teorías de sistemas con generalidad creciente.

Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas

ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.

5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. **Los sistemas existen dentro de sistemas:** cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. **Los sistemas son abiertos:** es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. **Las funciones de un sistema dependen de su estructura:** para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Los cuatro niveles de importancia de la TGS

1) Elaboración del diseño del sistema: ¿Cómo funciona? La finalidad es describir gráficamente la interrelación de los componentes, por medio del Diagrama de bloques. (Puede ser un sistema real o proyectado).

2) Implementación del diseño del sistema: ¿Cómo opera? La finalidad es determinar las causas y efectos para desarrollar el análisis de sus componentes y la interacción de los mismos. Incluye hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Para ello nos podemos apoyar en la elaboración de pruebas, de un plan piloto o la creación de un prototipo. Termina con la estrategia a utilizar y el plan para su implementación.

3) Administración del sistema: ¿Cómo se administra? La finalidad es crear la gestión óptima que nos permita operar el sistema con eficiencia y eficacia. Para ello utilizamos la "Teoría de la Fiabilidad", que nos permite tener un sistema "confiable", es decir, que podamos producir el bien o servicio requerido en las mismas condiciones y cantidades programadas y con los mismos estándares de calidad y en los tiempos planificados y con la capacidad de respuesta al cliente definida. Todo en cumplimiento de los objetivos del sistema.

4) Mejoramiento del sistema: ¿Cómo se mejora? Al tener estable el sistema, es decir, que sus componentes funcionan como una orquesta cuyos integrantes conocen exactamente la partitura y su participación en ella, planteamos un nuevo diseño "re diseño" que nos permita alcanzar nuevos y mayores objetivos, nuevas y mejores metas, plantear nuevas estrategias y mejorar la gestión del sistema. La finalidad es crear un modelo mejorado del actual, que se constituye en un re diseño, dando continuidad a un proceso sin fin, denominado mejora continua, en el que siempre se buscara la mejora del sistema. Y esto se logra con la optimización, que se da con la maximización de beneficios y minimización de costos.

Características de la teoría general de sistemas (TGS)

- La TGS tiene una aplicación universal. Esto quiere decir que cualquier empresa, independientemente de su razón de ser, tiene un enfoque sistémico.
- Un sistema se puede descomponer por subsistemas. Para el caso de la empresa se puede ver por ejemplo a la empresa como un sistema total y cada gerencia como un subsistema. También cada gerencia se puede ver como un sistema y cada unidad funcional de la gerencia se puede definir como un subsistema. Así cada unidad funcional se puede ver como un sistema y cada proceso importante como un subsistema.
- La TGS permite que se desarrolle el pensamiento sistémico, que consiste en la capacidad de entender el sistema total "holístico" y su integración con el medio, así como sus componentes en forma independiente y su interrelación entre las partes del mismo.
- Los sistemas generan sinergia. Esto implica que tienen que dar un valor agregado.
- Los sistemas requieren de insumos, los cuales obtienen del medio ambiente o su entorno.
- Los sistemas interactúan con el medio y con sus partes.
- Los sistemas son susceptibles de mejoras. Un sistema es bueno hasta que se encuentra otro mejor.
- En los sistemas se cumple el segundo principio de la termodinámica, que es la ENTROPIA. La entropía se define como la tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración. La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de

revisión, reelaboración y cambio permanente, basados en la información y en la comunicación, para evitar su desaparición a través del tiempo.

- En los sistemas se da la HOMEOSTASIS, que es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación con el entorno. Es decir, es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.
- **Mantenibilidad:** es la propiedad que tiene un sistema de mantenerse constantemente en funcionamiento. Para ello utiliza un mecanismo de mantenimiento que asegure que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio.
- **Estabilidad:** un sistema se dice estable cuando puede mantenerse en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información. La estabilidad de los sistemas ocurre mientras los mismos pueden mantener su funcionamiento y trabajen de manera efectiva (mantenibilidad).

El pensamiento sistémico

Es la capacidad de aplicar exitosamente la TGS. El pensamiento sistémico implica una visión de la realidad compleja en sus múltiples elementos y con sus diversas interrelaciones. Es simplemente el reconocimiento de la naturaleza sistémica del mundo.

2.2.2.1.4.3 El sistema empresa

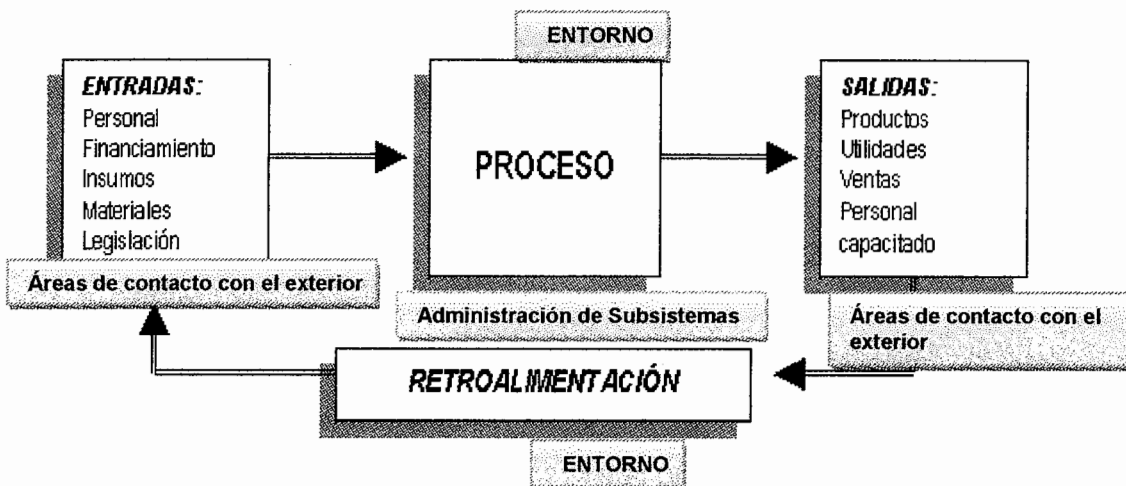
La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta.

Según la teoría de sistemas la organización se concibe como un conjunto de subsistemas relacionados, entre los cuales existen interconexiones clave que permiten explicar el funcionamiento de la organización en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes con el exterior.

Las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el entorno y, como los organismos vivos, deben adaptarse al mismo para garantizar su supervivencia y continuidad.

Gráficamente, una empresa vista como sistema se representa como lo describe la figura 71 que se muestra a continuación.

Figura 71. Modelo de una empresa como sistema abierto



Fuente: www.monografias.com, Curso de Administración de Empresas

Características del sistema empresa

El sistema empresa tiene dos características inherentes a su existencia las cuales se mencionan a continuación:

- Es un sistema artificial (creado por el hombre).
- Es un sistema abierto (recibe influencias e influye en el entorno).

Estas características principales inducen o dan lugar a otra serie de características, las cuales son:

- Se vincula al entorno; el entorno es el conjunto de factores que la empresa no puede controlar (por lo tanto son variables exógenas pero que influyen sobre ella) También la empresa puede influir sobre el entorno.
- La empresa tiene unos límites que varían con el tiempo, son flexibles porque las empresas se abren y se cierran según las necesidades de cada momento, cuando quieren innovar, progresar o controlar abren los límites. Cuando quieren repetir lo que están haciendo cierran los límites. Estos límites se mencionan a continuación:

1) Misión: las expectativas de cara al futuro de la empresa tienen que servir para satisfacer las expectativas del sistema como algunas de su entorno. Para que la misión sea entendida por todos los miembros necesita cuantificarse, a esta cuantificación se le denomina objetivos.

2) Retroalimentación: las empresas tienen que saber si cumplen o no cumplen los objetivos, para ello recogen información del entorno y así conocen cual es el grado de desviación entre la realidad y los objetivos que se han marcado, una empresa no puede absorber toda

la información del entorno entonces debe introducir tipos e interpretar esa información en función del contexto y de sus objetivos.

- 3) El sistema jerárquico:** entiende el mundo como un conjunto de componentes de una jerarquía, es decir, no se puede comprender la empresa en su conjunto, se subdivide en partes que se vinculan jerárquicamente y así forman componentes de una jerarquía. El número de niveles depende de la complejidad del sistema, y la complejidad del número de subsistemas.

Subsistema en el sistema empresa

Muchas clasificaciones en subsistemas del sistema empresa dividen a la empresa en áreas funcionales, estas pueden ser las siguientes:

- Subsistema real.
- Subsistema financiero.
- Subsistema directivo.

Elementos y componentes del sistema empresa

La tabla L que a continuación se presenta detalla todos y cada uno de los elementos, subelementos y componentes importantes del sistema empresa.

Tabla XLIX. Elementos, subelementos y componentes del sistema empresa

Componentes	Elementos	Sub Elementos	Descripción
Propósito			<ul style="list-style-type: none"> • Todo sistema debe de tener un OBJETIVO / FIN. El cual está en función del PRODUCTO que fabrique la empresa.
Meta			<ul style="list-style-type: none"> • Todo sistema empresa debe de generar un VALOR AGREGADO. Un factor que sea diferenciador entre él y los otros sistemas similares. Lo que hace que los clientes prefieran obtener el producto de nuestro sistema y no de otro sistema.
Elementos			Los elementos propios del sistema
	Entradas		<ul style="list-style-type: none"> • Son los INSUMOS del sistema, un sistema tiene varios insumos, se utiliza el insumo principal, el que representa el mayor costo, o del que dependen los otros insumos. Se utiliza el criterio 80 -20 de Pareto.
	Procesador		<ul style="list-style-type: none"> • Es el convertidor, el que transforma a los insumos en un producto terminado (BIEN / SERVICIO).
	Salidas		<ul style="list-style-type: none"> • Es el PRODUCTO que se obtiene del sistema, de poner a trabajar todos los factores económicos.
	Interrelaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Son las relaciones que se dan en el sistema, las cuales se dan entre las personas que cumplen con una función que permite generar el PRODUCTO y cumplir con los OBJETIVOS del sistema.
	Retro alimentación		<ul style="list-style-type: none"> • Son los controles y los sistemas que nos permiten evaluar los resultados que se van obteniendo en las diferentes operaciones del día a día con los objetivos esperados. Son los indicadores que miden los factores críticos del rendimiento del sistema.
	Fluctuaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Se dan en el PROCESADOR. El procesador no es eficiente en el 100%, por lo que siempre hay desviaciones, las cuales se deben de mantener en límites permisibles o de tolerancia.
		Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Se dan por causas de la organización del sistema e influyen directamente en el procesador.
		Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Se dan por causas ajenas a la organización del sistema (por ejemplo la relación con un proveedor o un justo a tiempo o un out sourcing) influyen en el procesador.
Perdidas	De Eficiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Las pérdidas de EFICIENCIA, son el resultado de las fluctuaciones, es decir las fluctuaciones internas mas las fluctuaciones externas.
	De Eficacia		<ul style="list-style-type: none"> • Las pérdidas de EFICACIA, son el resultado de la negociación que se hace en el MEDIO AMBIENTE con el PRODUCTO obtenido del sistema. (¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por nuestro producto?).
Medio Ambiente			<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el ENTORNO. Para el sistema EMPRESA, el medio es el Mercado, el cual hoy responde a la estrategia económica denominada GLOBALIZACIÓN.

Metodología de aplicación de la T.G.S., para el análisis y diseño de sistemas

Desde el punto de vista de la administración está compuesta de las siguientes etapas:

a) Análisis de situación

Es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.

- 1. Definición de objetivo:** el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
- 2. Formulación del plan de trabajo:** el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
- 3. Relevamiento:** el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
- 4. Diagnóstico:** el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.

5. Diseño: el analista diseña el nuevo sistema.

- **Diseño global:** en el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.
- **Diseño detallado:** el analista desarrolla en detalle la totalidad de los estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.

b) Implementación

La implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.

- 1) Global
- 2) En fases
- 3) En paralelo

c) Seguimiento y control

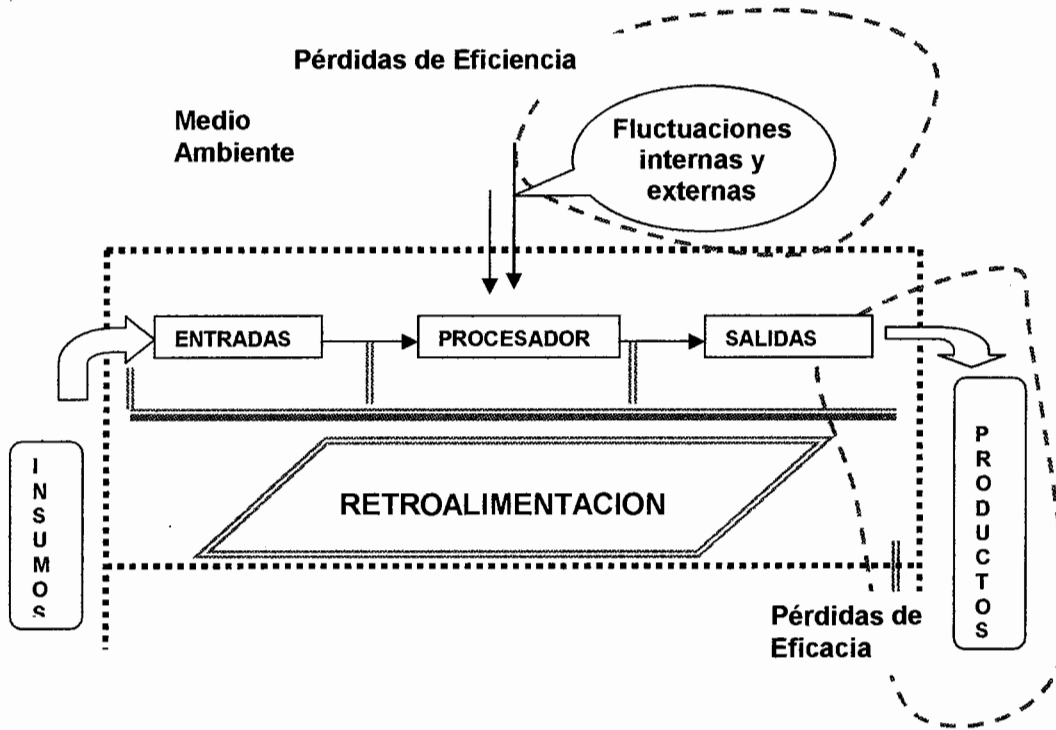
El analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

Diagrama de bloques del sistema

El diagrama de bloques del sistema empresa es la representación grafica que muestra la forma en que interactúan los elementos, subelementos y componentes principales del sistema.

El diagrama de bloques del sistema empresa se presenta a continuación en la figura 72.

Figura 72. Diagrama de bloques del sistema



2.2.2.1.4.4 Los factores críticos del desempeño del sistema

El sistema de control en la empresa

Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

Factores críticos del desempeño del sistema de control en la empresa

- a) Una variable que es el elemento que se desea controlar.

- b) Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
- c) Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.
- d) Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.
- e) La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

2.2.2.1.5 Unidad V. (El liderazgo como motor de la empresabilidad)

2.2.2.1.5.1 Objetivos de aprendizaje

1. Definir los aspectos importantes del liderazgo.
2. Explicar el liderazgo situacional.
3. Describir el papel de la ética en el liderazgo.

2.2.2.1.5.2 Aspectos importantes del liderazgo

Liderazgo. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Liderazgo gerencial. Se entiende por liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

1. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para

aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

2. En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

El liderazgo moral. Se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Importancia del liderazgo

Dentro de las consideraciones más sobresalientes del liderazgo en las empresas se pueden mencionan las siguientes:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Diferencias entre un jefe y líder

La tabla L que a continuación se presenta describe las diferencias entre un jefe y un líder.

Tabla L. Diferencias entre un jefe y un líder

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
• Existe por la autoridad.		Existe por la buena voluntad.
• Considera la autoridad un privilegio de mando.		Considera la autoridad un privilegio de servicio.
• Inspira miedo.		Inspira confianza.
• Sabe cómo se hacen las cosas.		Enseña cómo hacer las cosas.
• Le dice a uno: ¡Vaya! Maneja a las personas como fichas.		Le dice a uno: ¡Vayamos!
• Llega a tiempo.		No trata a las personas como cosas.
• Asigna las tareas.		Llega antes.
		Da el ejemplo.

2.2.2.1.5.3 El liderazgo situacional

El modelo de Liderazgo Situacional proporciona un marco práctico en el cual el jefe puede determinar qué combinación de conductas con más probabilidades permitirá que el empleado tenga un alto desempeño. Este es el punto clave del Liderazgo Situacional. El modelo describe cuatro estilos, y cada uno representa una combinación única de dos tipos de conducta: la conducta orientada a las tareas y la orientada a las relaciones.

- La conducta orientada a las tareas es hasta qué punto un jefe entabla una comunicación unidireccional explicándole al empleado qué tiene que hacer, así como cuándo, dónde y cómo se tiene que cumplir con la tarea. Significa dar estructura, claridad e indicaciones.
- La conducta orientada a las relaciones es hasta qué punto un jefe entabla una comunicación bidireccional con un empleado formulando preguntas abiertas, escuchando, facilitando la discusión, dando ánimo y refuerzo positivo.

Proceso del liderazgo situacional

El proceso del liderazgo situacional está compuesto de las siguientes etapas:

- 1) Dividir las tareas para que halla claridad.
- 2) Definir el nivel de desarrollo del subalterno.
- 3) Entender las características del nivel de desarrollo.
- 4) Diagnosticar el nivel de desarrollo.
- 5) Conciliar el estilo correcto de dirección con el nivel de desarrollo.
- 6) Aplicar el estilo correcto de dirección.

1) Dividir una tarea en actividades más pequeñas. En el Liderazgo Situacional, el nivel de desarrollo, el nivel de competencia y el compromiso de una persona siempre se diagnostican a nivel de tarea. Desagregación de una tarea es el término que se utiliza para describir un proceso sencillo en el que el jefe divide una tarea o proyecto grande en componentes o subtareas. La desagregación de una tarea se aplica a las conductas y las habilidades, así como a las tareas.

2) Definir el nivel de desarrollo del subalterno para las subtareas. En el Liderazgo Situacional, el trabajo del jefe comienza diagnosticando el nivel de desarrollo de un subalterno para cumplir satisfactoriamente una tarea específica en un contexto organizacional determinado. El nivel de desarrollo tiene dos categorías importantes: la competencia y el compromiso, también conocidos como Habilidad y Voluntad. La Habilidad y la Voluntad tienen, a su vez, cuatro componentes importantes, los cuales son:

COMPETENCIA (HABILIDAD)

- Capacitación y Educación
- Percepción del Rol
- Entendimiento
- Experiencia

COMPROMISO (VOLUNTAD)

- Deseo de Hacerlo
- Incentivo
- Seguridad
- Confianza

3) Entender las características del nivel de preparación. La interacción de la Habilidad y la Voluntad define el nivel de preparación de una persona para cumplir una determinada tarea tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla LI. Características del nivel de preparación

Nivel de Preparación	Competencia (Habilidad)	Compromiso (Voluntad)	Ejemplos por Tarea
Nivel de Preparación 1	BAJA	BAJA	Empleado que cumple una tarea por primera vez.
Nivel de Preparación 2	BAJA	ALTA	Empleado con buena experiencia de trabajo en una tarea en particular que disfruta cumplir la tarea y fue asignado a otro proyecto para trabajar en la misma tarea en un contexto diferente.
Nivel de Preparación 3	ALTA	BAJA	Empleado que hace una presentación al Directorio por primera vez; aunque ella ha preparado las presentaciones durante los últimos cuatro años, esta es la primera vez que se ha presentado ante los altos directivos.
Nivel de Preparación 4	ALTA	BAJA	Empleado que cumple una tarea conocida y agradable que en el pasado ha cumplido satisfactoriamente esta tarea.

Fuente: Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Published by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1988

4) Diagnosticar el nivel de preparación o desarrollo. El diagnóstico acertado es la base del Liderazgo Situacional. Al igual que con toda habilidad nueva, al comienzo puede parecer que demanda mucho tiempo y que es engorrosa. Con la práctica, muchos jefes encuentran sencillo el proceso.

5) Conciliar el estilo correcto de dirección con el nivel de desarrollo

Conductas del Personal Directivo. Los y jefes efectivos emplean una combinación de conductas para permitir que el desempeño de sus subalternos sea alto. En el Liderazgo Situacional, la conducta del líder se puede clasificar en

dos categorías básicas: la Conducta orientada a las Tareas y la Conducta orientada a las Relaciones. Los mejores jefes utilizan estas conductas en combinaciones cambiantes, respondiendo al nivel de desarrollo de cada subalterno para distintas tareas.

6) Aplicar el estilo correcto de dirección

Los estilos de liderazgo que aparecen en la tabla XXIX se definen por la proporción de conducta orientada a las tareas y la proporción de conducta orientada a las relaciones que hay en cada uno de ellos.

Tabla LII. Proporciones de las conductas según tipo de liderazgo

Estilo	Proporción de Conducta Orientada a las Tareas	Proporción de Conducta Orientada a las Relaciones	Podría sonar como...
Estilo 1 Ordenar <ul style="list-style-type: none"> • Decir • Enseñar • Hacer 	Alta	Baja	"Así es como quiero que comiences. Hay que seguir algunos pasos, por lo que quiero que tomes notas. Después, me vas a hacer un resumen para asegurarme que los dos pensamos en el mismo resultado..."
Estilo 2 Orientar <ul style="list-style-type: none"> • Explicar • Discutir • Planificar de común acuerdo 	Alta	Alta	"Tu entusiasmo con este proyecto es fantástico. Quiero que tengas éxito, de modo que discutamos detalladamente cada paso y su propósito. Hablaremos una vez a la semana para evaluar tu progreso..."
Estilo 3 Apoyar <ul style="list-style-type: none"> • Sondear • Escuchar • Alentar 	Baja	Alta	"Intuyo que tienes algunas inquietudes respecto a este proyecto. ¿Qué te preocupa?"
Estilo 4 Delegar <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar las expectativas • Reconocer la contribución • Ponerse de acuerdo en el seguimiento 	Baja	Baja	"Quisiera que hicieras la propuesta de presupuesto de este año. La que hiciste el año pasado fue increíblemente persuasiva. Quisiera ver algunos cambios en el formato de este año, pero por lo demás te imagino encargándote tú solo de esto..."

Fuente: Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Published by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1988.

2.2.2.1.5.4 El papel de la ética en el liderazgo

¿Por qué es importante la ética en el liderazgo empresarial?

Una vez expuestos los diferentes modelos de liderazgo desarrollados a lo largo de décadas pasadas, convendría reflexionar en torno a las razones por las que la ética es fundamental para un modelo de liderazgo que se quiera presentar consistente en la era postindustrial del siglo XXI.

- **Primera razón:** se justifica en que los líderes tienen que cortejar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente repartiendo premios y castigos. Los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la compañía, y por eso deben ser tratados con respeto. La afirmación anterior se pone especialmente de manifiesto cuando nos adentramos en las empresas post-industriales, en donde el liderazgo es una relación bidireccional entre el patrón y el empleado.
- **Segunda razón:** La razón de por qué la ética es importante para desarrollar con éxito un liderazgo empresarial a la altura de nuestro tiempo es por la influencia que la ética de un líder empresarial ejerce en la ética de los empleados.
- **Tercera razón:** La razón del por qué la ética es crucial en el liderazgo empresarial se justifica en que, por una parte, en las sociedades postindustriales las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo en el trabajo, y por otra, porque la sociedad en general

rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. Por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad.

La gente sigue voluntariamente a los líderes que respetan. De este modo, el poder y la autoridad en el liderazgo empresarial proceden fundamentalmente del respeto y la confianza.

2.2.2.1.6 Unidad VI. (Estrategias para lograr empresabilidad)

2.2.2.1.6.1 Objetivos de aprendizaje

1. Desarrollar la introducción a la administración de la calidad.
2. Describir las tecnologías de aseguramiento.
3. Conocer los procesos de reingeniería.

2.2.2.1.6.2 Introducción a la administración de la calidad

Calidad

Calidad es una palabra que actualmente forma parte del vocabulario cotidiano y de manera importante cuando se habla de comprar o vender productos o servicios, pero el significado que cada quien le da es diferente. Algunos la usan ligada a la excelencia: tener lo mejor o estar a la vanguardia. Otros como un valor agregado al bien o servicio que solamente pueden costear las grandes instituciones o la gente de altos recursos.

Estas definiciones no ayudan a mejorar la institución y crean un concepto de calidad muy ideal y poco accesible, aunque no del todo erróneas. La calidad

debe ser un concepto práctico y efectivo que resuelva confusiones semánticas y que ayude a apuntar hacia estrategias institucionales para superar algunos problemas.

Como apoyo para llegar a obtener una definición operativa de lo que es la calidad, a continuación se listan de las algunas definiciones:

- “Es el grado predecible de uniformidad y funcionalidad de un producto o servicio que a bajo costo satisface al mercado” (Deming).
- “Es la adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá” (Juran).
- “Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (Ishikawa).
- “La calidad es la pérdida mínima provocada por un producto a la sociedad desde el momento que es fabricado. Un artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas, sin variabilidad, y que causa poca o ninguna pérdida por efectos colaterales, incluyendo el costo de su utilización” (Taguchi).
- “Calidad es cumplir con los requisitos del cliente” (Crosby).

Como apoyo a estos conceptos se puede encontrar que, etimológicamente, “calidad” y “cualidad” tienen la misma raíz. Del diccionario podemos obtener las siguientes definiciones:

- **Calidad:** (Del latín *qualitas*) “Conjunto de cualidades de una persona o cosa, carácter, índole, importancia, calificación”
- **Cualidad:** (Del latín *qualitas*) “Lo que hace que una persona o cosa sea lo que es. Propiedad, carácter, atributo, don, virtud, modalidad o modo”

De este modo, tomando en cuenta los diferentes conceptos estudiados hasta el momento se puede definir calidad como:

- Conjunto de cualidades de un bien o servicio que cumple con las necesidades y expectativas de los clientes de dicho producto o servicio.

Cómo lograr la calidad

De acuerdo a la definición de calidad podemos concluir que para lograrla es necesario cumplir con las características del producto o servicio que el cliente quiere.

La gran meta de la empresa es, sin duda, satisfacer plenamente a sus clientes. Según el Dr. Deming, existen tres niveles de calidad, los cuales se mencionan a continuación:

- **Calidad implícita:** aquella que cumple con los requisitos del cliente, en cuanto al producto en sí mismo, para lo que fue creado.
- **Calidad explícita:** aquella que sobrepasa los requisitos básicos y cumple con las expectativas del cliente, expresados por el mismo.
- **Calidad clase mundial:** aquella que se entrega al cliente un bien o producto que va más allá de lo esperado adelantándose a sus expectativas y proporcionando un valor agregado.

Control de la calidad

Son técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos de la calidad. El control de calidad previene las desviaciones indeseables de la calidad planificada del producto o servicio que se proporciona.

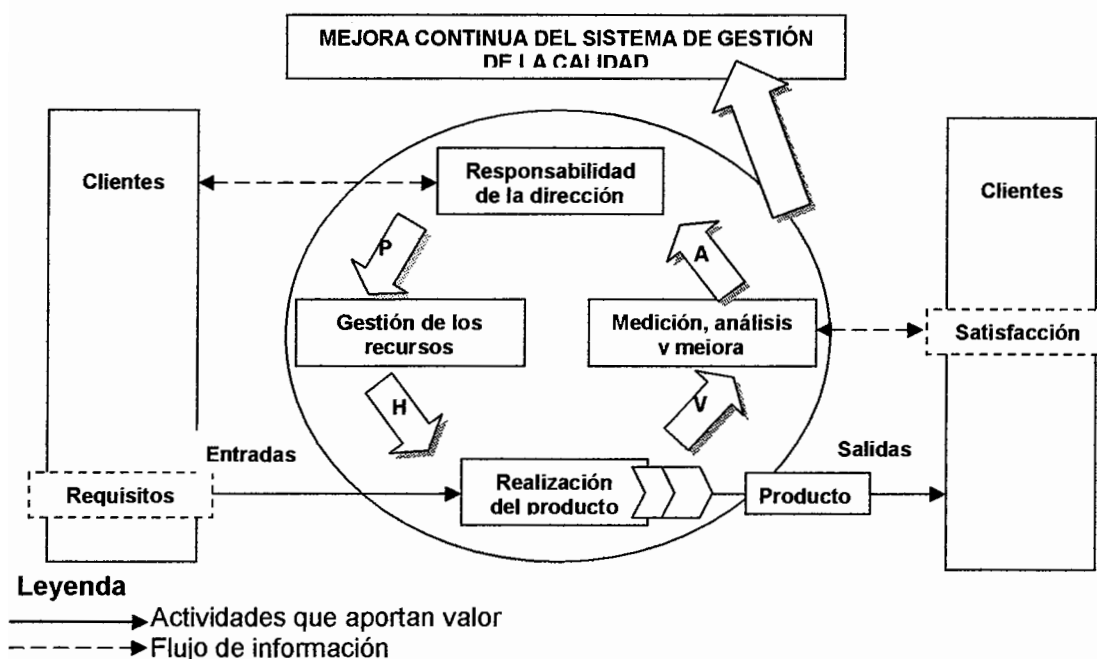
El ciclo de la mejora continúa

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA (PDCA Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

De allí hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad como se aprecia en la figura 73 que se presenta a continuación.

Figura 73. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos año 2008.

El primer paso del ciclo de mejora continua de Deming es el siguiente:

1. Planificar :

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

2. Hacer :

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas.
- Recopilar los datos apropiados.

3. Verificar :

- Analizar y desplegar los datos.
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias.
- Revisar los problemas y errores.
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

4. Actuar :

- Incorporar la mejora al proceso.
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
- Identificar nuevos proyectos/problemas.

Repetir el paso 1, luego el 2 y así una y otra vez y siempre. Como vemos los pasos del Ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las

mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Disponemos de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas "Herramientas de la Calidad" y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son:

- Diagramas de causa-efecto
- Listas de verificación
- Diagramas de flujo
- Distribuciones de frecuencia e histogramas
- Diagramas de Pareto
- Gráficos de control

Calidad total

Es cumplir con los requisitos del cliente. Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del usuario. Es la adecuación para el uso, conformidad con requisitos especificados, ausencia de defectos, imperfecciones o contaminación, grado de excelencia, satisfacción del cliente, etc.

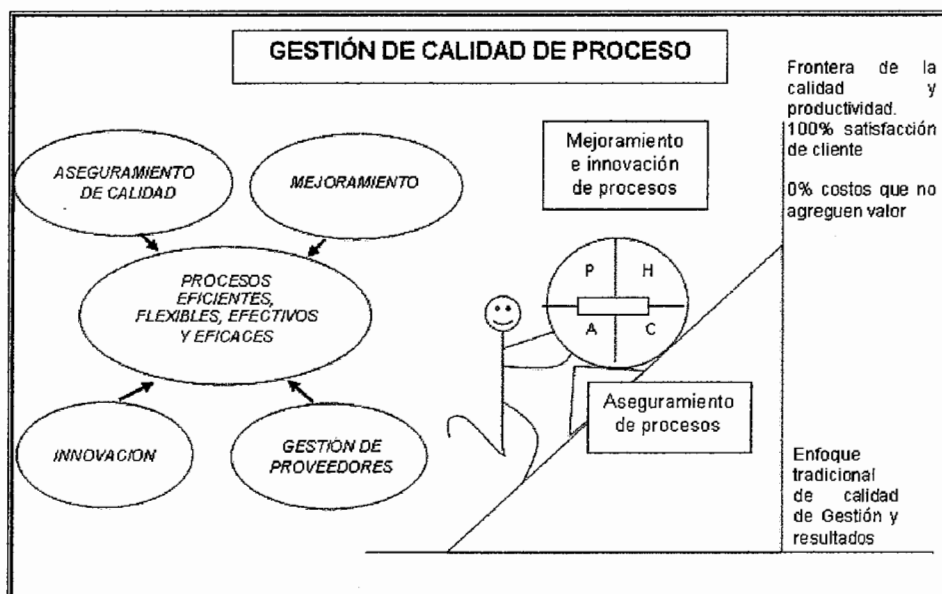
Costo de calidad

Para que una empresa sobreviva, los propietarios y accionistas deben precisar un rendimiento de su inversión, es decir, que debe haber una ganancia. Ello requiere la satisfacción del cliente y el cumplimiento de la calidad al menos costo posible y, por ende, de la manera más eficaz.

Gestión de Calidad

Es establecer la política y los objetivos de la calidad y asignar responsabilidades dentro de la organización para lograr dicha política y objetivos. La figura 74 que se muestra a continuación detalla la aplicación de un sistema de calidad aplicado a un proceso de un producto o servicio.

Figura 74. Gestión de calidad en el proceso de un producto o servicio



Fuente: SENLLE, Andrés y Guillermo A. STOLL. ISO 9000 Las Normas para la Calidad en la práctica, Calidad Total y Normalización. Segunda Edición. Ediciones Gestión, 2000

Planificación de la calidad

Establece los objetivos y requisitos para la calidad, así como, los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de calidad. Abarca lo siguiente:

- La planificación del producto.
- La planificación administrativa y operativa.
- La preparación de planes de calidad.
- Es establecimiento de disposiciones para el mejoramiento de la calidad.

2.2.2.1.6.3 Tecnologías de aseguramiento

Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000

El aseguramiento de la calidad nace como una evolución natural del control de calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la norma ISO, son:

Aseguramiento de la calidad: conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Sus características son:

- Es el resultado de un examen
- Previene desviaciones.
- No modifica la calidad de un producto.
- Busca dar confianza acerca del cumplimiento de los requisitos, tanto de la organización como fuera, entre sus clientes.

Sistema de Calidad: conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Las normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el aseguramiento de la calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad

Benchmarking

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Tipos de benchmarking:

- **Interno:** utilizándose uno mismo como base de partida para comparar con otros.
- **Competitivo:** estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace.
- **Fuera del sector:** descubriendo formas más creativas de hacer las cosas.

- **Funcional:** comparando una función determinada entre dos o más empresas.
- **De procesos de negocio:** centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio.

2.2.2.1.6.4 Re-ingeniería

Re Ingeniería se puede definir como el re diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

En su forma más sencilla la Re Ingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

Aspectos importantes de la re-ingeniería

- Es un cambio RADICAL aplicado a los PROCESOS fundamentalmente y a la ESTRATEGIA.
- Se apoya en la tecnología pero no depende de ella.
- Parte del AVA (Análisis del Valor Agregado) para llegar al AVE (Análisis del Valor Económico). El cliente determina el valor agregado.
- El factor humano es clave.
- La planeación es fundamental para alcanzar el éxito. Y dado que es al más alto nivel es planeación estratégica.
- Es negarse a asfaltar veredas.
- Es romper paradigmas. "MAS VALE NUNCA QUE TARDE"
- No es automatización.
- No es aplanar la organización.

- No es eliminar puesto, esto es consecuencia del Cambio no de la Re Ingeniería.
- No es una estrategia de mejora continua.

Condiciones en que se aplica la re-ingeniería

- a. La empresa se está ahogando. Hace cambios drásticos o desaparece.
- b. La empresa está bien hoy, pero visualiza en el mercado un futuro complejo en el corto plazo.
- c. La empresa líder que busca ampliar la brecha con su competencia.

Razones por las cuales es aplicable la Re-ingeniería en cualquier empresa

- Los negocios tienen que cambiar radicalmente para poder competir.
- No se pueden obtener resultados diferentes haciendo lo mismo de siempre.
- Tienen que haber cambios en los procesos básicos.
- Las expectativas de los clientes determinan el carácter del valor agregado de estos procesos.
- Que el factor humano es la clave del éxito u obstáculo para el cambio empresarial.

Aplicaciones de la re-ingeniería:

- 1) **La página en blanco.** Implica empezar de cero. De acuerdo a la ley de Pareto (el 80-20). Cuando el 80% de lo que se está haciendo está mal es mejor inicial de cero. Esta se da en el primer nivel de los objetivos organizacionales, es decir, la SUPERVIVENCIA. (Condición a, en que se aplica la Re Ingeniería, la empresa se está ahogando, hace cambios drásticos o desaparece.)

2) La Rápida re-ingeniería. Es una metodología de trabajo que contempla.

- 2.1) Preparación.
- 2.2) Identificación.
- 2.3) Visión.
- 2.4) Solución.
 - 2.4.1) Diseño Técnico.
 - 2.4.2) Diseño Social.
- 2.5) Transformación.

Factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva

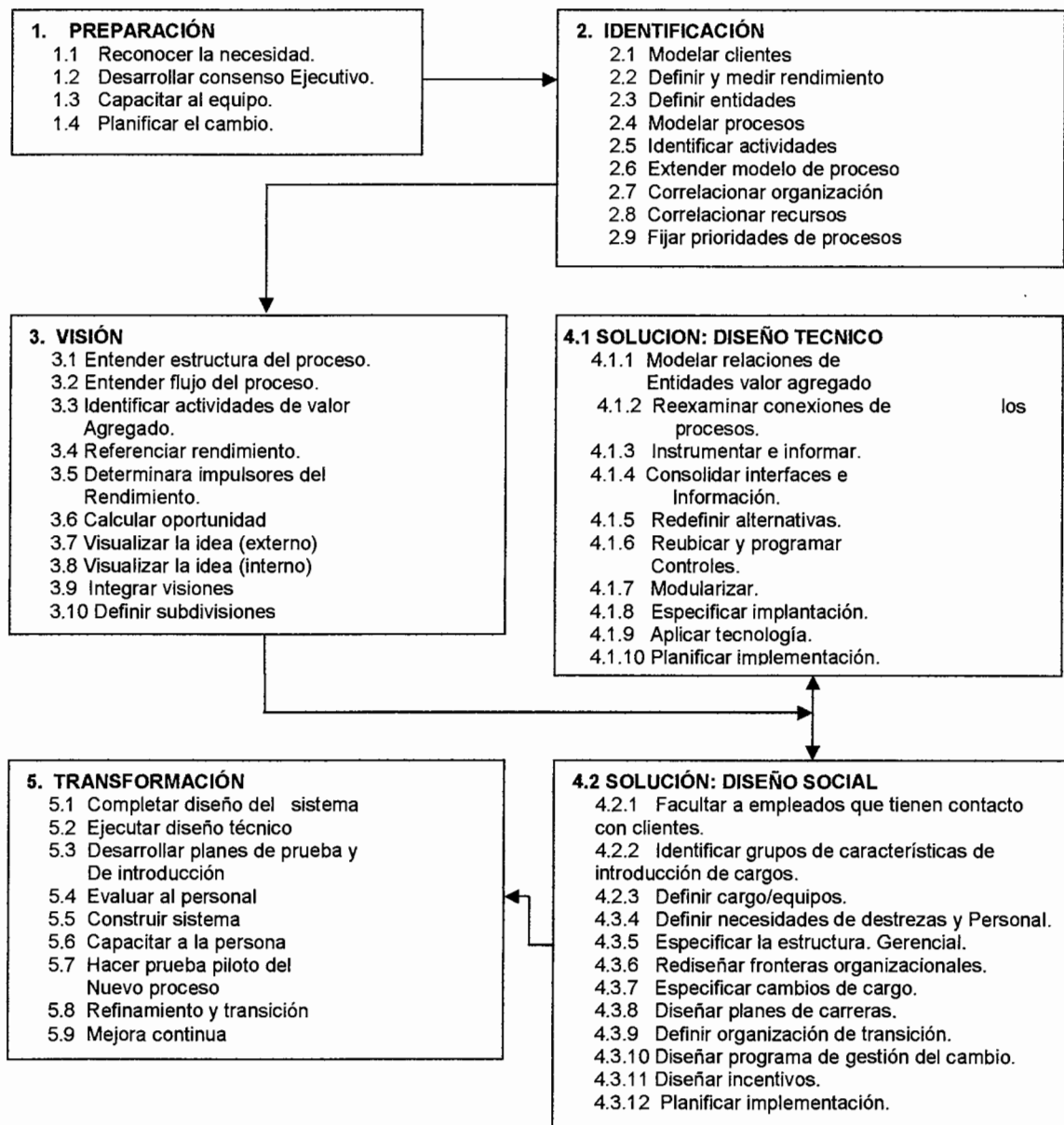
- Orientación hacia el proceso.
- Ambición.
- Rompimiento de reglas.
- Creatividad en el uso de la tecnología.

Las características comunes después de realizar una reingeniería son:

- Varios trabajos se comprimen en uno solo.
- Se comprimen verticalmente los procesos.
- Los pasos del proceso siguen un orden natural.
- Existen procesos en múltiples versiones.
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido.
- Se reducen chequeos y controles.
- Se da la administración por casos.
- Opera de forma centralizada y descentralizada.

La figura 75 muestra el diagrama de bloques de la metodología que debe seguirse para realizar una rápida Re-Ingeniería.

Figura 75. Esquema de bloques de la metodología rápida Re-Ingeniería



La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el

poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

Metodología rápida Re-ingeniería

La metodología Rápida Re se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

Etapas 1 – Preparación: definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.

Etapas 2 – Identificación: el propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

Etapas 3 – Visión: el propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora.

Etapa 4 – Solución: en esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

Etapa 5 – Transformación: el propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

2.2.3 Documentación utilizada

2.2.3.1 Bibliografía

Para la elaboración del anterior contenido teórico del curso de Administración de Empresas 2 se utilizó la bibliografía que a continuación se lista.

- Planeación estratégica aplicada, Leonard D. Goodstein, Ph. D. / Timothy M. Nolan, Ph. D. / J. William Pfeiffer, Ph. D., J. D. Editorial mcgraw – hill interamericana, s.a. / 1,998.
- Re ingeniería Michael Hammer / James Champy. Editorial norma, s.a. / 1,994.
- Como hacer re ingeniería Raymond L. Manganelli / Mark M. Klein editorial norma, s.a. / 1,995.
- Fuente: SENLLE, Andrés y Guillermo A. STOLL. ISO 9000 Las Normas para la Calidad en la práctica, Calidad Total y Normalización. Segunda Edición. Ediciones Gestión, 2000.

- Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos año 2008.
- Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Published by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1988.
- Analyzing Performance Problems, by Robert F. Mager and Peter Pipe. Published by Fearon Publishers, Inc., Belmont, CA, 1970.

2.2.3.2 Apuntes

Para la elaboración del contenido teórico también fue necesario la consulta de materiales de apoyo de clase proporcionados por los distintos ingenieros impartidores del curso, dichos materiales se listan a continuación.

- Material de apoyo, Presentaciones PowerPoint, Unidad II “Fundamentos de Empresabilidad”, Ing. Cesar Urquizú, Facultad de ingeniería, USAC.
- Material de apoyo, Presentaciones PowerPoint, Unidad III “El pensamiento sistémico en la Empresabilidad”, Ing. Cesar Urquizú, Facultad de ingeniería, USAC.
- Material de Apoyo de Administración de Empresas 2, “Visión General del Liderazgo Situacional” Ing. Ismael Jerez, Facultad de Ingeniería USAC.
- Material de Apoyo de Administración de Empresas 2, “Reingeniería” Ing. Ismael Jerez, Facultad de Ingeniería USAC.
- Internet Explorer: www.monografias.com, “El cambio Organizacional”, año 2005.
- Internet Explorer: www.monografias.com, “Conceptos Generales sobre la Administración de la Calidad Total”, año 2003.
- Internet Explorer: www.aulafacil.com, “Planes de negocio”, año 2005.

2.2.4 Evaluación del desempeño académico por unidad

2.2.4.1 Procedimientos

Para la evaluación del desempeño académico por cada unidad recibida en la clase magistral, actualmente se lleva a cabo mediante los siguientes procedimientos:

- Comprobación de lecturas.
- Tareas especiales.

Comprobación de lecturas

Las comprobaciones de lecturas deberán llevarse a cabo de forma individual, estas pueden ser de forma escrita u oral, según el criterio del ingeniero del curso, consistiendo en preguntas directas conforme a los temas de las unidades en cuestión.

Tareas especiales

Las tareas que se manejan actualmente en el curso son trabajos de investigación, los cuales están enfocados en reforzar los fundamentos teóricos y prácticos de la unidad en cuestión, estos pueden ser individuales o en grupo y queda a criterio del catedrático del curso.

2.2.4.2 Instrumentos

En la actualidad se utilizan los siguientes instrumentos para la evaluación del desempeño académico del curso por unidad:

- Hojas de trabajo.

- Exámenes cortos.

Hojas de trabajo

Las hojas de trabajo se llevaran a cabo de forma individual o grupal según decida el ingeniero del curso, estas se realizan según el contenido visto en la semana de clases y básicamente se evalúan los aspectos teóricos mas importantes de la unidad involucrada.

Exámenes cortos

Los exámenes cortos se llevaran a cabo de forma individual o en grupos, estos consistirán en preguntas directas; así como también resolución de casos prácticos de acuerdo a las unidades que se aborden para dicha evaluación.

2.2.4.3 Calendarización de unidades que contienen lecturas individuales y exámenes cortos

La tabla que a continuación se presenta describe las actividades (exámenes cortos y comprobación de lecturas) que se llevan a cabo en el transcurso de las unidades y que tienen como objetivo la evaluación específica de algunas de ellas.

Tabla LIII. Unidades con actividades programadas

Unidad	Actividad a realizar
2	Comprobación de lectura y examen corto
3	Comprobación de lectura y examen corto
5	Comprobación de lectura y examen corto
6	Comprobación de lectura y examen corto

2.2.4.4 Ponderación

La ponderación que actualmente tienen las actividades anteriormente mencionadas; como lo son las correspondientes a los procedimientos e instrumentos representan un 10% de la nota máxima del curso, esto significa que los estudiantes tendrán 10 puntos netos por concepto de realización de: hojas de trabajo, exámenes cortos, tareas especiales y comprobaciones de lecturas.

2.3 Preparación y Evaluación de Proyectos 2

2.3.1 Diagnóstico

2.3.1.1 Clase magistral

La clase magistral será la que llevará a cabo el catedrático del curso, la cual consistirá en una discusión e intercambio de experiencias personales y profesionales entre los docentes y estudiantes. También el docente dará a conocer los aspectos teóricos - prácticos más comunes e importantes mediante técnicas de enseñanza como lo son audiovisuales y ejercicios prácticos. A la vez habrá participación por parte del estudiante volviendo la cátedra magistral una cátedra más práctica, realizando: Presentaciones, grupos de trabajo, etc.

2.3.1.2 Descripción general del curso

El curso de Preparación y Evaluación de Proyectos 2 se enfoca hacia la implementación de un modelo para la administración de Proyectos, buscando una eficiente aplicación del mismo a través de técnicas como el Marco lógico de proyectos, ZOPP, el pensamiento sistémico, el método de los efectos.

El curso de Preparación y Evaluación de Proyectos 2 pertenece al área administrativa de la carrera de ingeniería industrial, su código de identificación es el 0708, la cantidad de créditos que tiene asignado es de 4, dicho curso podrá ser llevado por todos aquellos estudiantes que hayan aprobado el curso de preparación y evaluación de proyectos 1, el cual es el pre – requisito. Este curso es de carácter obligatorio, la cantidad de horas por semana es de 3 y serán impartidas los días lunes, miércoles y viernes.

2.3.1.3 Importancia

La importancia del curso radica en que el ingeniero industrial debe tener los conocimientos necesarios para la administración de proyectos en la vida real, aplicando las técnicas y criterios necesarios para la evaluación de los mismos. Al finalizar el curso el estudiante conocerá los aspectos más importantes como lo son los parámetros decisivos de los proyectos; así como también el estudio del ciclo de vida de los mismos, entre otros.

2.3.1.4 Objetivos generales

- Que el estudiante de la Escuela de Mecánica Industrial obtenga los conocimientos necesarios para implementar un modelo de administración de proyectos.

Objetivos específicos:

- Que el estudiante aprenda a interpretar el ciclo genérico de proyectos.
- Que el estudiante desarrolle el pensamiento sistémico, a través de la aplicación de la teoría general de sistemas a los proyectos.

- Que el estudiante conozca técnicas de planificación de proyectos como el ZOPP.
- Que el estudiante aprenda a evaluar la conveniencia de los proyectos desde la perspectiva del Método de los Efectos.

2.3.1.5 Metodología

Se busca que la transmisión de conocimientos se dé a través de metodologías didácticas explicativas, con la participación de los estudiantes, a través de preguntas, respuestas y trabajos. Así como fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de investigaciones de campo, exposiciones y presentaciones de resultados, dentro de un ambiente de competencia.

2.3.1.6 Formas de evaluación del rendimiento académico

Se realizarán dos exámenes parciales. Cada examen contiene los temas dados en clase y el contenido del material de apoyo del curso. Además se elabora un trabajo de investigación de campo, el cual tiene las características de un laboratorio. Para el cual se asigna tiempo adicional al del curso. Se hace una presentación de los resultados y la defensa de los mismos por parte del equipo de trabajo, para lo cual se asigna un sábado al final del semestre. Si el semestre se convierte en irregular en cuanto a las interrupciones de los periodos de clases normales, se hace necesario asistir a tres clases adicionales de tres horas cada una, las que se hacen en 3 sábados del semestre, lo cual se programa con tiempo. La zona del curso es de 75 puntos y el examen final de 25 puntos para un total de 100 puntos.

2.3.1.6.1 Aspectos y punteos de la evaluación

Cada parcial tiene un valor de 20 puntos, lo que al sumar los dos parciales programados da un total de zona de 40 puntos. A esto se suman 35 puntos de la práctica de la técnica ZOOP dando un total de la zona de 75 puntos. El final tiene un valor de 25 puntos.

2.3.1.7 Calendarización de periodos por unidad

A continuación se presenta la tabla que especifica la cantidad de periodos por unidad que deberá cumplir el catedrático del curso para impartir las mismas.

Tabla LIV. Calendarización de periodos por unidad

Unidad	# De Periodos
1	5
2	3
3	5
4	9
5	13

Fuente: Programa General del Curso de Preparacion y Evaluacion de Proyectos 2, de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

2.3.1.8 Bibliografía recomendada

- Administración de Proyectos – desde la idea hasta la implantación –. Marion E. Haynes. Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de C.V. / 1,998.
- Administración de Proyectos Exitosos - Fundamentos para los Gerentes de Proyectos –. Robert J. Graham / Randall L. Englund. PRENTICE HALL / 1,999.

- Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina – 4ta. Edición. – LITOGRAFICA INGRAMEX / 2,003.
- Evaluación Social de Proyectos. Ernesto R. Fontaine. Ediciones Universidad Católica de Chile ALFAOMEGA / 1,999.
- ZOPP (una introducción al método) Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ – GmbH.
- Guía básica para formulación de proyectos con aplicación del Marco Lógico.
- JICA / JAPÓN, 1,999.
- Análisis de las Etapas del Ciclo de Proyecto – Introducción al Enfoque de Sistemas. Fernando Fuentes Mohr – Lars Pira. INAP.
- Administración de la Producción de las Operaciones. Everret E. Adams, Jr. – Ronald J. Evert. Prentice – Hispanoamérica, S.A. Cuarta Edición 1,991.
- Proyectos de Inversión: financiamiento y Negociación. Documento del II Seminario Interamericano sobre Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos El Método de los Efectos, una alternativa en la evaluación económica de proyectos – Sol Saavedra. Buenos Aires, Argentina / 1,995. CITAF – OEA; Presidencia de la Nación. Secretaria de la Función Pública, Instituto nacional de Administración Pública.

2.3.2 Situación actual

2.3.2.1 Contenido programático de Preparación y Evaluación de Proyectos 2

2.3.2.1.1 Unidad I. (Introducción a la administración de proyectos)

2.3.2.1.1.1 Objetivos de aprendizaje

1. Conocer las definiciones y criterios básicos de los proyectos.
2. Describir las definiciones y criterios básicos de la administración de proyectos.
3. Definir el modelo de administración de proyectos.

2.3.2.1.1.2 Definiciones y criterios básicos de proyectos

Proyecto

- Es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos.
- Es un conjunto de actividades interdependientes, realizadas por varias personas para conseguir ciertos objetivos con una clara determinación de enfoque, tiempo, costo, calidad y resultados.
- Iniciativa de inversión desde el propósito o el deseo de ejecutar algo, hasta su materialización puesta en marcha y operación.
- Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas una necesidad humana.

- Es un conjunto de elementos relacionados en forma lógica, tecnológica y cronológica, que se ejecutan en un periodo determinado, que tiene como objetivo resolver un problema, cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad. Un proyecto tiene costos beneficios que pueden identificarse.

Clasificación de los proyectos

a. Por el tipo de producto que entregan

- **De bienes:** agrícolas, forestales, industriales, pesqueros, mineros y pecuarios.
- **De servicios:** se subdividen en proyectos de infraestructura social y física.

b. Por su carácter

- **Económicos (privados):** son aquellos que producen bienes o servicios cuyo consumo tiene poco efecto sobre los demás y su apropiación es posible como la ropa o los vehículos. Estos bienes pueden ser fácilmente provistos por el mercado. Los proyectos privados se deben aceptar cuando incrementan los beneficios de la empresa (crean valor) y por lo tanto aumentan el patrimonio de los accionistas.
- **Sociales (públicos):** son los que producen bienes o servicios sociales y bienes o servicios preferentes, los bienes sociales no son apropiables y generan efectos positivos en gran parte de la comunidad, pueden ser intangibles como los conocimientos tecnológicos, científicos, la cultura, la seguridad social o la conservación del ambiente. Los bienes preferentes son apropiables, pero generan efectos positivos en los demás. Generalmente son

provistos por el estado, entre ellos se pueden mencionar los alimentos, medicamentos, la educación, la salud, administración de justicia etc. El objetivo de los proyectos sociales es aumentar el bienestar social.

c. Por el tipo de proyecto

- **Agropecuarios (agrícolas y pecuarios):** son aquellos dedicados a la explotación del recurso agrícola y pecuario. Se pueden mencionar: granja avícola, cultivo y comercialización de cardamomo etc.
- **Industriales:** son aquellos proyectos donde sufre un proceso de transformación la materia prima.
- **Comerciales:** son los proyectos dedicados exclusivamente a la compra venta.
- **Servicio:** son proyectos intangibles pero producen bienestar a los consumidores, como ejemplos se pueden mencionar: servicio de limpieza, correo, seguridad privada, etc.
- **Infraestructura social y física:** los proyectos de infraestructura social comprenden acueductos, alcantarillados, agua potable, educación, recreación, salud, etc. Los proyectos de infraestructura física incluyen aeropuertos, carreteras, comunicaciones, riego, electrificación, ferrocarriles, puertos, silos de almacenamiento, centros de abastecimiento, bodegas, etc.
- **Turísticos:** son los proyectos que aprovechan los recursos naturales y culturales para generar divisas, entre ellos se pueden mencionar: parques arqueológicos, parques ecológicos, hoteles, renta autos, agencias de viajes, etc.

d. Por la función que desempeñan dentro de la empresa

- **Renovación:** estas inversiones se realizan con el fin de sustituir equipos, instalaciones o edificaciones obsoletas o desgastadas físicamente, por nuevos elementos productivos.
- **Modernización:** en esta categoría están comprendidas todas las inversiones que se efectúan para mejorar la eficiencia de la empresa tanto en su fase productiva como en la de comercialización de sus productos.
- **Expansión:** corresponden a esta clasificación las inversiones que se hacen, con el fin de satisfacer una demanda creciente de los productos de la empresa.
- **Estratégicos:** son los que afectan la esencia misma de la empresa, pues tomadas en conjunto conforman su estrategia misma. Son difíciles de analizar, conllevan una alta dosis de riesgo en todos sus elementos y sus efectos dentro de la organización son muy importantes. Como ejemplos se pueden mencionar: las inversiones para diversificación, la cobertura de nuevos mercados, las inversiones asociadas con nuevos desarrollos tecnológicos y las derivadas de las decisiones de integración vertical de la empresa.

e. Por su relación de dependencia o independencia económica

- **Dependientes o complementarios:** se considera que dos o más inversiones son complementarias cuando la ejecución de una de ellas facilita o es condición para realizar las otras. Los flujos de fondos correspondientes a proyectos complementarios, tienen un alto grado de dependencia entre sí, especialmente los referentes a la medición de los ingresos de los proyectos.
- **Independientes:** las inversiones independientes cuando no guardan ninguna relación o dependencia económica entre sí.

- **Mutuamente excluyentes:** cuando por su propia naturaleza, solo puede llevarse a la práctica una de ellas. La selección de una de las opciones, elimina todas las otras, ya que solamente una de ellas podrá realizarse.

f. Proyectos de gobierno central o gobiernos locales (municipalidades)

- **Sectores básicos:** se denominan así por comprender las obras o estudios destinados a incrementar, mejorar o reponer la infraestructura física del país, se integran por: administración y servicios generales, defensa y seguridad interna, financiero, transporte, comunicaciones y energía.
- **Sectores productivos:** se encuentran aquellos sectores que se consideran económicamente rentables como son: minería e hidrocarburos, agropecuarios, turismo, industria y comercio.
- **Sectores sociales:** son los directamente relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, como lo son: educación, salud y asistencia social, trabajo y previsión social, vivienda y desarrollo humano.

Proyecto de inversión

Consiste en un plan que al asignársele determinado monto de capital y proporcionársele insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio útil al ser humano.

Inversión. Significa formación de capital. Desde el punto de vista económico, se entiende por capital al conjunto de bienes que sirven para producir otros bienes.

Causas que dan origen a los proyectos de inversión

- Existencia de una necesidad insatisfecha.
- Existencia de un recurso susceptible de explotación.
- Existencia de una necesidad política.
- Existencia de una necesidad estratégica.
- La necesidad de sustituir importaciones.
- La posibilidad de competir a nivel internacional.
- La necesidad de agregar valor a las materias primas.
- La necesidad de mantener la utilidad de productos perecederos.
- La posibilidad de innovar o mejorar productos a menor costo.
- La necesidad de aseguramiento de la calidad de un producto.
- La necesidad de responder a cambios del mercado.

Proyecto de inversión privada

Es acometido por un empresario particular para satisfacer sus propios objetivos. Los beneficios que el agente económico privado espera del proyecto son los resultantes del valor de la venta de los productos (bienes o servicios) que generara el proyecto.

Proyecto de inversión pública

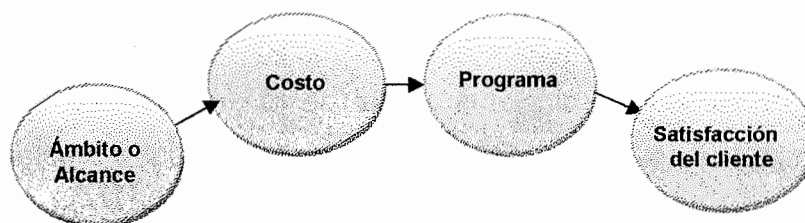
Los proyectos de inversión público son un instrumento de intervención del estado en aquellas áreas que corresponden a su misión y naturaleza. De manera general, el estado tiene funciones importantes que cumplir en áreas económicas y sociales, bien porque no sea atractiva la intervención para el empresario privado, o bien porque se trate de servicios sensibles de naturaleza

indelegable. Aquí; se incluyen los proyectos generadores de “bienes públicos”, fortalecer la seguridad nacional o la justicia, sectores considerados estratégicos por el estado, infraestructura de apoyo a la inversión productiva, etc.

Factores que circunscriben el éxito de un proyecto

El logro exitoso del objetivo del proyecto por lo general está circunscrito a cuatro factores como lo son: ámbito, costo, programa y satisfacción del cliente, como lo muestra la figura 76.

Figura 76. Factores que determinan el éxito del proyecto



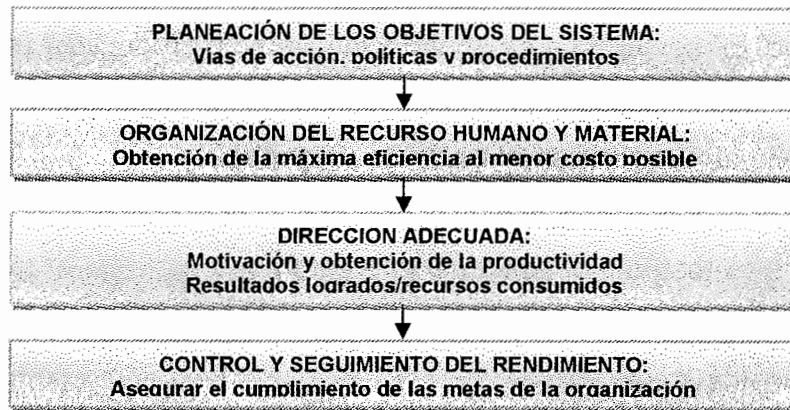
2.3.2.1.1.3 Definiciones y criterios básicos de la administración

Funciones de la administración

La administración procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la administración se engloban en planeación, organización, dirección y control.

El conocimiento acerca de la administración de proyectos puede ser organizado de muchas maneras.

Figura 77. Principios de la administración



Planeación. Durante la planeación se decide anticipadamente qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. Las tareas más importantes de la planeación son determinar el status actual de la organización, pronosticar a futuro, determinar los recursos que se necesitarán, revisar y ajustar el plan de acuerdo con los resultados de control y coordinar durante todo el proceso de planeación.

La planeación fija el curso concreto de la acción que ha de seguirse en el desarrollo del proyecto estableciendo:

- Los principios que habrán de orientarlo.
- La secuencia de operaciones para realizarlo.
- Las asignaciones de tiempo y recursos necesarios para realizarlo.
- El planteamiento es responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero?, ¿Qué tengo? Y ¿Qué necesito?
- Responder al planteamiento analítico que dice: ¿Qué hay que hacer?, ¿Por qué hay que hacerlo?, ¿Cómo se va a hacer? Y ¿Cuándo hay que hacerlo?

Organización. La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo indicando la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las mismas, combinando el trabajo de los individuos o grupos con los elementos (recursos) necesarios para su ejecución con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dirección. Esta es una de las funciones importantes de la administración de los proyectos, la cual sirve para conducir el comportamiento humano hacia las metas establecidas. Aquí se comunican y explican los objetivos a los subordinados, se asignan estándares, se entrena y guía a los subordinados para llegar a los estándares requeridos, se recompensa el rendimiento y se mantiene un ambiente motivacional. A continuación se resumen algunos de los aspectos más importantes de esta función administrativa:

- Se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente con más frecuencia delegando dicha autoridad.
- Vigilar en forma simultánea que se cumplan las actividades en la forma adecuada según las ordenes emitidas.
- Es la aplicación del liderazgo dentro de la empresa.

Control. Esta es la última función básica para la administración de los proyectos, que se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario. A continuación se resumen algunos de los aspectos más importantes de esta función administrativa:

- Principio administrativo que establece en forma parcial o total la medición o evaluación de los resultados actuales y pasados, con relación a los esperados.
- La corrección, formulación o mejoría de nuevos planes a través de la recolección sistemática de datos y el reconocimiento de la realización de planes.

Estructuras organizacionales en los proyectos

La estructura de la organización ejecutora a veces limita la disponibilidad de los términos bajo los cuales los recursos se hacen disponibles para el proyecto. Las estructuras organizacionales pueden ser caracterizadas como conformando un espectro que va desde funcional a proyectizado, con una variedad de matrices estructurales en el medio. La Figura 78 detalla características claves relacionadas con el proyecto, de los principales tipos de estructura organizacional.

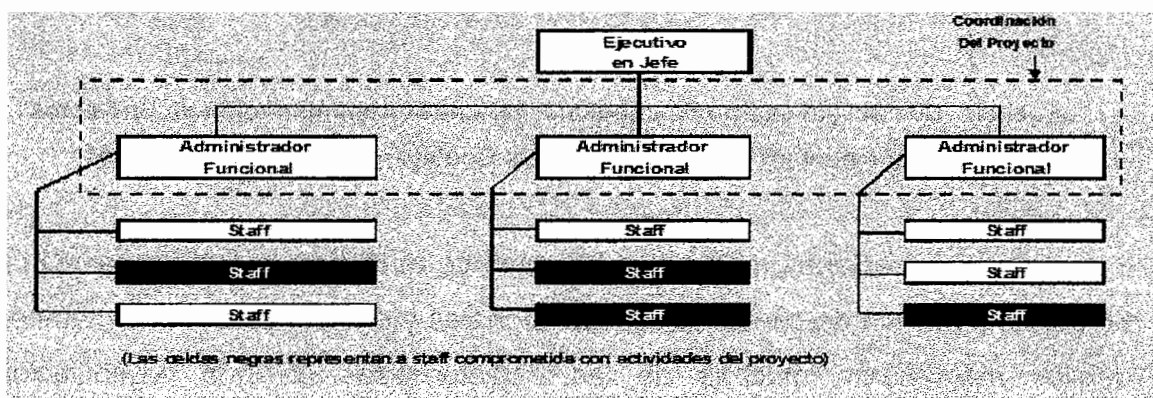
Figura 78. Influencias de las estructuras organizacionales en los proyectos

Características Del Proyecto	Tipo de Organización	Matriz			Proyectizado
		Matriz Débil	Matriz Balanceada	Matriz Fuerte	
Autoridad del Administrador de proyectos	Poco o ninguna	Limitado	Bajo a Moderado	Moderado a Alto	Alto a Casi Total
Porcentaje de Personal de la Organización Ejecutora Asignada de Tiempo Completo al Proyecto	Virtualmente ninguna	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Rol del Administrador de Proyectos	Medio Tiempo	Medio Tiempo	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Títulos Comunes para el Rol del Administrador de Proyectos	Coordinador de Proyectos/ Líder de Proyectos	Coordinador de Proyectos/ Líder de Proyectos	Administrador de Proyectos/ Oficial de Proyectos	Administrador de Proyectos/ Administrador de Programa	Administrador de Proyectos/ Administrador de Programa
Staff Administrativo de Administración de Proyectos	Medio Tiempo	Medio Tiempo	Medio Tiempo	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Fuente: "Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos", Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996

La organización funcional clásica se muestra en la figura 79, es una jerarquía donde cada empleado tiene un jefe inmediato claro. Los empleados están organizados por especialidad, tales como producción, mercadeo, ingeniería, y contabilidad en el nivel superior, con la ingeniería subdividida en mecánica y eléctrica. Las organizaciones funcionales tendrán todavía proyectos pero el alcance percibido del proyecto estará limitado a los límites de la función: El departamento de ingeniería en una organización funcional hará su trabajo independientemente de los departamentos de manufactura y mercadeo. Por ejemplo, si el desarrollo de un nuevo producto es desarrollado en una organización puramente funcional, su fase de diseño muchas veces se llamará "proyecto de diseño" e incluirá solamente al personal del departamento de ingeniería. Si surge una pregunta de manufactura, esta se llevará a la cabeza del departamento que consultará con el jefe del departamento de manufactura. La cabeza del departamento de ingeniería pasará entonces su respuesta, descendiendo por la jerarquía hasta el administrador de ingeniería del proyecto.

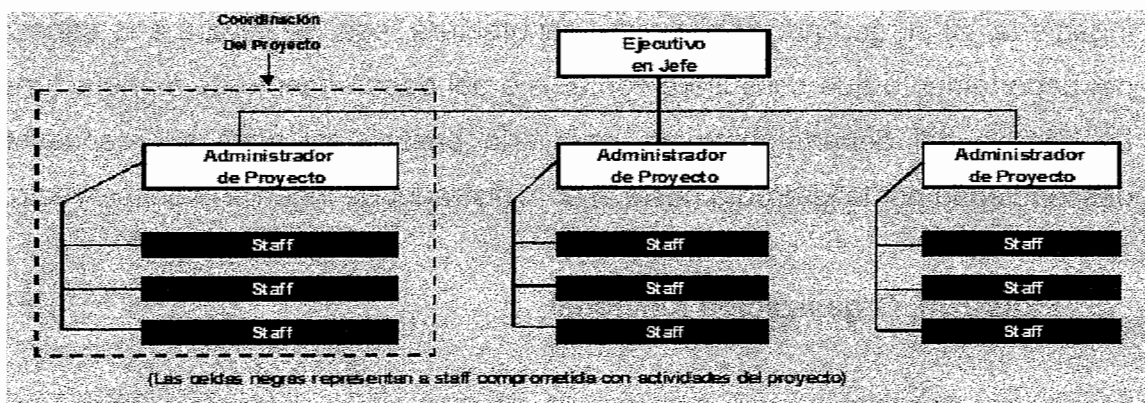
Figura 79. Organización funcional



Fuente: "Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos", Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996.

En el lado opuesto del espectro está la organización proyectizada que se muestra en la figura 80. En una organización proyectizada, los miembros del equipo son muchas veces colocados. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el proyecto, y los administradores del proyecto tienen una gran cantidad de independencia y autoridad. Las organizaciones proyectizadas muchas veces tienen unidades organizacionales llamadas departamentos, pero estos grupos o reportan directamente al administrador de proyectos o proveen servicios de soporte a proyectos varios.

Figura 80. Organización proyectizada

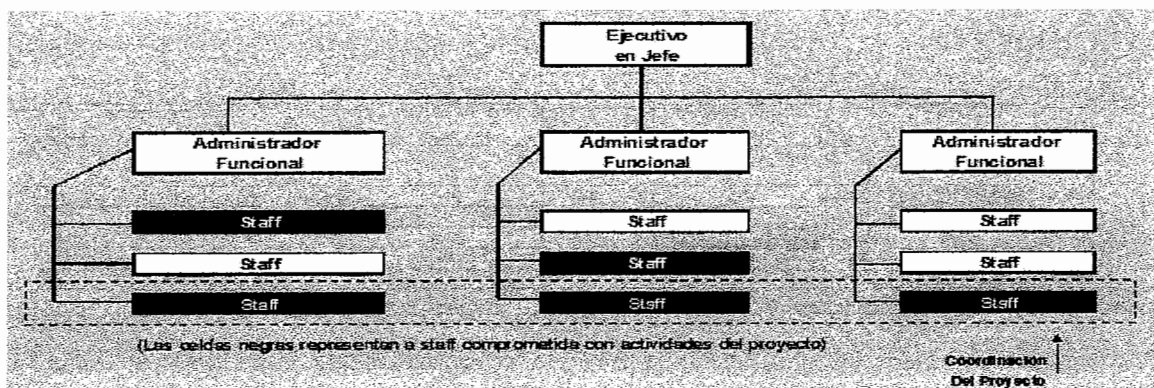


Fuente: "Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos", Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996.

Las organizaciones matriciales tal como se muestran en las figuras 81 a 84 son una mezcla de características funcionales y proyectizadas. Las matrices débiles mantendrán muchas de las características de una organización funcional y el rol de administrador de proyectos es más el de un coordinador que el de un administrador. De manera similar, las matrices fuertes tendrán muchas de las características de la organización proyectizada como lo son:

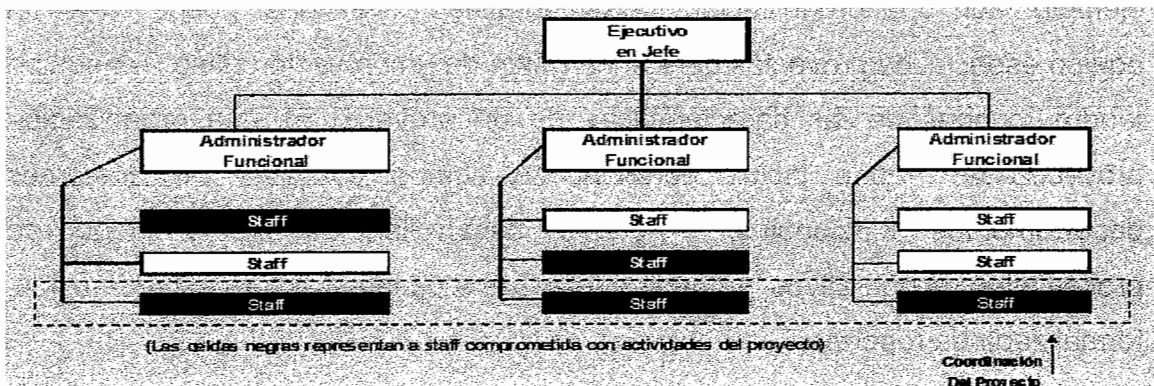
administradores de proyectos de tiempo completo con autoridad considerable y personal administrativo de proyecto de tiempo completo.

Figura 81. Organización matricial débil



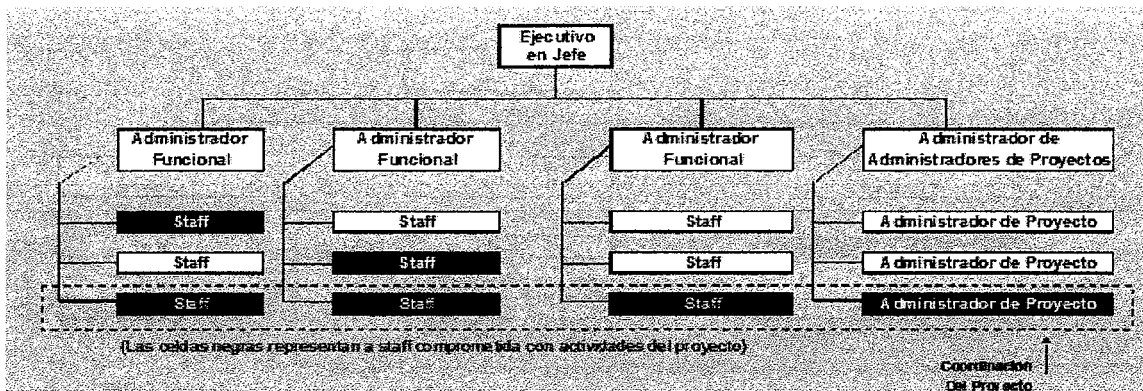
Fuente: "Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos", Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996

Figura 82. Organización matricial balanceada



Fuente: "Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos", Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996

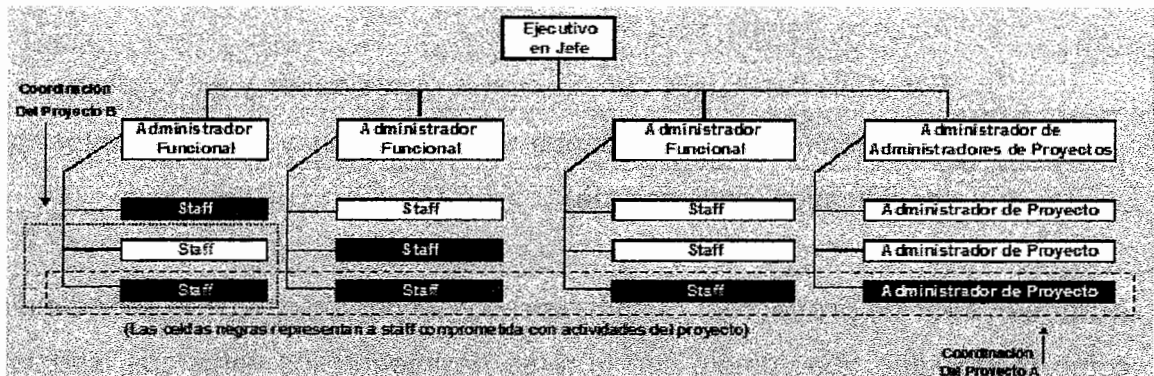
Figura 83. Organización matricial fuerte



Fuente: “Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos”, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996

La mayoría de las organizaciones modernas involucran todas estas estructuras en varios niveles tales como se muestran en la figura 96. Por ejemplo, aún una organización fundamentalmente funcional puede crear un equipo especial de proyectos para encargarse de un proyecto crítico. Tal equipo tendrá muchas de las características de un proyecto en una organización proyectizada: Puede incluir personal de tiempo completo de diferentes departamentos funcionales, y puede desarrollar su propio juego de procedimientos operativos, y puede operar fuera de la estructura estandarizada, formalizada de reportes.

Figura 84. Organización matricial compuesta



Fuente: “Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos”, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, 1996

2.3.2.1.1.4 Definición del modelo de administración de proyectos

Administración de proyectos

Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo. Ocurre cuando se da un énfasis y una atención especial para conducir actividades no repetitivas con el propósito de lograr un conjunto de metas. Esta actividad es llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes unificadores para proyectos particulares, tomando en cuenta los recursos existentes, tales como el tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que

cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.
- Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

Administrador de proyectos. El administrador de proyectos puede ser definido como el individuo que cumple con la tarea de integrar los esfuerzos dirigidos hacia la ejecución exitosa de un proyecto específico. Esta persona enfrenta un conjunto de circunstancias único en cada proyecto.

El administrador de proyectos es una extensión del administrador general de una organización.

Funciones del administrador de proyectos. El administrador de proyectos opera independientemente de la cadena de mando normal dentro de la organización. Debe dirigir y evaluar el proyecto; también planear, proponer e implementar políticas de administración de proyectos, asegurar la finalización del proyecto mediante compromisos contractuales. Otras tareas que debe cumplir son desarrollar y mantener los planes del proyecto, darle una calendarización y financiamiento adecuados al proyecto y evaluar y reportar su avance. Debe resolver los problemas a través de decisiones orientadas al objetivo. Además, el administrador de proyecto debe resolver las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cuándo se va a hacer?
- ¿Por qué se va a hacer?

- ¿Cuánto dinero está disponible para hacerlo?
- ¿Qué tan bien se está haciendo el proyecto?

Importancia del administrador de proyectos. La posición del administrador de proyectos es importante porque las organizaciones modernas son muy complejas como para excluir una administración efectiva y más específica usando estructuras y relaciones organizacionales tradicionales. Además, esta persona provee el liderazgo necesario para que la cadena de proyectos fluya dentro de la red organizacional.

Procesos de administración de proyectos

La administración de proyectos es una tarea integrada, una acción, o falta de toma de acción, en un área usualmente afectará otras áreas. Las interacciones pueden ser directas y bien entendidas o pueden ser sutiles e inciertas. Por ejemplo, un cambio de alcance casi siempre afectará el costo del proyecto, pero puede afectar o no afectar la moral del equipo o la calidad del producto.

Estas interacciones muchas veces requieren canjes entre los objetivos del proyecto, la calidad de ejecución en un área puede ser mejorada únicamente al sacrificar la calidad de ejecución en otra. La administración de proyectos exitosa requiere administrar activamente estas interacciones.

Para ayudar a entender la naturaleza de estas interacciones de la administración de proyectos, y para enfatizar la importancia de la interacción, este documento describe la administración de proyectos en término de sus componentes procesales y sus interacciones e incluye las siguientes secciones:

1. Procesos de proyecto.
2. Grupos de procesos.
3. Interacciones de procesos.

4. La personalización de las interacciones de Procesos.

2.3.2.1.2 Unidad II. (El entorno de los proyectos MLP)

2.3.2.1.2.1 Objetivos de aprendizaje

1. Conocer la dimensión filosófica de los proyectos.
2. Detallar los parámetros decisorios de los proyectos.

2.3.2.1.2.2 Dimensión filosófica de los proyectos

Ambiente general

En ocasiones llamado macroambiente, incluye los factores o fuerzas externas que por lo general afectan a todos los proyectos o a la mayor parte de ellos.

Fuerzas ambientales que influyen en los proyectos

Economía. Es la disciplina que se centra en la comprensión de la forma en que las personas o las naciones producen, distribuyen y consumen diversos bienes y servicios. Dentro de los ejemplos más comunes se pueden mencionar: salarios mano de obra, inflación, impuestos pagados por los trabajadores y organizaciones, costos de los materiales usados en el proceso de producción, precios de los bienes y servicios, competencia, desempleo, condiciones de valor agregado, competencia sin fronteras, comodidad para el cliente, capital humano.

Demografía. Son las características de un grupo de trabajo, una organización un mercado específico o diversas poblaciones. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes: individuos entre 18 y 22 años, mercadotecnia, publicidad, administración de recursos humanos, participación de las mujeres, empleados mayores, educación y habilidades.

Cultura. Se refiere al patrón único de características compartidas, como valores que distinguen a los miembros de un grupo de las personas que integran otro.

Valor. Es una creencia básica acerca de una condición que tiene importancia y significado considerables para los individuos y que es relativamente estable en el tiempo.

Sistema de valores. Se encarga de enlazar creencias y opiniones que son compatibles de uno a otro individuo. El sistema de valores tiene grandes efectos en el papel de un gerente como los siguientes:

- Observar a otras personas/grupos de manera que hayan relaciones interpersonales.
- Percibir situaciones y problemas.
- Abordar la solución de los problemas.
- Determinar la o las conductas adecuadas.
- Dirigir y controlar a los empleados.

Medio ambiente. La administración ambiental es una política que adopta una organización para proteger o mejorar los recursos naturales en la conducción de sus actividades. Como ejemplos de estos aspectos a cuidar se pueden detallar los siguientes: contaminación, protección de la vida silvestre, uso de herbicidas, desperdicio, uso de energía, sustancias químicas tóxicas etc.

La conciencia y el comportamiento ambiental tendrán mucho que ver con la reputación de una empresa en el futuro.

Prácticas consientes con el medio ambiente

- Evitar confrontaciones con organismos dedicados a la protección ambiental.
- Compensar por daños ocasionados al ambiente.
- Cumplir con las regulaciones ambientales del gobierno.
- Anular cualquier operación que ponga en riesgo el ambiente.
- Promover nuevas tecnologías de manufactura.
- Reciclar desechos.
- Planes administrativos de acción.

Políticas–legales. Muchas fuerzas políticas y legales afectan de manera directa la forma en que operan las organizaciones. Como ejemplos de estas fuerzas se pueden mencionar las siguientes: libertad individual, libertad de prensa, derechos de propiedad y empresa privada.

Poder del estado. Puede actuar como cliente (de constructoras cuando se realizan autopistas, hospitales) o como proveedor (gasolina, antiguamente los servicios telefónicos). Puede influir en la amenaza de productos sustitutos autorizando o no su comercialización. También repercute e influye en la amenaza de entrada de nuevas empresas. Aumenta la amenaza cuando concede subvenciones a una actividad, y la restringe cuando es necesario soportar tramites burocraticos antes de poder incorporarse al sector. En definitiva el estado puede afectar y modificar a todas de la economía.

Tecnología. Proceso de transformación que cambia los insumos de una organización en productos. Como ejemplos se pueden detallar los siguientes: conocimiento, herramientas, técnicas, acciones usadas para transformar ideas, información y materiales en bienes y servicios terminados, tecnología de la información, tecnología en la manufactura y tecnología de la distribución.

Marco lógico de los proyectos

Los proyectos se deben de realizar dentro de una serie de condiciones previamente establecidas que le permitan su fácil formulación, preparación, administración y operación, es decir, que le permitan estructurar una relación eficiente y eficaz entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados del mismo. Esta serie de condiciones de carácter intrínsecas y extrínsecas al proyecto y que inciden significativamente en su realización se le denomina en término de los proyectistas “marco lógico de los proyectos”, el cual se caracteriza por marcar una zona limite o frontera que permita visualizar las reales probabilidades de éxito del proyecto. Estos límites se dan a través de dos dimensiones las cuales se mencionan a continuación:

Dimensiones de los proyectos

- Naturaleza de los proyectos (parte filosófica).
- Parámetros de decisión de los proyectos (parte técnica).

1. Naturaleza de los proyectos

Esta dimensión de los proyectos está integrada básicamente por las siguientes categorías:

- a. Entorno
- b. Necesidad

c. Posibilidad

a. Entorno

Los proyectos deben realizarse en un entorno específico, es decir, el medio ambiente en el que existe la necesidad insatisfecha (real y efectiva) que da a luz el problema.

Tipos de entorno

- **Entorno físico.** Comprende las condiciones ambientales que interactúan en el proyecto.
- **El entorno económico.** El cual depende de los agentes económicos, los factores económicos y los instrumentos que el gobierno utiliza para manipular los resultados, es decir, lo concerniente a la política económica.
- **Entorno político.** Está constituida por la vida política del país, es decir, el sistema de gobierno que rige a la nación (la administración del estado).
- **Entorno social.** Los aspectos socio – culturales de la comunidad o la población. (El nivel de vida de la población y las condiciones de su desarrollo, medidos a través de diversos indicadores macroeconómicos, tales como: nivel de ingresos, índice de inflación, devaluación de la moneda, índice de la PEA, condiciones de la economía informal y formal, IPC, etc.).
- **Entorno jurídico.** Comprendido por el sistema legal que rige el país, a través de la legislación, sus leyes y reglamentos. Y todos los mecanismos utilizados para mantener el orden institucional e impartir justicia.

2.3.2.1.2.3 Parámetros decisorios de los proyectos

Parámetro. Es como una guía o una condición para que se realice algo. También podría decirse que es un rango o estándar permisible para calificar algo obtenido. En términos de proyectos, un parámetro es un indicador que nos permitirá evaluar la calidad del proyecto y que en la medida de su cumplimiento nos permitirá evaluar la calidad del proyecto y que en la medida de su cumplimiento nos permitirá alcanzar la relación eficiente y efectiva entre el objetivo planteado y los resultados obtenidos.

La finalidad de crear parámetros es simplificar la toma de decisiones para obtener resultados óptimos de la manera más eficiente y eficaz posible.

Los parámetros de decisión de los proyectos es la segunda dimensión de los proyectos y de los límites que enmarcan el éxito de los proyectos, esta dimensión está integrada por las siguientes categorías:

- a. Viabilidad.
- b. Factibilidad.
- c. Sostenibilidad.

a. Viabilidad de los proyectos

La viabilidad de los proyectos es el nivel más importante en cuanto a toma de decisiones de proyecto se refiere. Contempla la llamada “voluntad política”, es decir, que el proyecto requiere el aval de quien tiene la autoridad para asignar los recursos que se necesitan para su realización. Es por esta razón que el proyecto no solo debe de satisfacer una necesidad sino estar en armonía con la visión y misión de la organización, la institución o el estado. Para el caso de los proyectos conocidos como privados, debe de estar enfocada con la

visión empresarial. Para los proyectos llamados sociales debe de estar en línea con el plan de trabajo de la administración de gobierno o con el plan de nación.

b. Factibilidad del proyecto

En este nivel es donde se define todo lo referente al proyecto en sí mismo, es decir, si el proyecto se puede hacer o no y se basa en la llamada “metodología de proyectos” a través de la integración de los resultados obtenidos en la información que nos proporciona los diferentes estudios. Está formado generalmente por:

- Estudio de mercado.
- Estudio técnico o de ingeniería.
- Estudio ambiental.
- Estudio administrativo / legal.
- Estudio financiero / económico.

Para presentar el proyecto, el líder del proyecto debe de desarrollar una metodología de presentación del documento de factibilidad que sea efectiva. Debido a esto se presenta a continuación un modelo de presentación del documento de factibilidad.

c. Sostenibilidad (desarrollo sostenible) del proyecto

Concepto fundamental que ha ido tomando importancia en términos de proyectos. En términos generales se puede definir como el desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.

La sostenibilidad tiene su base de sustentación en el concepto llamado “equilibrio”, el cual se da en las siguientes facetas:

- **Equidad:** Determina una nueva relación entre los hombres, dice que la distribución de beneficios es proporcional al esfuerzo proporcionado por cada individuo. Es la Sostenibilidad social.
- **Preservación:** Determina una nueva relación entre el hombre y la naturaleza. Es la Sostenibilidad ambiental.
- **Democracia:** Determina una nueva relación entre el estado y la población que gobierna. Es la Sostenibilidad política.
- **Eficiencia y eficacia:** Determina una nueva relación entre el hombre y los recursos que utiliza para satisfacer sus necesidades, es el uso apropiado de los recursos. Se conoce como Sostenibilidad económica.
- **Rentabilidad:** Establece una nueva relación entre el hombre y el dinero, esto implica que todo lo que se haga debe de tener más beneficios que costos. Es la Sostenibilidad financiera.

2.3.2.1.3 Unidad III. (Análisis de las etapas del ciclo de los proyectos)

2.3.2.1.3.1 Objetivos de aprendizaje

1. Explicar el diagrama de flujo del ciclo de vida de los proyectos.
2. Exponer los aspectos del cuadro sinóptico del ciclo de vida de los proyectos.
3. Definir la administración aplicada al ciclo de vida de los proyectos.

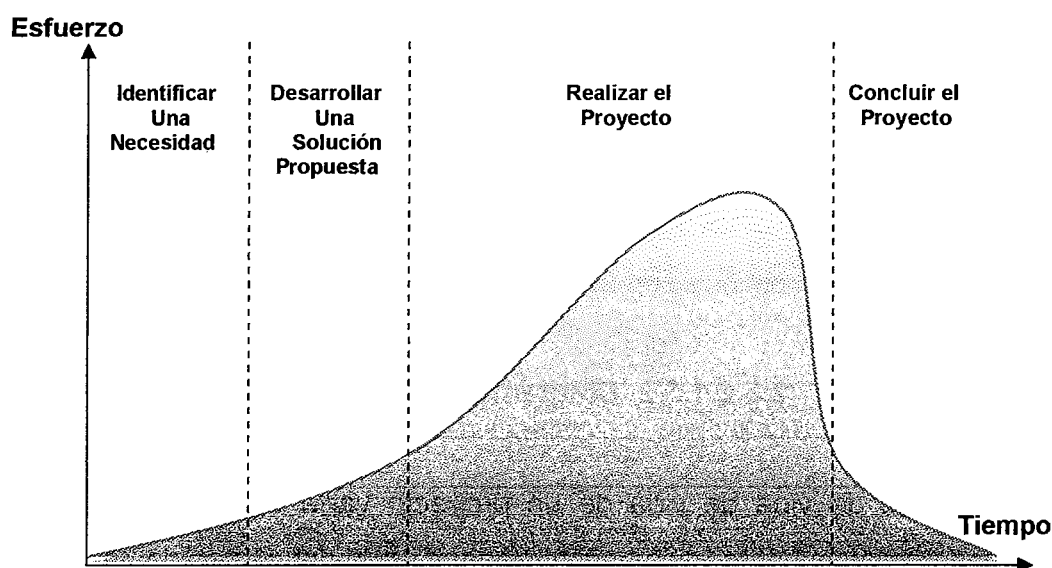
2.3.2.1.3.2 Diagrama de flujo del ciclo de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto varía en duración desde unas cuantas semanas hasta varios años, dependiendo del contenido, la complejidad

y la magnitud del proyecto. Es más, no todos los proyectos pasan de manera formal por las cuatro fases de su ciclo de vida. Sin un grupo de voluntarios de la comunidad decide que quiere emplear su tiempo, talento y recursos para organizar una campaña de alimentación para indigentes, pueden ir directo a la fase 3, la planeación del evento y su realización. Las primeras dos fases del ciclo de vida no serían importantes para un proyecto como este. Asimismo, si el director general de una empresa determina que cambiar la distribución del equipo en la fábrica aumentará la eficiencia, podría simplemente dar instrucciones al gerente de manufactura para iniciar este proyecto e implementarlo empleando al propio personal de la empresa. En este caso, no habría una solicitud de propuesta escrita por parte de contratistas externos.

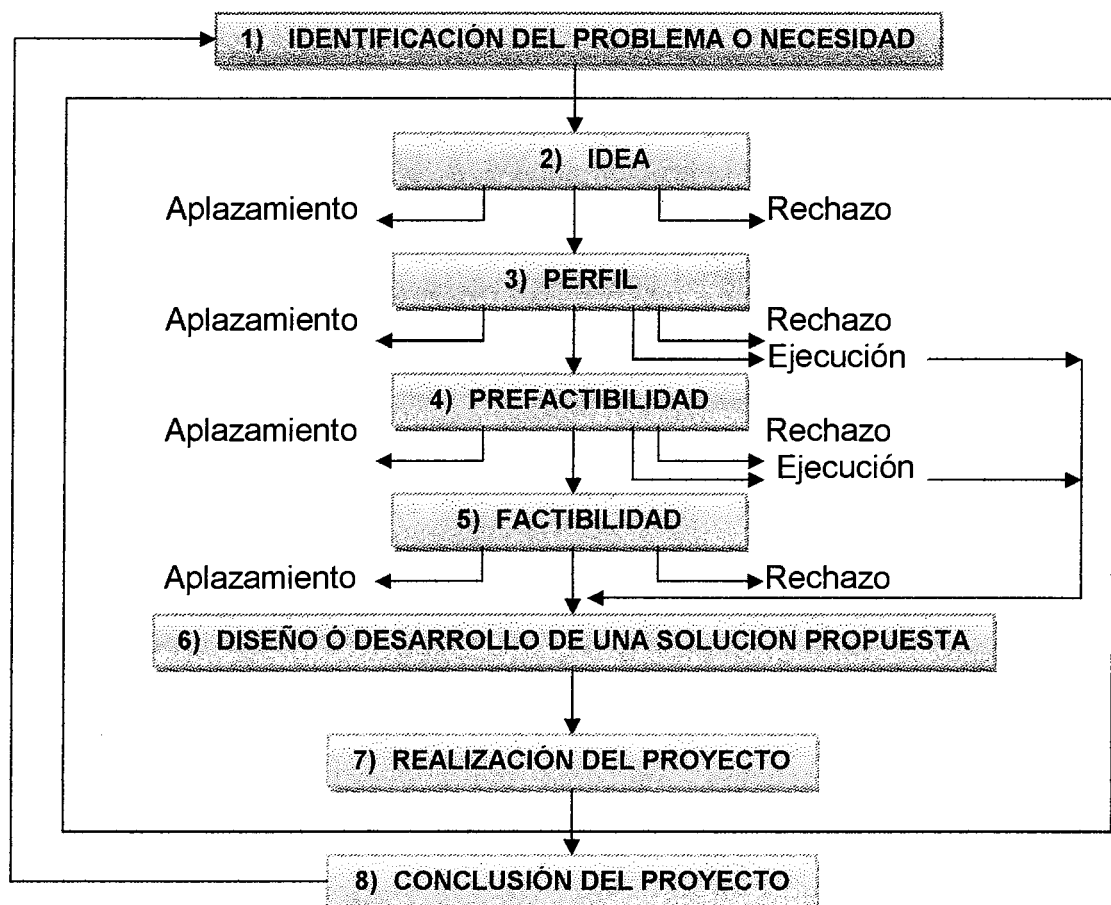
Una de las formas de representar el ciclo de vida de los proyectos es como lo muestra la figura 85, la cual detalla las 4 fases generales del ciclo de vida de un proyecto y la cantidad relativa de esfuerzo y tiempo dedicado a cada fase. A medida que el proyecto avanza por todo su ciclo de vida, las distintas organizaciones, personas y recursos juegan papeles preponderantes.

Figura 85. Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto



Otra forma de representar el ciclo de vida de los proyectos es la representación del mismo en forma de diagrama de flujo. Esta forma de representación detalla cada una de las etapas que el proyecto va generando desde que nace la idea del mismo, etapas que serán explicadas en los párrafos siguientes. Dicho diagrama se muestra en la figura 86 siguiente.

Figura 86. Diagrama de flujo del ciclo de vida de los proyectos



1) Identificación del problema o necesidad. Esta primera fase del ciclo de vida del proyecto involucra la identificación de una necesidad, problema u oportunidad y puede dar como resultado que el cliente solicite propuestas de

personas, un equipo de proyecto u organizaciones (contratistas) que traten la necesidad identificada o resuelvan el problema. Por lo general el cliente escribe la necesidad y los requisitos en un documento llamado solicitud de propuesta (SDP). Por medio de ésta, el cliente pide a las personas o contratistas que presenten propuestas sobre cómo podrían resolver el problema, junto con el costo y programa asociados. Sin embargo, no en todas las situaciones se necesita una solicitud de propuesta formal. Las necesidades con frecuencia se definen de manera informal durante una reunión o discusión entre un grupo de personas.

2) Idea. Todo proyecto nace con una idea o identificación, con la cual se señala la necesidad a satisfacer la problemática que se desea resolver, o los objetivos por alcanzar.

Para el desarrollo de la idea o identificación del proyecto, las principales tareas consisten en identificar el problema o carencia social, en lo posible sus causas, la población afectada directa o indirectamente, la población objetivo, los objetivos del proyecto, las opciones de solución, formas de entrega del bien o servicio, las instituciones responsables y otros aspectos relevantes. Se trata de establecer todas las variables que inciden en la situación bajo estudio, así como las interrelaciones existentes entre las variables, para determinar relaciones de causa-efecto que explican la esencia del problema.

Luego de analizar todas las posibles soluciones o alternativas de inversión, se debe priorizar: mediante una verificación rápida, priorización de proyectos preseleccionados y seleccionar la o las alternativas que podrán ser estudiadas.

3) Perfil. Se elabora a partir de la información existente el juicio común, o la opinión que da la experiencia, en términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos sin entrar a

investigaciones de terreno. Como resultado del perfil se selecciona la opción de solución que se considere más conveniente.

Este análisis se refiere a un proceso de selección basado en la aptitud o viabilidad mercadológica, tecnológica, administrativa, jurídica, económica, financiera y social de la inversión.

4) Estudio de prefactibilidad o anteproyecto. Este estudio profundiza la investigación a fuentes secundarias y primarias de investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleara determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

5) Estudio de factibilidad o proyecto definitivo. Contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos. Aquí no solo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos se deben preparar y actualizar por escrito las cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos de la construcción, presupuestos, especificaciones de ejecución etc.

La información presentada en el proyecto definitivo no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión, siempre que los cálculos hechos en el anteproyecto sean confiables y hayan sido bien evaluados.

6) Diseño o Desarrollo de una solución propuesta. La segunda fase del ciclo de vida de un proyecto es el desarrollo de una propuesta de solución a la necesidad o problema. En esta fase el cliente recibe una propuesta por parte de una o más personas u organizaciones (contratistas) a quienes les gustaría que el cliente les pagara por implementar la solución propuesta. En esta fase el esfuerzo del contratista es lo más importante. Los contratistas interesados en

responder a la solicitud de propuesta (SDP) dedican varias semanas al desarrollo de métodos para resolver el problema, la estimación de los tipos y cantidades de recursos que se necesitaran, así como el tiempo que se requerirá para diseñar e implementar la solución propuesta. Esta información se documenta en una propuesta escrita que se entrega al cliente. Cuando varios contratistas presentan a un cliente su propuesta de solución, estas son evaluadas y se selecciona la mejor, a continuación el cliente y el contratista ganador firman un contrato (acuerdo).

7) Realizar el proyecto. La tercera fase del ciclo de vida del proyecto es la implementación de la solución propuesta. Esta fase comienza después de que el cliente decide cual de las soluciones propuestas satisfará mejor la necesidad y se llega a un acuerdo entre el cliente y la persona que presento la propuesta. En esta fase, conocida como la realización del proyecto, se hace la planeación detallada del proyecto y después se lleva a la práctica el plan para lograr el objetivo del mismo. Durante la planeación del proyecto se utilizan distintos tipos de recurso. Por ejemplo, si el proyecto es para diseñar y construir un edificio de oficinas, el esfuerzo podría involucrar primero a unos cuantos arquitectos e ingenieros que trabajen en el desarrollo de los planos de construcción. Por tanto, cuando se pone en marcha la construcción, los recursos aumentan en forma considerable para incluir herreros, carpinteros, electricistas, pintores etc. En esta fase se logra el objetivo del proyecto y el cliente que da satisfecho de que todo el trabajo se termino con la calidad deseada, dentro del presupuesto y a tiempo.

8) Terminación del proyecto. La fase final del ciclo de vida de un proyecto es concluirlo. Cuando se ha completado un proyecto se deben realizar ciertas actividades de cierre, como la confirmación de que se han proporcionado todos los productos entregables al cliente y este los ha aceptado, que todos los pagos se han cobrado y que todas las facturas se han pagado. Una tarea importante

de esta fase es evaluar el desempeño del proyecto con el fin de averiguar que podrían mejorarse si se realiza uno similar en el futuro. Esta fase debe incluir la retroalimentación de los clientes para determinar su nivel de satisfacción y si el proyecto cumple con sus expectativas. Además también se debe pedir al equipo de proyecto que realice recomendaciones para mejorar iniciativas futuras.

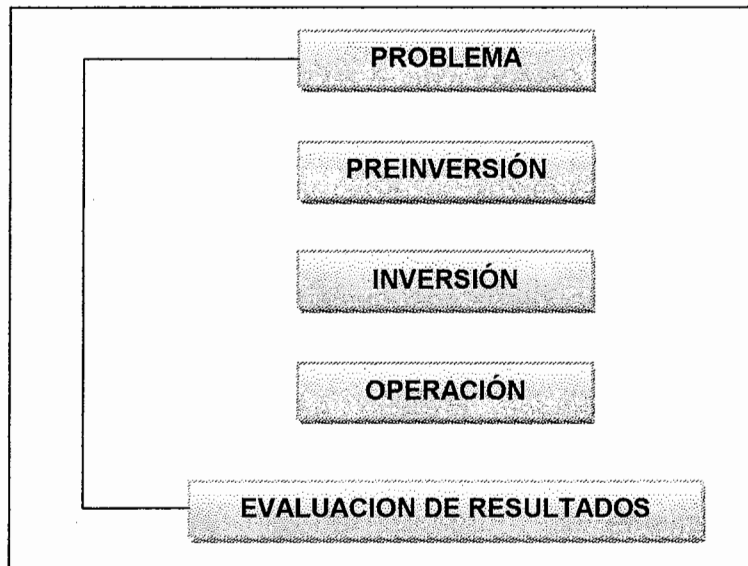
Durante la fase de terminación, el gerente de proyecto debe preparar una evaluación por escrito del desempeño de cada miembro del equipo y mencionar como cada uno ha ampliado sus conocimientos como resultado de trabajar en el proyecto, así como que áreas se necesitan desarrollar más.

Otra actividad importante durante la fase de terminación es realizar reuniones de evaluación posteriores al proyecto. Estas reuniones deben realizarse internamente, en la organización que realizo el proyecto, así como con el cliente. El propósito de las mismas es evaluar el desempeño del proyecto, determinar si los beneficios previstos se lograron en realidad e identificar que se puede hacer para mejorar el desempeño en proyectos futuros.

2.3.2.1.1.1 Cuadro sinóptico del ciclo de proyectos

El cuadro sinóptico del ciclo de vida de los proyectos presenta las etapas de este, de una manera más general, es decir, dividiendo las etapas de la siguiente manera: problema, preinversión, inversión, operación y evaluación de resultados. Estas etapas se detallan en la figura 87 que se muestra a continuación.

Figura 87. Cuadro sinóptico del ciclo de vida de los proyectos



Problema. Los proyectos nacen cuando el cliente identifica una necesidad. El cliente es la persona u organización dispuesta a proporcionar los fondos para lograr satisfacerla. Por ejemplo, para una familia que planea crecer, la necesidad puede ser una casa más grande, mientras que para una empresa el problema puede ser un alto índice de material de desperdicio en su proceso de manufactura que incrementa los costos y los tiempos de producción por encima de los de sus competidores. El cliente primero debe identificar la necesidad o el problema. A veces el problema se identifica con rapidez, como ocurre cuando hay un desastre, por ejemplo, un terremoto. En otras situaciones, podría requerir meses que un cliente identifique con claridad una necesidad.

Etapa de preinversión. En esta etapa se incluyen los estudios del proyecto desde la identificación de la idea o necesidad, preparación, hasta antes de la ejecución de las actividades planificadas. En esta etapa se debe realizar una

evaluación ex ante, la cual centra su interés en determinar la viabilidad del mismo entendida esta como la posibilidad de ejecución.

Se circunscribe a establecer la confiabilidad de la información, metodología utilizada, la verificación de los cálculos realizados, la existencia de todos sus componentes, entre otros. La evaluación ex ante permite verificar si los componentes del estudio presentan una interrelación lógica y funcional.

La preinversión es la fase del proceso de decisiones en la economía que brinda los elementos necesarios para obtener un amplio criterio de racionalización en la asignación de los recursos; en la generación de los programas y proyectos de inversión debidamente jerarquizados y priorizados; y en la formación y movilización del potencial humano para el manejo de recursos.

Etapas de inversión. En esta fase se efectúan los gastos necesarios para poner en marcha el proyecto, considerándose cuatro aspectos: diseños administrativos y de ingeniería, realización de trámites legales y contratos de ejecución y promoción.

En la ejecución se concreta el proyecto, pues se realizan las obras físicas, se adquiere el equipo, se capacita al personal y se establece la supervisión, que deberá vigilar todo el proceso y recomendar a la administración los cambios que sean necesarios.

Entre la preinversión y inversión se desarrollan las fases de licitación y contratación del proyecto, como nexo entre ambas etapas.

La inversión es la ejecución del proyecto que comprende la materialización de los bienes. Finaliza con una evaluación ex post que constituye la decisión número dos. En la cual se determina si lo ejecutado corresponde con lo planificado. Retroalimenta la preinversión.

Etapa de operación. También llamada de post inversión, administración y mantenimiento del proyecto. Esta fase es en la cual se realiza la operación o funcionamiento del proyecto, tiene como objetivo básico conseguir un beneficio neto para los propietarios del mismo y para la sociedad en general.

Constituye la etapa final del proyecto y es donde deben cumplirse los objetivos que se determinaron al gestarse la idea. Comprende la puesta en marcha y la operación del proyecto (desarrollo), la vida útil, que es el periodo de tiempo que operara el mismo, produciendo los bienes y servicios de manera constante.

2.3.2.1.3.3 La administración aplicada al ciclo de proyectos

El proceso de administración de proyectos

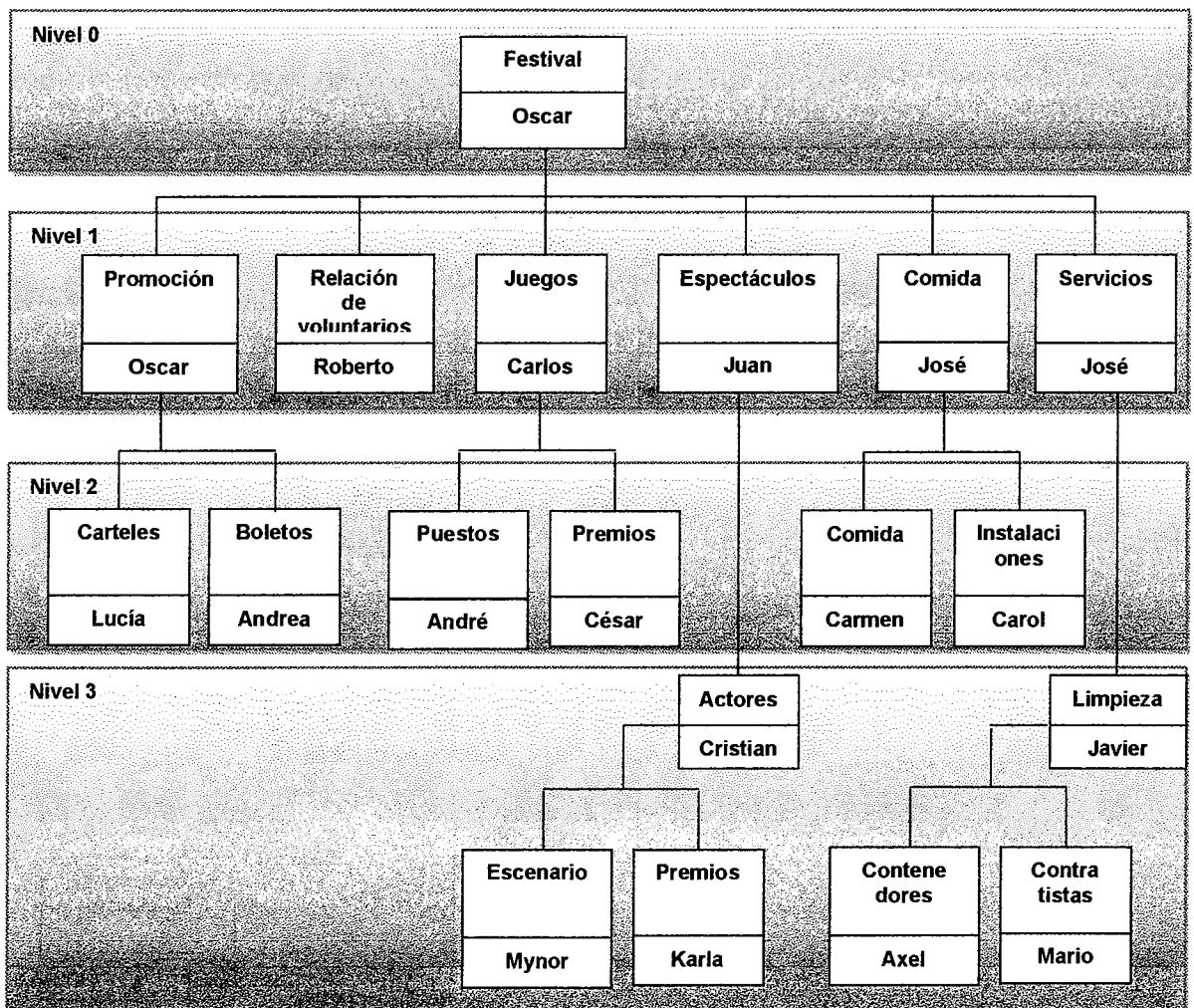
De manera concisa el proceso de administración de proyectos significa planear el trabajo y después trabajar el plan o más bien implica primero establecer un plan y después llevarlo a cabo para lograr el objetivo del proyecto.

El esfuerzo en la etapa inicial de la administración de un proyecto debe centrarse en establecer un plan inicial que explique por etapas, a manera de lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Este esfuerzo de planeación incluye los pasos siguientes:

- 1. Definir con claridad el objetivo del proyecto.** La definición debe acordarse de manera previa entre el cliente y la persona u organización que realizara el proyecto.
- 2. Dividir y subdividir el alcance del proyecto en “piezas” importantes o paquetes de trabajo.** Aun cuando los proyectos importantes pueden

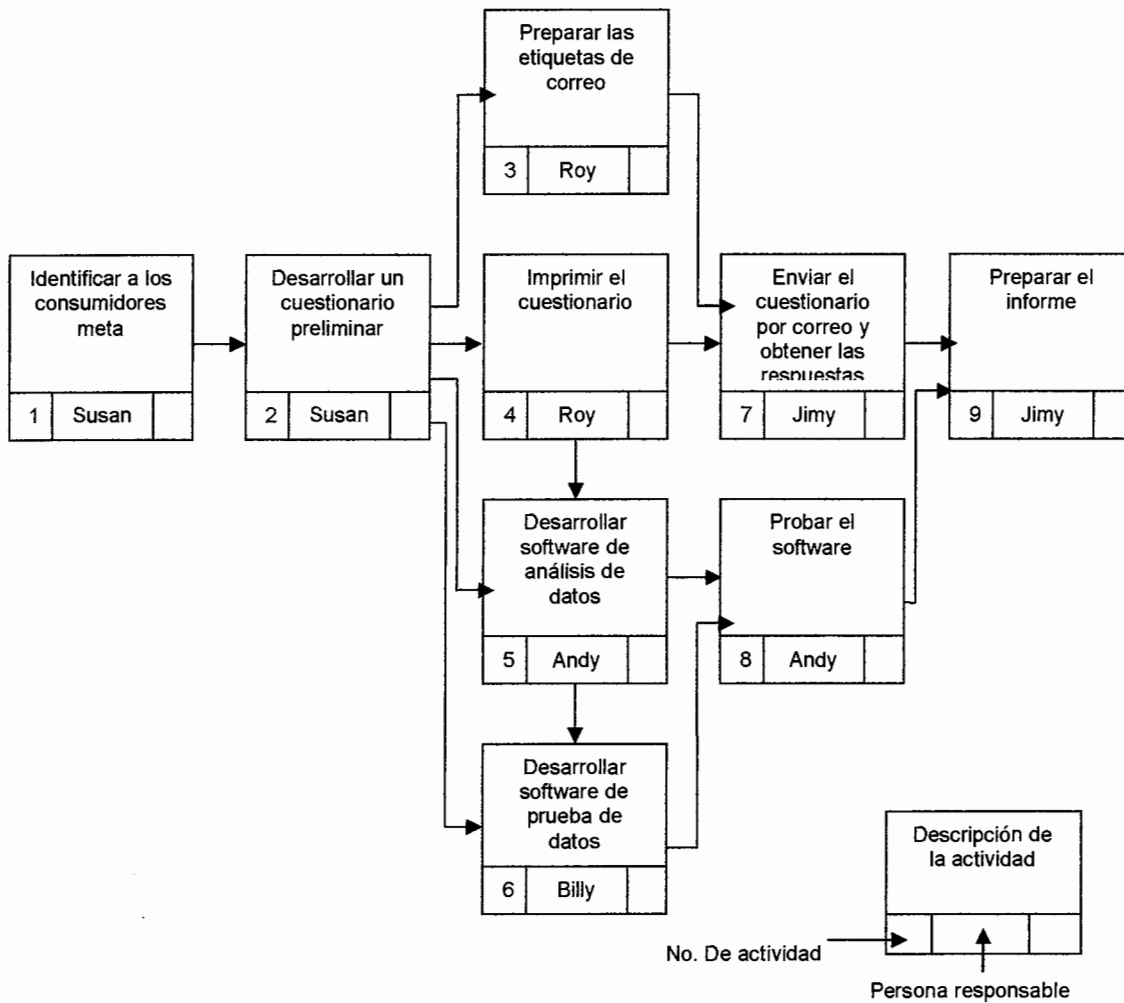
parecer abrumadores si se consideran como un todo, una manera de salir victorioso incluso del esfuerzo más monumental es dividirlo. Una estructura de división de trabajo es un árbol jerárquico de elementos o partes del trabajo que el equipo de proyecto realizara o producirá durante el proyecto. La estructura de división de trabajo por lo general identifica a la organización o persona responsable de cada paquete de trabajo.

Figura 88. Estructura de división del trabajo



3. Definir las actividades específicas que deben realizarse para cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del proyecto.
4. Representar gráficamente las actividades en forma de diagrama de red. Este diagrama muestra la secuencia necesaria y las interdependencias de las actividades para lograr el objetivo del proyecto. La figura 89 es un ejemplo de un diagrama de red.

Figura 89. Estructura de un diagrama de red



5. **Estimar una estimación de la duración para determinar cuánto tiempo se requerirá para completar cada actividad.** También es necesario determinar cuáles tipos de recursos y cuanto se necesita de cada uno para que cada actividad se complete dentro de la duración estimada.
6. **Elaborar una estimación del costo de cada actividad.** El costo se basa en los tipos y cantidades de recursos requeridos para cada actividad.
7. **Calcular el programa y el presupuesto del proyecto para determinar si el proyecto puede completarse dentro del tiempo requerido, con los fondos asignados y los recursos disponibles.** De no ser así, se deben hacer ajustes al alcance del proyecto, las estimaciones de duración de las actividades o las asignaciones de recursos hasta que pueda establecerse un plan inicial (un plan en etapas para lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto) realista y alcanzable.

La planeación determina lo que se debe hacer, quien lo hará, cuánto tomará y cuanto costará. El resultado de este esfuerzo es un plan inicial. El plan inicial de un proyecto puede mostrarse en una exposición grafica o de tabla para cada periodo (semana, mes) desde el inicio del proyecto hasta su terminación. La información debe incluir:

- Las fechas de inicio y terminación para cada actividad.
- Las cantidades de los distintos recursos que se necesitarán durante cada periodo.
- El presupuesto para cada periodo, así como el presupuesto acumulado desde el inicio del proyecto considerando cada periodo.

Una vez que se ha establecido un plan inicial, este debe implementarse. Esto implica realizar el trabajo de acuerdo con el plan y controlar el trabajo de modo que el alcance del proyecto se logre dentro del presupuesto y con la plena satisfacción del cliente.

Una vez que el proyecto se inicia, es necesario monitorear el avance para asegurar que todo está saliendo según el plan. En esta etapa, el proceso de administración del proyecto implica medir el avance real y compararlo con el avance planeado. Para medir el avance real, es importante tener en mente que actividades se han iniciado o completado en realidad, cuando se iniciaron o completaron, y cuanto dinero se ha gastado o comprometido. Si, en cualquier momento durante el proyecto, la comparación del avance real con el planeado revela que el proyecto está retrasado, excede el presupuesto o no cumple con las especificaciones técnicas, debe aplicarse una acción correctiva para volver a ponerlo al día.

Antes de tomar una decisión para aplicar una acción correctiva, es necesario evaluar varias acciones alternativas para asegurar que dicha acción volverá a colocar al proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo y presupuesto del objetivo.

La clave para el control eficaz del proyecto es medir el progreso real y compararlo con el progreso planeado con regularidad y de manera oportuna y aplicar acciones correctivas de inmediato, en caso necesario. Esperar que un problema desaparezca sin intervención correctiva es ingenuo. Con base en el avance real, es posible prever un programa y presupuesto para la conclusión del proyecto. Si estos parámetros están más allá de los límites del objetivo, es necesario aplicar acciones correctivas de inmediato.

Beneficios de la administración de proyectos

El beneficio fundamental de la implementación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, sin importar si usted es el cliente de un proyecto propio como la remodelación de su sótano, o una empresa (contratista) a quien un cliente paga para realizar un proyecto. Terminar todo el alcance del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran sensación de satisfacción. Para un contratista, significa que puede llevarlo a negocios adicionales con el mismo cliente en el futuro o a nuevos negocios recomendados por clientes que han quedado satisfechos.

A continuación se presentan algunos factores críticos de éxito de una buena administración de proyectos:

- La planeación y la comunicación son vitales para una administración de proyectos satisfactoria. Evitan que ocurran problemas o reducen al mínimo su impacto sobre el logro del objetivo de un proyecto cuando estos se presentan.
- Tomarse el tiempo para desarrollar un plan bien diseñado antes de iniciar el proyecto es vital para el logro satisfactorio de cualquier proyecto.
- Un proyecto debe tener un objetivo muy bien definido: un resultado o producto esperado, determinado en función del alcance, programa y costo y aceptado por el cliente.
- Involucrar al cliente como socio en el resultado exitoso del proyecto por medio de su participación activa.
- Lograr la satisfacción del cliente requiere comunicación continua con él para mantenerlo informado y determinar si las expectativas han cambiado.

- La clave para el control eficaz del proyecto es medir el avance real y compararlo con el avance planeado de manera regular y oportuna, y aplicar acciones correctivas de inmediato, en caso necesario.
- Una vez que concluye el proyecto, debe evaluarse su desempeño para saber que podría mejorarse si se realiza un proyecto similar en el futuro. Debe obtenerse retroalimentación del cliente y del equipo de proyecto.

2.3.2.1.4 Unidad IV. (Teoría general de sistemas aplicados a proyectos)

2.3.2.1.4.1 Objetivos de aprendizaje

1. Describir los elementos y componentes más importantes de los sistemas.
2. Detallar la representación esquemática de los sistemas.
3. Conocer la aplicación del sistema a los proyectos.
4. Definir el análisis y la administración del sistema de proyectos.

2.3.2.1.4.2 Elementos y componentes del sistema

Teoría de sistemas

Son las teorías que describen la estructura y el comportamiento de sistemas. La teoría de sistemas cubre el aspecto completo de tipos específicos de sistemas, desde los sistemas técnicos (duros) hasta los sistemas conceptuales (suaves), aumentando su nivel de generalización y abstracción.

Pensamiento sistémico

Es la capacidad de explicar exitosamente la teoría general de sistemas.

Sistema

Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: a) entradas, b) procesos y c) salidas.

a) Entradas: las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información.

Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Las entradas pueden ser:

- **En serie:** es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
- **Aleatoria:** es decir, al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.
- **Retroacción:** es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

b) Proceso: el proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

En la transformación de entradas en salidas se debe saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus

detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra".

c) Salidas: las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Componentes y elementos del sistema aplicado a los proyectos

Componentes:

- **Propósito.** Es función del producto en función del objetivo.
- **Meta.** Es el valor agregado en función del producto, por ejemplo, es la diferencia que el cliente nos prefiera a nosotros existiendo varios productos similares.

Elementos:

- **Entradas.** Son los insumos o el insumo principal, por ejemplo, que el costo del producto tenga el 80% del mismo.
- **Procesador.** Es el convertidor o transformador, es el que va a procesar los insumos para convertirlos en productos.
- **Salidas.** Es el producto final, bien o servicio.

- **Interrelaciones.** Son las personas que hacen posible que los insumos se conviertan en el producto.
- **Retroalimentación.** Es el control se administra de acuerdo a los entregables, documento de factibilidad etc.
- **Fluctuaciones internas.** Son las variaciones que se dan dentro del procesador, bajo nuestra responsabilidad.
- **Fluctuaciones externas.** Se dan fuera del procesador pero influyen en el mismo, por ejemplo, huelgas, paros, catástrofes, etc.
- **Perdidas de eficiencia.** Son las mismas fluctuaciones internas y externas.
- **Perdidas de eficacia.** Son las que se dan en el entorno o medio ambiente, por ejemplo, problemas en la negociación resultado del proyecto en el mercado etc.
- **Medio ambiente.** Es el entorno, aquí está la capacidad de competitividad de las empresas, está involucrado en la macroeconomía y en las políticas de gobierno.

2.3.2.1.4.3 Representación esquemática del sistema

La importancia de la aplicación de la teoría general de sistemas a los proyectos se puede clasificar en cuatro niveles, los cuales son:

1. Elaboración del diseño del sistema.
2. Implementación del diseño del sistema.
3. Administración del proyecto.
4. Mejoramiento del proyecto.

1. Elaboración del diseño del sistema

¿Cómo funciona? La finalidad es describir gráficamente la interrelación de los componentes, por medio del diagrama de bloques. (Puede ser un sistema real o proyectado).

2. Implementación del diseño del sistema

¿Cómo opera? La finalidad es determinar las causas y efectos para desarrollar el análisis de sus componentes y la interacción de los mismos. Incluye hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Para ello nos podemos apoyar en la elaboración de pruebas, de un plan piloto o la creación de un prototipo. Termina con la estrategia a utilizar y el plan para su implementación.

3. Administración del proyecto

¿Cómo se administra? La finalidad es crear la gestión óptima que nos permita operar el proyecto con eficiencia y eficacia. Para ello utilizamos “la teoría de la fiabilidad”, que nos permite tener un sistema “confiable”, es decir, que podamos producir el bien o servicio requerido en las mismas condiciones y cantidades programadas y con los mismos estándares de calidad y en los tiempos planificados y con la capacidad de respuesta al cliente definida. Todo en cumplimiento de los objetivos del proyecto.

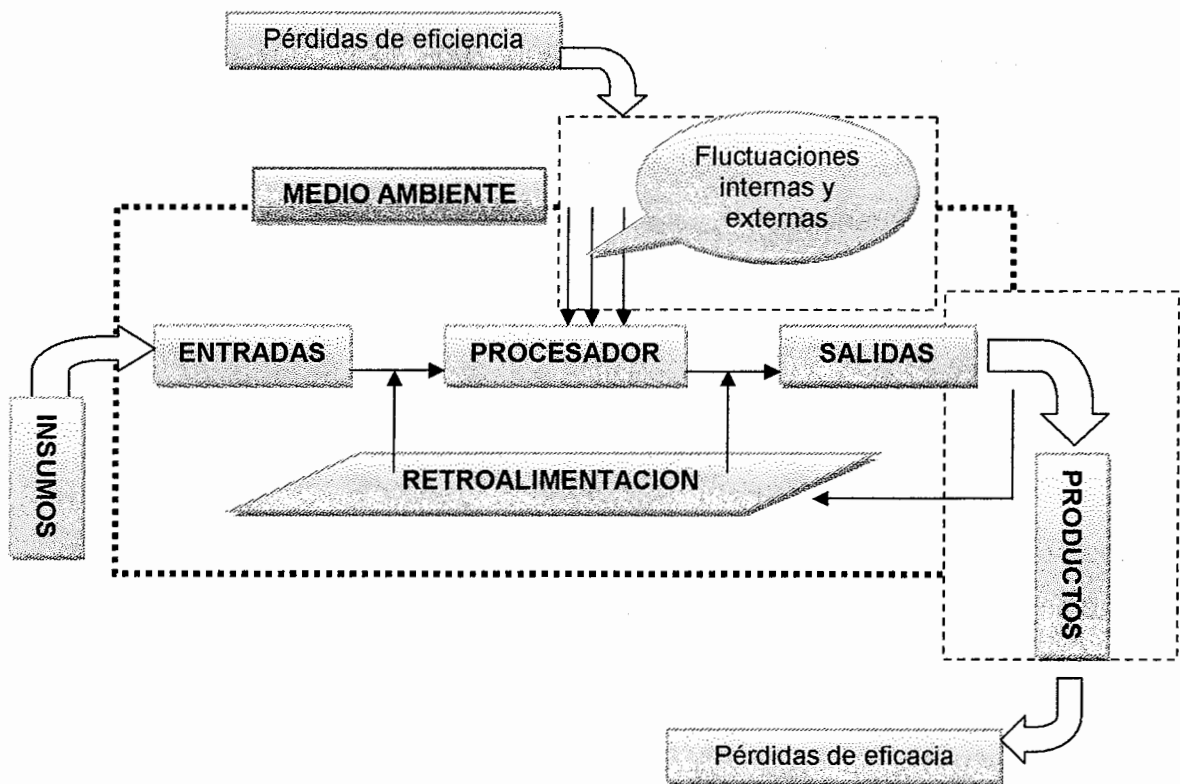
4. Mejoramiento del proyecto

¿Cómo se mejora? Al tener estable el sistema, es decir, que sus componentes funcionan como una orquesta cuyos integrantes conocen perfectamente la partitura y su participación en ella, planteamos un nuevo

diseño "rediseño" que nos permita alcanzar nuevos y mayores objetivos, nuevas y mejores metas, plantear nuevas estrategias y mejorar la gestión del proyecto.

La figura 90 que a continuación se presenta muestra una representación esquemática del diagrama de bloques del sistema aplicado a los proyectos.

Figura 90. Diagrama de bloques del sistema aplicado a proyectos



2.3.2.1.4.4 Aplicación del sistema a los proyectos

Los proyectos como sistemas

Un proyecto es un sistema socio - técnico incluido entre otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definido como un sistema social, integrado por individuos o grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas generales que forman un proyecto

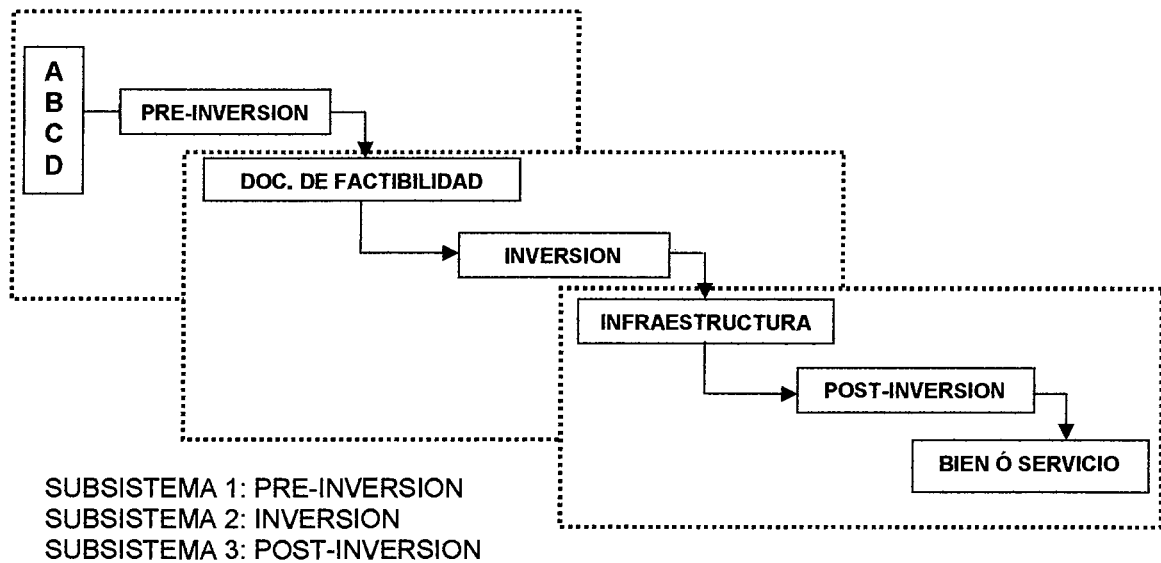
Subsistema psicosocial. Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del estatus y del papel, dinámica de grupos y los subsistemas de influencia.

Subsistema técnico. Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

Subsistema administrativo. Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, de estrategia y de operación, mediante el diseño de la estructura y mediante el establecimiento de los procesos de control.

Los subsistemas que anteriormente fueron explicados pueden aplicarse a una representación esquemática de sistemas, la cual muestra la forma en que van fluyendo cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos. Dicha representación es la que se muestra en la figura 91 que se muestra a continuación.

Figura 91. Esquema de subsistemas en un proyecto



Subsistema 1: pre-inversión

Entrada:

A: Necesidad insatisfecha.

B: Problema.

C: Posibilidad de solución.

D: Propuesta de solución.

Procesador: Metodología de proyectos, estudios de: mercado, técnico, financiero, ambiental para elaborar el documento de factibilidad.

Salida: Documento de factibilidad

Subsistema 2: inversión

Entrada: Documento de factibilidad

Procesador: Diseño, planos de ingeniería, diagramas, etc.

Salida: Infraestructura

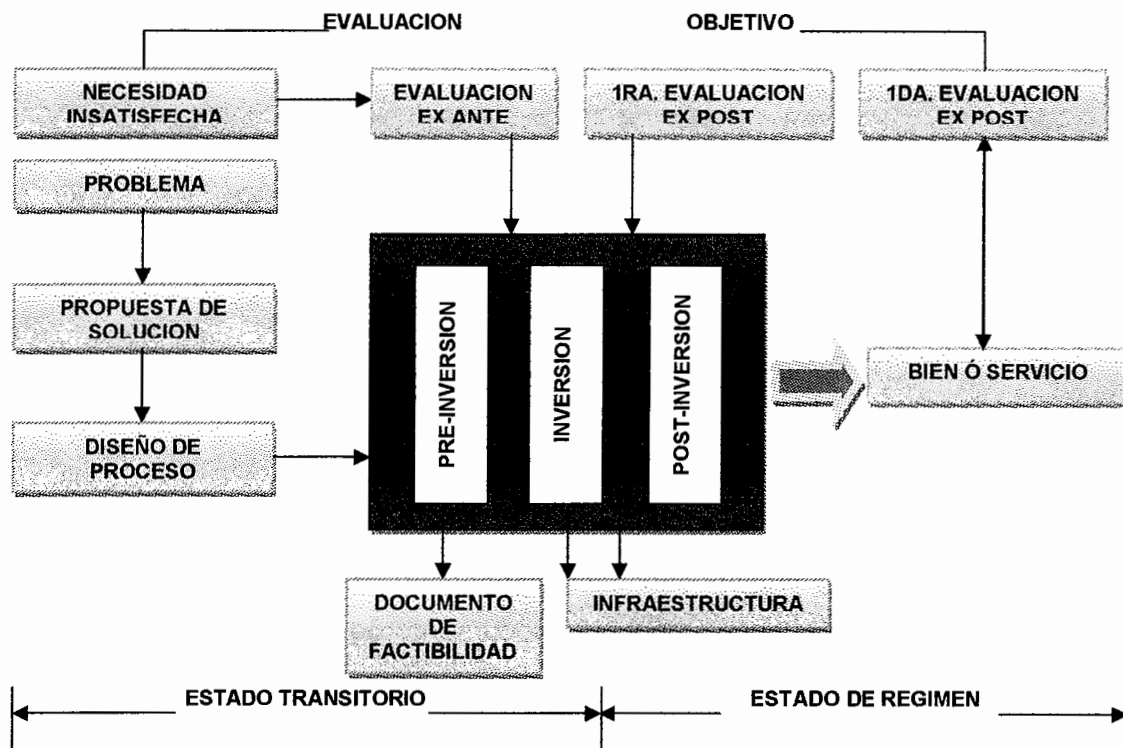
Subsistema 3: post-inversión

Entrada: Infraestructura

Procesador: Vida útil, operación desarrollo de la empresa.

Salida: Bien o servicio.

Figura 92. T.G.S. aplicada al diagrama de bloques del ciclo de proyectos



2.3.2.1.4.5 Análisis y administración del Sistema de proyectos

Metodología de aplicación de la T.G.S, para el análisis y diseño de sistemas de aplicados a proyectos

Desde el punto de vista de la administración de proyectos está compuesta de las siguientes etapas:

- a) **Análisis de situación:** es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.
 - 1. **Definición de objetivo:** el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
 - 2. **Formulación del plan de trabajo:** el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
 - 3. **Relevamiento:** el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.

- b) **Diagnóstico:** el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá

cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.

c) Diseño: el analista diseña el nuevo sistema.

1) Diseño global: en el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.

2) Diseño detallado: el analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.

d) Implementación: la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.

1) Global.

2) En fases.

3) En paralelo.

e) Seguimiento y control: el analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

El sistema de control en los proyectos

Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

Elementos básicos:

- a) Una variable; que es el elemento que se desea controlar.
- b) Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
- c) Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.
- d) Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.
- e) La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

Método de control en los proyectos

Es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones en los proyectos, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control en un proyecto son:

1. **Reporte de variación:** esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las decisiones acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo que los planes, para que tomen las medidas necesarias.

2. **Decisiones programadas:** otra aplicación de sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas. Si se procura que el sistema vigile los órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo.

3. **Notificación automática:** en este caso, el sistema como tal, no toma decisiones pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado. Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios predeterminados, pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

2.3.2.1.5 Unidad V. (Métodos de administración de proyectos)

2.3.2.1.5.1 Objetivos de aprendizaje

1. Puntualizar en los aspectos más importantes del método de los efectos.
2. Detallar los fundamentos más importantes de la herramienta de planificación de proyectos ZOPP.

2.3.2.1.5.2. El método de los efectos (Análisis de evaluación de proyectos)

1. Premisa básica y objetivo

La premisa básica es incorporar, en la evaluación económica de proyectos para la colectividad, en su conjunto, las diversas categorías de agentes económicos participantes (estado, financista, empresarios, instituciones públicas, asalariados, hogares beneficiados, comunidades rurales, turísticas, etc.), y no solamente la categoría de inversionistas como centro de análisis tradicional.

En consecuencia, con relación a esta premisa, el objetivo de evaluación en el método de los efectos es identificar, desde la fase de estructuración de un proyecto inserto en cualquier plan de desarrollo, las categorías de agentes económicos participantes, y calcular como beneficios los ingresos adicionales generados por el proyecto para los diversos agentes involucrados. Por ende, contribuir a través de los desgloses ejecutados, con el diseño de políticas de desarrollo (asignación de recursos, empleo, capacitación de la mano de obra, fiscales, financieras, etc.).

2. Nivel de análisis

Está centrado en las variaciones que se producen hacia delante y hacia atrás, producto de una determinada operación (proyecto), donde para llegar a su identificación y cuantificación es indispensable partir del objetivo, sea del empresario o del Estado como promotor; así como de las limitaciones o restricciones vinculadas al uso de los recursos para el cumplimiento de las actividades que implica su realización. La existencia y consideración de esas

variaciones, conduce a la necesidad, dentro del análisis, de introducir la posibilidad de otra variante “la situación sin proyecto” con cuya comparación se facilita la selección de proyectos en un contexto determinado. En resumen, opera metodológicamente identificando y configurando la información necesaria para su aplicación como se observa a continuación:

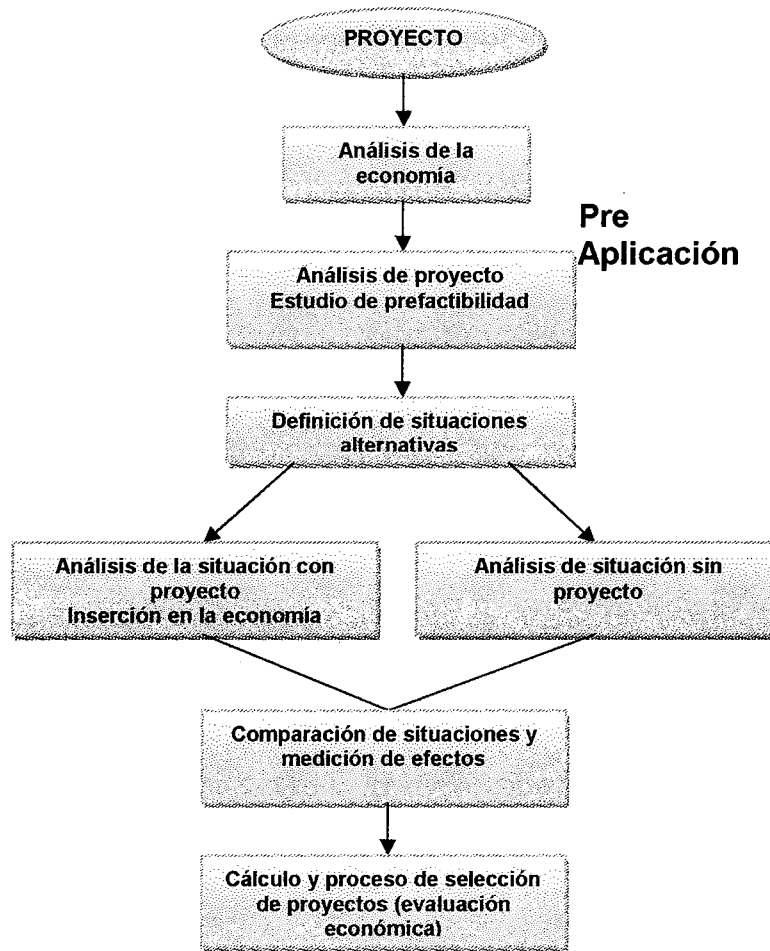
Definición de las situaciones alternativas al proyecto: situación sin proyecto, que se explica caso por caso en términos de oportunidades sacrificadas o de situación prevaleciente si el proyecto no se realiza.

- a. Articulación del proyecto en el contexto económico nacional, señalando y midiendo los cambios ocasionados por su ejecución y funcionamiento, hacia delante y hacia atrás. (inversión-operación-resultado). Partiendo del valor de la producción, según el tipo de proyecto, utilizando el estado de ganancias y pérdidas y el cronograma de inversiones expresados en términos de contabilidad nacional.
- b. Análisis de la situación sin proyecto: determinación de lo que ocurre en el contexto si no se lleva a cabo el proyecto o sea análisis de la situación alternativa.
- c. Comparación: confrontar las dos situaciones, con lo cual se miden los efectos directos primarios o secundarios, sobre los ingresos adicionales por año para cada agente participante.
- d. Evaluación: identificación de los beneficios expresados por los ingresos adicionales y de los costos, en términos de gastos de inversión y de operación. Determinación de los indicadores de evaluación.

3. Las fases de la aplicación

La figura 93 siguiente muestra las diferentes fases técnico-económicas de aplicación del método de los efectos, las cuales serán desarrolladas en los siguientes párrafos.

Figura 93. Fases de aplicación del método de los efectos



2.3.2.1.5.3 El ZOPP como herramienta de la planificación de proyectos

PPO (Planificación de Proyectos, orientada a Objetivos)

Es un método de planificación que puede proveer de un plan de proyecto presentado por un cuadro resumen, "matriz de marco lógico (MML)", "la planilla"

o “matriz de planificación de proyectos (MPP)”, que muestra en una sola hoja y de forma muy sistemática lo siguiente:

Tabla LV. Preguntas que se responden al realizar una planilla o matriz de planificación de proyectos

¿Por qué?	Se hace el proyecto	Objetivos
¿Qué?	Es lo que el proyecto quiere lograr	Resultados
¿Cómo?	Se van a lograr estos resultados	Actividades

Además incluye informaciones sobre:

¿Cuáles?	Son los factores externos de importancia para el proyecto	Supuestos
¿Cómo?	Se puede medir el progreso y el éxito del proyecto	Indicadores
¿Dónde?	Se encuentran los datos e informaciones para la evaluación del proyecto	Fuentes

Fuente: Manual ZOPP "ZielOrientierte ProjektPlanung", Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos, GTZ, Cooperación Alemania – Guatemala

La utilización del método PPO. En la fase inicial de un proyecto debe ser realizada una reunión de trabajo o pequeño seminario cuya finalidad es confeccionar y aprobar un plan de trabajo para el proyecto. En esta oportunidad se aplica la PPO para acordar de forma más precisa posible sobre:

- Los resultados a obtener durante el proyecto como un todo y a corto plazo.
- Las actividades a realizar.
- El personal local y de la GTZ a emplear.
- La disposición de material y fondos financieros, etc.

Otras aplicaciones. Además, se puede usar el método PPO para la planificación de medidas menores dentro del proyecto para sub-proyectos o

proyectos de desarrollo comunitario. Esto muestra que el método PPO es muy flexible y adaptable a situaciones variadas:

- Orienta y visibiliza la evaluación objetiva del proyecto.
- Facilita la actualización continua de los proyectos.
- Todos los interesados y afectados pueden ser escuchados durante el proceso.
- La dinámica del proceso de planificación y realización están siendo influenciados por los grupos participantes.
- Funciona para cualquier tipo de proyecto.
- No importa el tamaño o la complejidad de la medida.

En la PPO se planifica, dirige y evalúa partiendo de los objetivos y resultados (no partiendo de los insumos).

ZOPP

ZOPP es un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a Objetivos. Este método fue introducido por la GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) desde el año 1981 para la planificación y la realización de la mayoría de sus proyectos de cooperación técnica. Su denominación en alemán es: ZOPP (Zielorientierte Projekt Planung), que en español significa: "planificación de proyectos, orientada a Objetivos".

La herramienta de planificación de proyectos ZOPP consiste de elementos que se apoyan mutuamente, entre los que podemos mencionar:

- El método, constituye una guía para el trabajo en el grupo de planificación.
- El enfoque de equipo, como marco de estudio de problemas multisectoriales.

- La visualización utilizada para registrar las contribuciones individuales de los participantes y los resultados de las discusiones.

A continuación, la figura 94 presenta el cuadro sinóptico que resume todos los factores tomados en cuenta al implementar la herramienta ZOPP, como instrumento de gestión y dirección de proyectos.

Figura 94. Cuadro sinóptico de ZOPP



Fuente: Manual ZOPP "ZielOrientierte ProjektPlanung", Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos, GTZ, Cooperación Alemania – Guatemala

Objetivos del ZOPP

Con la aplicación de ZOPP se puede:

- Lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a mediano y largo plazo.
- Mejorar la comunicación y cooperación entre los participantes a través de la planificación conjunta; utilizando documentos precisos y definiciones claras.
- Definir las áreas de trabajo como base del plan operativo.
- Establecer la base para el monitoreo y la evaluación del proyecto.

Aplicaciones del ZOPP

Algunas de las aplicaciones más importantes de esta herramienta son las siguientes:

- ZOPP es uno de varios métodos de planificación.
- ZOPP ofrece un procedimiento flexible.
- ZOPP sólo puede ser tan eficiente como el grupo que aplica el método.
- ZOPP facilita lograr un consenso de opiniones en el proceso de la planificación.
- ZOPP requiere una aplicación realista.

Características principales del ZOPP

Dentro de las características principales se pueden mencionar:

- Procedimiento de planificación por pasos sucesivos.

- Visualización y documentación permanente de los pasos.
- Enfoque de trabajar en equipo.

Pasos principales del ZOPP

Los pasos principales de la herramienta ZOPP son los siguientes:

1. Pasos de análisis:

- Análisis de Problemas
- Análisis de Participación
- Análisis de Objetivos
- Análisis de Alternativas

2. Matriz de planificación del proyecto (MPP)

- Objetivos / Resultados / Actividades
- Supuestos Importantes
- Indicadores Verificables Objetivamente
- Fuentes de Verificación

A continuación, se presenta un ejemplo de aplicación de la herramienta de administración de proyectos ZOPP detallando cada uno de los pasos que se describieron anteriormente.

Caso resuelto por medio de la herramienta ZOPP

“Las enfermedades de la comunidad del Corozo”

El departamento de Izabal presenta graves carencias en diversos órdenes socioeconómicos. La cabecera del mismo es el municipio de Puerto Barrios. La

ciudad es atravesada por el río Curicó, única corriente superficial de agua en la zona.

La región tiene un clima tropical, con alternancia de épocas de lluvia y períodos secos. En verano se alcanzan unas temperaturas medias de 30°C, mientras que en invierno la media desciende hasta los 19°C. Las lluvias torrenciales aparecen en verano y otoño.

La actividad económica principal es la agricultura de exportación, siendo los principales productos el banano y la piña. Junto a la actividad agrícola existen estancias ganaderas dedicadas a la cría de vacuno.

Conectados con la ganadería, se encuentran en actividad un matadero y una fábrica de curtidos.

Muchas familias poseen alguna pequeña chacra donde cultivan algunos productos para el autoconsumo (mandioca, frijoles, maíz, etc.) y crían algunos animales; aves y cerdos especialmente. Las mujeres suelen tener una participación muy destacada en esta producción doméstica y se encargan de todas las labores de la casa. Los niños, muy numerosos, colaboran en las tareas domésticas y asisten de forma irregular a la escuela.

En los últimos tiempos, algunos informes de los servicios de salud han detectado un aumento significativo de la mortalidad, especialmente infantil, provocado por la alta incidencia de las enfermedades infecciosas de transmisión hídrica. El malestar causado por estos problemas es muy patente en las comunidades campesinas.

Para interpretar las causas de esta situación y buscar soluciones, la Asociación de Pobladores de Izabal ha creado, con la colaboración de su socio español, un equipo técnico de planificación. Se espera que este equipo pueda diseñar alguna iniciativa concreta de desarrollo que ayude a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la zona, reduciendo de esa manera la situación de tensión que actualmente se vive. Por decisión de la propia Asociación se ha optado por diseñar una primera intervención en la comunidad

del Corozo. Se trata de un poblado rural de asentamiento reciente, de unos 400 habitantes, situado a orillas del río Curicó.

La primera constatación que se ha efectuado es que los servicios médico-sanitarios se prestan de una manera muy deficiente y desarrollan una actividad exclusivamente curativa. El único Centro de Salud del departamento se encuentra en un edificio que no reúne ninguna condición para ese tipo de usos. El equipamiento básico y el material sanitario, están en muy mal estado y está atendido únicamente por un enfermero. Hay que señalar que en el municipio se localizan otros cinco médicos que atienden consultas privadas, con mucha mejor cobertura sanitaria, aunque sus precios impiden que la población más necesitada pueda utilizar sus servicios. Aparte de estos servicios médicos institucionales, existe un número importante de curanderos que cumplen funciones sanitarias.

El manejo del agua para consumo humano en la comunidad del Corozo es completamente inadecuado. No existe ninguna red pública de abastecimiento de agua y las mujeres y los niños suelen ser los encargados de ir a buscar el agua al río y a los pocos pozos que existen en la zona. Por lo que se ha observado, no tienen apenas nociones de las implicaciones sanitarias que representa el consumo de agua en malas condiciones y no se efectúa ninguna de las prácticas generalmente recomendadas; cocción de agua, uso de filtros, etc. Tampoco existen en las distintas escuelas programas específicos de educación para la salud. De todas formas, no es el desconocimiento la única causa que provoca un mal manejo del agua. Las pésimas condiciones higiénicas de estos poblados, sin apenas letrinas ni ningún otro tipo de infraestructura sanitaria, también contribuyen a esta situación.

Los informes existentes sobre la calidad del agua muestran que ésta no es apta para el consumo humano. Por una parte, la agricultura de la zona, basada en el monocultivo de muy pocos productos destinados a la exportación y la extensión reciente de las estancias ganaderas han provocado la deforestación

de buena parte de los bosques autóctonos, aumentando de forma significativa la erosión.

Por otra, la utilización intensiva de productos químicos para aumentar la productividad ha generado unos niveles preocupantes de contaminación de los acuíferos subterráneos, lo que afecta a la salud de la población que se abastece en los pozos.

También se encuentran en la zona vertederos incontrolados, debido a la escasez e insuficiencia de los servicios prestados por el Municipio, que contribuyen significativamente a la contaminación de las reservas subterráneas de agua. La comunidad, por su parte, muestra una escasa educación referente al manejo de basuras.

Las aguas del río Curicó presentan unos niveles preocupantes de contaminación debido, aparte de la erosión ya reseñada, a los vertidos incontrolados de las aguas negras y a la contaminación industrial que producen el matadero y la fábrica de curtidos.

Especialmente ésta utiliza grandes cantidades de agua sin ningún tipo de control higiénico.

Es conveniente señalar que la Asociación de Pobladores del departamento de Izabal es una organización que agrupa a unas 200 personas que viven en los asentamientos campesinos periféricos. Su influencia en la región es bastante importante. Carece de sede social y las reuniones se realizan en la casa de alguno de los asociados o en un lugar abierto cuando se trata de una asamblea más numerosa.

No existe una estructura organizativa mínimamente sólida. La Junta Directiva de la Asociación está compuesta por nueve personas que no tienen apenas experiencia en la gestión de una asociación pública, aun cuando su entusiasmo y su prestigio dentro de la comunidad son muy importantes. La Asociación tiene personalidad jurídica y está reconocida por Ley.

Después de esta descripción somera de la situación de la zona, el equipo de planificación se propone efectuar:

1. Un análisis de los distintos agentes, grupos y sectores sociales implicados en los problemas del departamento y, más específicamente, de los habitantes de la comunidad del Corozo.
2. Un análisis de los problemas identificados determinando sus causas y sus efectos.
3. Un análisis de los objetivos de desarrollo.
4. Un análisis de las distintas alternativas identificadas.
5. El diseño de una intervención de desarrollo propuesta en el departamento, a través de la formulación de una matriz de planificación del proyecto.

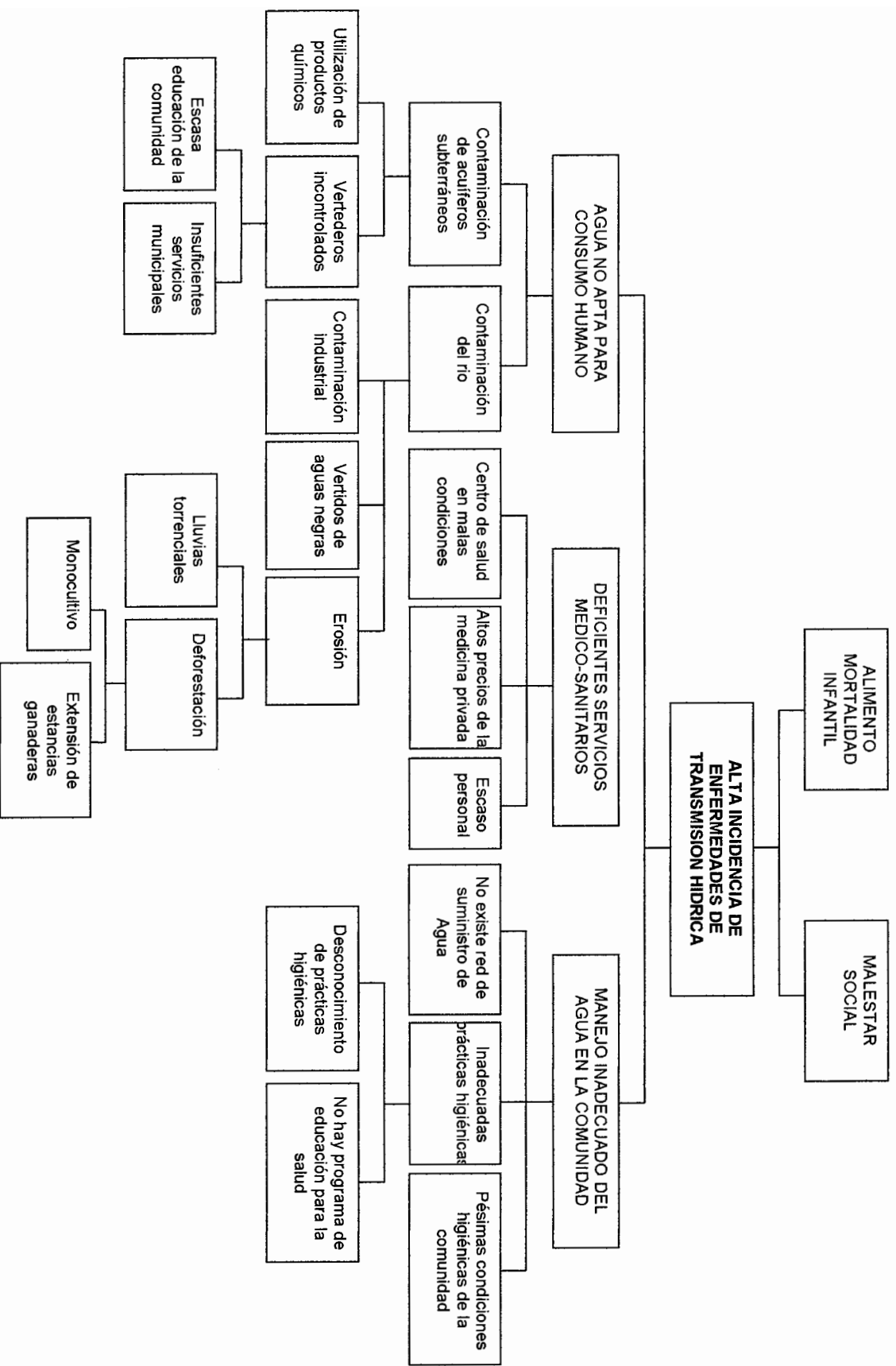
1) Análisis de participación

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Excluidos / Neutrales	Perjudicados / Oponentes Potenciales
Comunidad de Corozo: <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres. • Niños. • Campesinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Pobladores de Izabal. • Servicios medico-sanitarios. • Escuelas (maestros). • Curanderos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos privados. • Matadero. • Fábrica de Curtidos. • Estanciero. 	

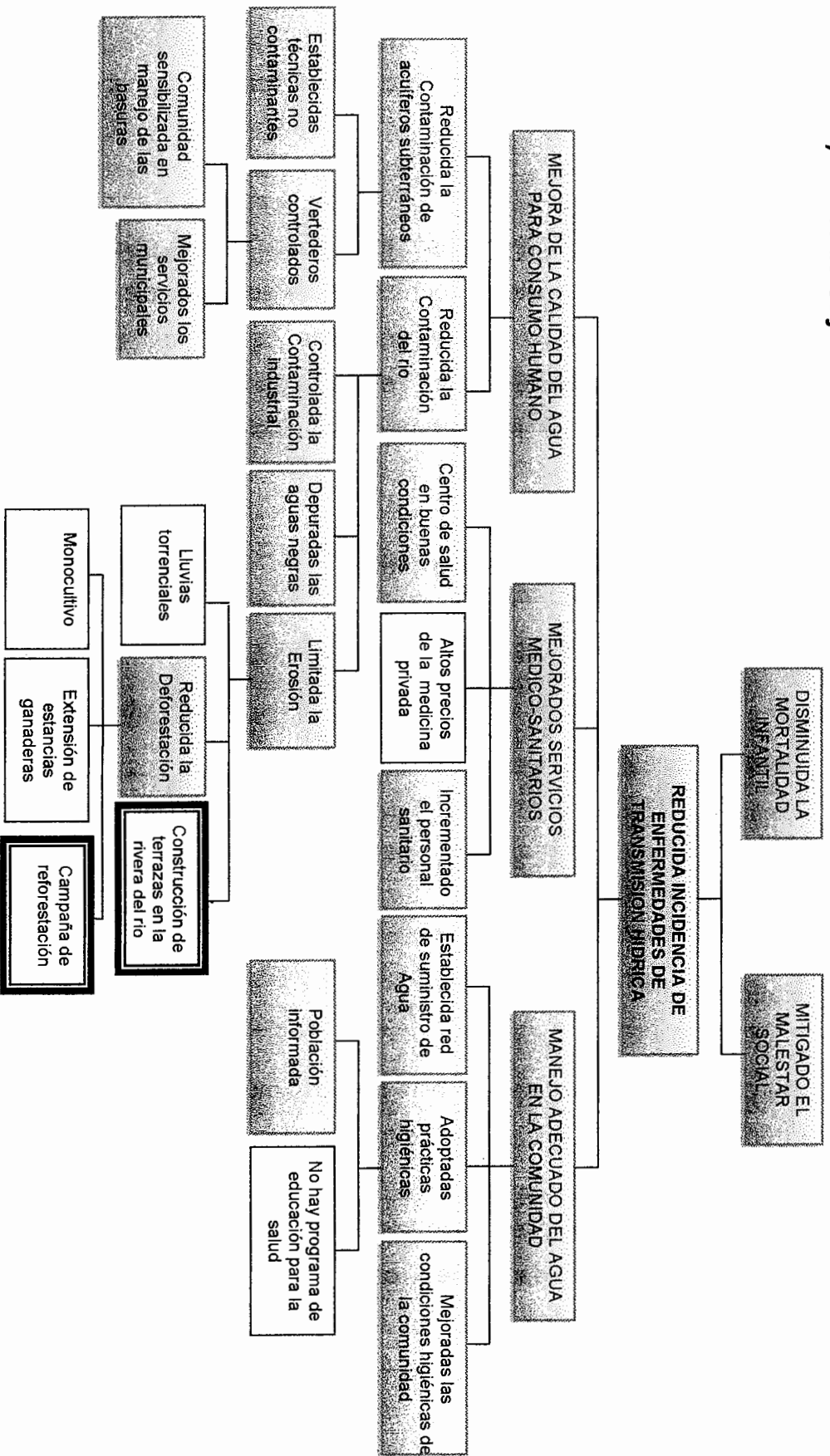
Explicación:

- Tal como se señala en el texto, la comunidad de Corozo, compuesta por unas 400 personas, ha sido seleccionada como beneficiaria de la intervención que se pretende diseñar. De todas formas sería deseable contar con más informaciones sobre los distintos grupos sociales que forman parte de la comunidad (mujeres, niños, campesinos, etc.).
- Entre los beneficiarios indirectos aparecería, con claridad, la Asociación de Pobladores de Izabal y, posiblemente, habría que incluir a los servicios médico-sanitarios y a los educativos, aunque en estos últimos casos su posición relativa puede variar en función de la selección del proyecto que posteriormente se realice. Algo similar ocurrirá con los curanderos, tal como se percibe en el cuadro. Los médicos privados quedarán en principio, excluidos de la intervención, así como el matadero, la fábrica de curtidos y los estancieros, quienes dependiendo de la alternativa seleccionada podrán ser considerados excluidos o perjudicados por la intervención.
- Obsérvese, en todo caso, que el análisis de la participación tal como se presenta aquí, tiene un cierto grado de provisionalidad y puede ser matizado en función de la selección que se realice en el análisis de alternativas.

2) Árbol de problemas



3) Árbol de Objetivos



Comentario:

- Nótese que algunos problemas mantienen su enunciado tal como aparecía en el árbol anterior, por considerarse imposible su solución o fuera del ámbito de la intervención. Ese es el caso de “las lluvias torrenciales”, “la extensión de las estancias ganaderas”, “el monocultivo” o “la no existencia de programas de educación para la salud en las escuelas”.

4) Análisis cualitativo de las alternativas

Críterios	Alternativa 1: Mejora de la calidad del agua	Alternativa 2: Mejora de los servicios sanitarios	Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua
Costo	Alto ++	Medio / alto	Medio
Tiempo	Largo	Medio	Medio
Concentración sobre los beneficiarios	Media / baja	Baja	Alta
Riesgos sociales	Medio / altos	Medios	Bajos
Impacto ambiental	Alto ++ (positivo)	Bajo	Medio (positivo)
Impacto de genero	Bajo	Medio	Medio / alto
Viabilidad	Media / baja	Media	Media / alta

Notas explicativas:

- Sobre el coste: se asume que éste no sería muy elevado en el caso del sistema de agua potable ya que se trata de una obra muy sencilla.
- La concentración sobre el grupo beneficiario de la alternativa dos se ha valorado como “baja”, dado que el centro de salud presta sus servicios a una población muy amplia.

- Las restantes valoraciones no precisan explicaciones especiales y su justificación se deriva de los comentarios incluidos en el texto inicial.

5) Análisis cuantitativo de las alternativas

Criterios	Coeficiente	Alternativa 2: Mejora de los servicios sanitarios		Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua		Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua	
Costo	4	1	4	2	8	3	12
Tiempo	2	1	2	3	6	3	6
Concentración sobre los beneficiarios	5	2	10	1	5	4	20
Riesgos sociales	3	2	6	3	9	4	12
Impacto ambiental	4	5	20	2	8	3	12
Impacto de genero	4	2	8	3	12	4	16
Viabilidad	5	2	10	3	15	4	20
TOTAL			60		63		98

Notas explicativas:

- La cuantificación de las valoraciones cualitativas presentadas en la tabla anterior se ha realizado asignando en primer lugar unos coeficientes a cada uno de los criterios utilizados, en los que las puntuaciones más elevadas significan una mayor importancia.
- De la misma manera se ha valorado cada alternativa en función de cada criterio. En tercer lugar, se ha multiplicado el valor asignado a cada alternativa por el coeficiente, obteniendo unas puntuaciones ponderadas.
- La suma total de esas puntuaciones constituye la valoración final de las tres estrategias consideradas. La máxima puntuación supone que esa alternativa aparece como la más deseable. En este caso se trata de la tercera alternativa: "Tratamiento adecuado del agua".

- La base numérica utilizada ha sido de 1 a 5, en la que las puntuaciones más altas representan las valoraciones más positivas y las más bajas, las que se consideran menos adecuadas. No se han manejado en este caso puntuaciones negativas.

6) Matriz de planificación del proyecto

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IVOS)	Fuentes de verificación	Supuestos / Hipótesis / Factores Externos
Objetivo General	<p>Reducida la incidencia de las enfermedades de transmisión hídrica de la población de la comunidad de Corozo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en un 30% en el tercer año (último del proyecto) y en un 50% en el sexto año de las enfermedades provocadas por el mal uso del agua, en particular cólera y paratosis intestinal, entre los pobladores de la comunidad del Corozo, tratadas en el centro de salud local. 2. Incremento de la asistencia de los niños del Corozo a la escuela en un 20% en el tercer año y 30% en el cuarto año. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estadísticas del centro de salud. 2. Informe de los maestros de la escuela local. 	<p>Los beneficiarios continúan considerando como Prioritarios los temas de salud.</p>
Objetivo específico	<p>Manejo adecuado del agua para consumo humano entre la población de la comunidad del Corozo, departamento de Izabal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 50% en el primer año y el 80% en el tercero de las mujeres del Corozo realizan habitualmente las prácticas higiénicas relacionadas con el uso de agua. 2. Un 90% de las familias de la comunidad del Corozo consume al final del proyecto agua que cumple con los estándares de calidad establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe del equipo del proyecto a partir de una encuesta. 2. Estudio realizado sobre muestra representativa. 	<p>El proyecto de mejora de la atención sanitaria realizado por la Cooperación Española cumple su objetivo.</p> <p>El cuadro de enfermedades de transmisión hídrica permanece sin modificaciones.</p> <p>La calidad del agua no empeora significativamente.</p>
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecida una red de suministro de agua en la comunidad de Montecito. 2. Mejoradas las condiciones higiénicas de la comunidad. 3. Adoptadas prácticas higiénicas. 4. Fortalecida la capacidad operativa de la Asociación de Pobladores en la comunidad del Corozo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dos fuentes en funcionamiento en Montecito al final del segundo año del proyecto. 2. Diez letrinas en funcionamiento final del primer año del proyecto. 3. Un 90% de las casas de Montecito al final del proyecto no dispone de recipientes de agua inadecuados. 4. Los responsables locales de la Asociación de Pobladores de Montecito efectúan por sí mismos las tareas de gestión del sistema de suministro de agua a partir del tercer año. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación de las obras Emitida por las autoridades municipales. 2. Informe de los responsables de la Asociación de Pobladores. 3. Informe de los responsables de la Asociación de Pobladores a partir de observación directa. 4. Informe de los supervisores municipales. 	<p>Las tareas de mantenimiento de las letrinas son asumidas por los beneficiarios.</p> <p>Los volúmenes de agua se mantienen estables.</p> <p>El crecimiento demográfico de la comunidad se mantiene en los términos actuales.</p>

Continuación de matriz de planificación del proyecto

Resumen Narrativo Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente Verificables (IVOS)	Fuentes de verificación	Supuestos / Hipótesis / Factores Externos
<p>1.1. Realización del estudio técnico.</p> <p>1.2. Realización de trabajos comunitarios para la canalización del agua.</p> <p>1.3. Construcción de un depósito y dos Fuentes.</p> <p>2.1. Determinación de los puntos de colocación de las letrinas.</p> <p>2.2. Realización de los trabajos de acondicionamiento.</p> <p>2.3. Construcción de las letrinas (10).</p> <p>3.1. Cursos de formación para mujeres.</p> <p>3.2. Campaña de sensibilización acerca del uso del agua.</p> <p>4.1. Formación de líderes comunitarios.</p> <p>4.2. Construcción de una sede para la Asociación de Pobladores.</p> <p>4.3. Formación en gestión del servicio de agua.</p>	<p>Recursos</p> <p>Recursos materiales</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Recursos financieros (especificar por actividades)</p>	<p>Costos</p> <p>Quetzales / Dólares y/o, en su caso, en divisas de referencia en el país receptor (detallar por actividades).</p>	<p>Los propietarios de los terrenos permiten la instalación de las letrinas.</p> <p>Los hombres aceptan la participación de las mujeres en los talleres formativos.</p> <p>Se mantiene el interés de la población local en prestar su trabajo para el proyecto.</p> <p>Condiciones Previas:</p> <p>Las autoridades municipales conceden los permisos de obra y se comprometen al mantenimiento de las fuentes.</p>
Actividades			

2.3.3 Documentación utilizada

2.3.3.1 Bibliografía

Para la elaboración del anterior contenido teórico del curso de preparación y evaluación de proyectos 2 se utilizó la bibliografía que a continuación se lista.

- Libro de texto: Administración Exitosa de proyectos, Jack Gido y James P. Clements, Tercera Edición año 2008.
- Libro de texto: Conceptos Básicos de Formulación y Evaluación de Proyectos, Ingeniera Alba Maritza Guerrero Spínola de López, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Primera Edición año 2005.
- “Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos”, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, año 1996.
- Systems Analysis and Project Management, Cleland David y King William, Editorial McGraw Hill, Estados Unidos, 1983, 490 pp.
- Administración, teoría y aplicaciones, RUE Leslie y Byars Lloyd, Ed. AlfaOmega, México, D.F. 1994, 544pp.
- El método de los efectos, “Una alternativa para la evaluación de proyectos”, Sol Saavedra, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Departamento de Empresas, año 2003.
- Internet Explorer, Presentaciones de PowerPoint, Preparación y Evaluación de Proyectos con Marco Lógico, José Antonio Montaña Jordán, año 2006.

2.3.3.2 Apuntes

Para la elaboración del contenido teórico también fue necesario la consulta de materiales de apoyo de clase proporcionados por los distintos ingenieros impartidores del curso, dichos materiales se listan a continuación.

- Presentaciones de PowerPoint, Unidades del Contenido Programático de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Ingeniero Cesar Urquizú, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2009.
- Documento de apoyo de Clase, Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Ejemplo de la aplicación del Zopp como herramienta de administración de proyectos, Ingeniera Miriam Rubio, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2009.
- Documento de apoyo teórico de clase, Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Criterios Genéricos sobre Proyectos y el Marco Lógico de los Proyectos, Ingeniero Ismael Jerez, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2009.

2.3.4 Evaluación del desempeño académico por unidad

2.3.4.1 Procedimientos

Para la respectiva evaluación del desempeño académico por unidad vista en clase, actualmente se llevan a cabo los siguientes procedimientos:

- Comprobaciones de lecturas.
- Tareas especiales.

Comprobaciones de lecturas

Las comprobaciones de lecturas deberán llevarse a cabo de forma individual, estas pueden ser de forma escrita u oral, según el criterio del ingeniero del curso, consistiendo en preguntas directas conforme a los temas de las unidades en cuestión.

Tareas especiales

Estas tareas tendrán como objeto reforzar el aprendizaje y comprensión de cada unidad, estas podrán ser investigaciones individuales o trabajos en grupo.

2.3.4.2 Instrumentos

En la actualidad se utilizan los siguientes instrumentos para la evaluación del desempeño académico del curso por unidad vista en clase:

- Hojas de trabajo.
- Exámenes cortos.

Hojas de trabajo

Las hojas de trabajo se llevaran a cabo de forma individual o grupal según decida el ingeniero del curso, estas se realizan según el contenido visto en la semana de clases y podrán contener preguntas o resolución de casos.

Exámenes cortos

Los exámenes cortos se llevaran a cabo de forma individual o en grupos, estos consistirán en preguntas directas; así como también resolución de casos prácticos de acuerdo a las unidades que se aborden para dicha evaluación.

2.3.4.3 Calendarización de unidades que contienen lecturas individuales y exámenes cortos

A continuación se presenta la tabla que contiene las unidades que serán evaluadas a través de comprobación de lecturas individuales y exámenes cortos.

Tabla LVI. Tabla de unidades con actividades programadas

Unidad	Actividad a realizar
1	Comprobación de lectura y examen corto
2	Comprobación de lectura y examen corto
3	Comprobación de lectura y examen corto
5	Comprobación de lectura y examen corto

2.3.4.4 Ponderación

La ponderación que actualmente tienen las actividades anteriormente mencionadas como lo son las correspondientes a los procedimientos e instrumentos representan un 10% de la nota máxima del curso, esto significa que los estudiantes tendrán 10 puntos netos por concepto de realización de: hojas de trabajo, exámenes cortos, tareas especiales y comprobaciones de lecturas.

3 PROPUESTA DE PRÁCTICAS

3.1 Administración de Empresas 1

3.1.1 Práctica del curso

3.1.1.1 Descripción

La práctica del curso de administración de empresas 1 estará orientada a reforzar el conocimiento adquirido en la parte teórica del presente manual mediante la resolución de casos que sean aplicables a cada unidad del contenido programático del curso, así como también las correspondiente practica final del curso.

Los casos que se proponen por unidad del contenido programático, son casos que son comunes en la vida real y que gerentes y propietarios de empresas se ven obligados a enfrentar en alguna etapa de su vida empresarial. Con lo que se pretende que los estudiantes del curso puedan aplicar los conocimientos adquiridos en cada unidad así como también poder hacer uso de las herramientas obtenidas en dichas unidades y tratar de proponer una solución eficaz o tomar decisiones en cada uno de los casos.

3.1.1.2 Objetivos

1. Reforzar y fortalecer los conocimientos adquiridos en los periodos del curso mediante la resolución de casos aplicados a cada una de las unidades que comprende el programa del curso.
2. Que el estudiante pueda aplicar todas y cada una de las técnicas y herramientas adquiridas en las unidades del contenido programático a

los diferentes casos prácticos que contiene la presente propuesta de prácticas.

3. Desarrollar habilidad en los estudiantes en el sentido crítico y analítico de las situaciones organizacionales que se presentan en cada uno de los casos para que puedan tomar decisiones de solución para estos.
4. Reforzar el aprendizaje del estudiante a través de la resolución de ejemplos que tengan que ver con la aplicación de herramientas de la planeación.
5. Fomentar en el estudiante el espíritu emprendedor a través de ejemplos que expliquen cómo desarrollar un plan de negocios.

3.1.1.3 Metodología de enseñanza–aprendizaje

La metodología a utilizar, será a través de la resolución de hojas de trabajo que estarán conformadas por casos aplicados a cada unidad en cuestión. Dichas hojas de trabajo se llevarán a cabo durante los periodos que se tengan programados para la respectiva práctica, con el objeto que sean los estudiantes los que resuelvan los mismos aplicando las herramientas administrativas y que pongan en práctica sus habilidades de solución de problemas. Estas hojas serán calificadas por el auxiliar con el objeto de identificar aquellos temas en los cuales los estudiantes presenten mayores deficiencias y hacer las observaciones que sean pertinentes, así como también el reforzamiento respectivo por medio de la aclaración de dudas o la explicación del mismo caso.

3.1.1.3.1 Procedimiento para la solución de casos

El procedimiento para la solución de los casos propuestos para la práctica del curso de Administración de Empresas 1 será basado en el modelo de toma

de decisiones racional visto en la parte teórica del curso. El modelo de toma de decisiones racional se compone de los siguientes pasos:

1. Definición y diagnóstico del problema.
2. Establecimiento de metas.
3. Búsqueda de soluciones alternativas.
4. Comparación y evaluación de soluciones alternativas.
5. Selección entre soluciones alternativas.
6. Implementación de solución seleccionada.
7. Seguimiento y control.

Paso 1: definición y diagnóstico del problema. Si administradores, equipos o empleados en lo individual desconocen los problemas verdaderos y sus posibles causas, es imposible que se dé una toma de decisiones eficaz. La definición y diagnóstico de problemas supone tres habilidades de conceptualización: percepción, interpretación e incorporación. La percepción implica la identificación y monitoreo de numerosas fuerzas del entorno externas e internas y la conclusión acerca de cuáles de ellas contribuyen al problema o problemas. La interpretación supone la evaluación de las fuerzas percibidas y la determinación de las causas, no sólo de los síntomas, del problema real. Finalmente, la incorporación implica la vinculación de esas interpretaciones con las metas vigentes o deseables (paso 2) del departamento u organización. Si percepción, interpretación e incorporación se efectúan en forma incorrecta, es probable que, en definitiva, el individuo o equipo elija una solución deficiente.

Paso 2: establecimiento de metas. Una vez que individuos o equipos han definido un problema, pueden establecer metas específicas para su eliminación. Por ejemplo, supongamos que la alta dirección de una compañía ha definido como problema el excesivo nivel de los costos de manufactura, lo que en

realidad es sólo un síntoma del problema real. El problema real podría ser que en el proceso de producción se emplean materiales (insumos) defectuosos, que las habilidades de control de calidad (inspección) de los trabajadores de producción son inadecuadas o muchas otras posibilidades. Sin embargo, la dirección podría convertir el problema aparente en una jerarquía de metas para los diversos niveles de la organización, desde el divisional hasta el integrado por los operadores de los tornos. En estas metas se formularían los resultados deseados: qué lograr y en qué fecha.

Paso 3: búsqueda de soluciones alternativas. Se deberán buscar y proponer soluciones alternas que puedan servir para ser comparadas y evaluadas en el próximo paso.

Paso 4: comparación y evaluación de soluciones alternativas. Luego de que los individuos o equipos han identificado las soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas. En este paso se subrayan los resultados esperados y la determinación del costo relativo de cada alternativa.

Paso 5: selección entre soluciones alternativas. La toma de decisiones suele asociarse con la realización de una elección final. La selección de una solución, sin embargo, es sólo uno más de los pasos del proceso de toma de decisiones racionales. Muchos administradores se quejan de que cuando empleados recientemente egresados de instituciones universitarias reciben la asignación de un proyecto, tienden a presentar y exponer únicamente una solución. En estas condiciones, en lugar de estar en posibilidades de comparar y evaluar varias alternativas, un administrador sólo puede aceptar o rechazar la opción que se le propone. Aunque la selección entre soluciones alternativas puede parecer sencilla, en realidad puede resultar sumamente difícil cuando el

problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.

Paso 6: implementación de la solución seleccionada. El hecho de que la selección de una solución se haya realizado en forma correcta no significa necesariamente que su ejecución vaya a ser exitosa. Una decisión técnicamente correcta tiene que ser aceptada y apoyada por quienes serán los responsables de ponerla en práctica si efectivamente se desea que la decisión se eficaz. Si la solución seleccionada no puede ser puesta en práctica por alguna razón, se debe considerar otra.

Paso 7: seguimiento y control. La sola implementación de la solución preferida no garantiza automáticamente el cumplimiento de la meta deseada. Los individuos o equipos deben controlar las actividades de implementación y mantener su seguimiento mediante la evaluación de los resultados. Si la implementación no produce resultados satisfactorios, será necesario emprender acciones correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que influyen en las decisiones cambian constantemente, el seguimiento y control puede indicar la necesidad de redefinir el problema o de revisar la meta original.

3.1.1.4 Evaluación del desempeño académico por unidad

3.1.1.4.1 Procedimientos

Para la evaluación del desempeño académico por cada unidad vista en la práctica del curso, el auxiliar del curso tendrá que llevar a cabo los siguientes procedimientos:

- **Hojas de trabajo.** Las hojas de trabajo se llevaran a cabo de forma individual o grupal según decida el auxiliar del curso, estas se realizaran en el periodo de clases destinado para la práctica. Dichas hojas de trabajo básicamente tendrán como actividad el resolver los casos propuestos según el contenido visto en la semana de clases y con ello reforzar la clase magistral impartida por el ingeniero titular del curso.

3.1.1.4.2 Instrumentos

- **Exámenes cortos.** Los instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño académico por unidad, podrán ser exámenes cortos que se podrán ir alternando con las hojas de trabajo anteriormente mencionadas. Los exámenes cortos serán de carácter individual y tendrán la duración de tiempo que tenga destinada la práctica del curso. Los exámenes cortos tendrán como actividad la resolución de casos así como también la solución de algún ejemplo aplicado a la unidad que este en estudio.

3.1.1.4.3 Calendarización de unidades que contienen exámenes cortos

A continuación se presenta la tabla que contiene las unidades que serán evaluadas a través de las hojas de trabajo y los exámenes cortos en el desarrollo de las prácticas propuestas.

Tabla LVII. Tabla de unidades con actividades programadas

Unidad	Actividad a realizar
6	Hoja de trabajo 1
7	Examen corto 1
8	Hoja de trabajo 2
9	Examen corto 2

3.1.1.4.4 Ponderación

La ponderación que se tendrá para cada una de las prácticas que contienen actividades programadas por unidad, quedara a criterio del ingeniero titular del curso y el auxiliar del mismo.

3.1.2 Prácticas por unidades

3.1.2.1 Panorama de la administración

3.1.2.1.1 Resolución de casos

1) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, “PEGASA”

PEGASA ha sido calificada como uno de los grandes ejemplos del éxito que se puede lograr por medio del cambio y la innovación. La cinta Spike y las notas Post-It son tan sólo dos de sus muchos productos innovadores. A lo largo de los años la empresa ha prosperado gracias a la contratación de talentosos científicos e investigadores y fomentando que éstos dediquen parte de su semana laboral (y algo de dinero de la empresa) a proyectos que les intrigan. Por lo mismo, no es extraño que algunos gerentes manifestaran enorme

preocupación cuando se enteraron, que por primera vez en los 100 años de historia de PEGASA, un extraño ocuparía el puesto de presidente de la empresa. Jimmy Torres, su presidente, venía de GE, una empresa más conocida por su ejecución disciplinada que por su libre innovación.

A pesar de su largo éxito, los costos fijos de PEGASA se habían disparado y el crecimiento general se había desacelerado cuando llegó Jimmy Torres. De hecho, la empresa no ha tenido un éxito comercial con un producto desde que sus Post-It salieron al mercado hace unos 25 años. Estaba vendiendo 50,000 productos industriales y de consumo, pero un buen número de ellos eran tan sólo variaciones de tamaño y color de los artículos básicos, como Post-It rosas y no sólo amarillas. Jimmy Torres impuso orden reorganizando los productos en seis grandes categorías: cuidado de la salud; materiales especializados; productos industriales; productos de consumo y oficina; productos de electrónica y comunicaciones, y productos de transporte, gráficos y seguridad.

Sin embargo, los gerentes y empleados se sintieron aliviados cuando se enteraron que, si bien Jimmy Torres consideraba que era necesario hacer cambios, también pensaba que PEGASA era una empresa sólida con productos líderes en el mercado. En lugar de realizar cambios mayores en la administración, Torres y su equipo buscaron la manera de reducir los gastos por medio de recortes selectivos de personal, trasladando parte de la producción al exterior, centralizando el proceso de compras, reduciendo la lista de proveedores y tomando otras medidas para abatir costos. En un año, estas medidas produjeron ahorros a la empresa por 600 millones de Quetzales. Para aumentar la eficiencia, él ha inscrito a la tercera parte de los 67,000 empleados en capacitación Six Sigma, pero éste todavía no ha sido aceptado en la cultura de PEGASA.

Six Sigma describe los defectos de las partes por millón. Cuando Jack Cuevas transformó GE, utilizó los procesos Six Sigma para mejorar en gran medida la calidad de los productos de la empresa.

Aún cuando el desarrollo de productos había sido la fortaleza de PEGASA por tradición, Torrès pensaba que la empresa podría operar mejor si identificaba los artículos nuevos más promisorios y lograba que se lanzaran más rápido al mercado. Antes, el personal de PEGASA se guiaba por la regla que decía “no hay mercado ni producto final que sea tan pequeño como para ser despreciado”. En ocasiones la empresa comenzaba a edificar una planta para un nuevo producto, incluso antes de que el departamento de marketing hubiera terminado de analizar los mercados. Se requerían algunos cambios para ser competitivo en el entorno de negocios actual lleno de presiones. En particular, Torres quería que los empleados de PEGASA “vieran el mundo de forma más realista”. Con unos 1,500 productos en consideración en un momento determinado, y un presupuesto de 1,000 millones de Dólares para investigación y desarrollo, los gerentes de I y D (investigación y desarrollo) también afrontaron el reto de modificar su enfoque. En lugar de decir que “sí” a la mayor parte de las ideas y, a continuación, permitir que los mercados eligieran a las ganadoras y las perdedoras, se pidió a los gerentes de investigación y desarrollo que determinaran desde el principio del proceso de desarrollo cuáles ideas tenían mayor potencial de negocios antes de proseguir con inversión adicional.

Si bien los gerentes de PEGASA se sintieron encantados de escuchar a Torres decir: “Si al final de cuentas mato el espíritu emprendedor (de PEGASA), habré fracasado”, muchos de ellos también se sintieron nerviosos ante la presión por acelerar el desarrollo de productos, lo cual significaba llevar los productos de gran potencial al mercado en la mitad del tiempo. Después de todo, nadie previó mucha demanda para las Post-It hasta después de que el producto fue introducido de “contrabando” al mercado y que los clientes comenzaron a solicitarlo, mientras su producción aún no era formal. ¿Cómo conseguirían los gerentes de nivel medio que sus subordinados entendieran el

concepto dual de la “innovación disciplinada” y aprenderían a aplicarlo a sus áreas de experiencia?

Para enviar una señal clara de que estos cambios iban en serio y que se recompensaría a los gerentes que sobresalieran en su implementación, Torres renovó la administración del desempeño y las prácticas de desarrollo de PEGASA. En primer lugar abolió el plan de compensación de la empresa basado en la antigüedad y aplicó una estructura basada en los méritos, la cual ofrecía una remuneración más alta y promociones a los empleados y gerentes sobresalientes. A continuación creó una escuela para el desarrollo del liderazgo, con el objeto de preparar a los gerentes que irían progresando para que aprendieran a manejar más responsabilidad. Estos cambios reforzaron el sentido de urgencia en los 70,000 empleados y aseguraron que los gerentes de todos los niveles que registraran un alto desempeño recibirían recompensas económicas. Torres establece metas muy altas que se pueden medir, como las ventas de las unidades de negocios o el ritmo de la introducción de productos, y exige que sus gerentes las cumplan. Trabaja con ellos como un entrenador muy dedicado para ayudarles a cumplir estas metas.

Están por venir más cambios. Torres presionó a los gerentes para que se llevara a PEGASA a los servicios, un sector donde la empresa tiene poca experiencia, y ahora los gerentes de nivel alto dirigen más las asignaciones del presupuesto a fin de garantizar que los departamentos que están trabajando en los productos que prometen más potencial reciban una cantidad de recursos suficientes. Torres comentó: “Quiero que la gente vuelva a competir para obtener recursos”.

En junio de 2005, Torres abandonó PEGASA, para aceptar el cargo de presidente de Bo Company y Jorge Bueno fue nombrado presidente de PEGASA en diciembre de ese mismo año. El nombramiento de Bueno, nacido y educado en el Estados Unidos, refleja el enorme deseo de PEGASA por incrementar las ventas en los 60 países donde opera. Las ventas de la

empresa sumaron más de 20,000 millones de dólares en 2,005, y 60 por ciento de ellas fueron generadas por las operaciones extranjeras.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué funciones desempeñó Jimmy Torres?
2. ¿Qué competencias exhibió?
3. Si usted aceptara un puesto gerencial en PEGASA, ¿qué competencias tendría que desarrollar para tener éxito?

2) “Pastoral de los obispos”

Los obispos católicos de Estados Unidos emitieron en 1984 un documento sobre la doctrina social de su iglesia y la economía estadounidense. El primer borrador de ese documento dio lugar a debates y críticas por considerársele sumamente negativo acerca de la economía de libre mercado de Estados Unidos. Se emitió entonces una segunda versión de tono más suave, cuyo mensaje, sin embargo, era el mismo. Algunos de los puntos más destacados de su contenido son los siguientes:

- Las decisiones económicas deben tomarse con la debida consideración de si beneficiarían a todas las personas.
- Gobierno, empresas e individuos contribuir a la reducción de las inequidades provocadas por el sistema de libre mercado.
- Se deben asignar más recursos al socorro de pobres y desempleados que a unos militares.

El proyecto de ese documento era influir en las decisiones del gobierno y los individuos a fin de contribuir a la creación de una sociedad más humana. Se decía en esa carta pastoral, no se han compartido adecuadamente los recursos

económicos con los pobres, de modo que el gobierno tiene un importante papel por cumplir para modificar esta situación.

He aquí algunas de las recomendaciones que incluía el documento:

- Impulsar políticas fiscales y monetarias que den como resultado el pleno empleo.
- Apoyar programas para la generación de empleos.
- Eliminar las barreras al empleo que enfrentan las mujeres y los miembros de las minorías mediante la acción afirmativa y la capacitación laboral.
- Reformar el sistema de beneficencia pública para asegurar los niveles mínimos de beneficios a los pobres.
- Apoyar a los organismos internacionales para reducir la pobreza en los países del tercer mundo.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué implica todo esto para los administradores?
2. ¿Qué relación existe entre esta carta pastoral y las diversas funciones administrativas?

3.1.2.2 Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo

3.1.2.2.1 Resolución de casos

1) “Ricardo Báez, presidente de Alianza COS”

Desde hace muchos años, los Chapines han pensado que Alianza COS es una farmacia local muy bien surtida, que manejaba artículos para la salud, cosméticos y productos para el aseo. COS es la cadena de farmacias más grande de Guatemala y Honduras y cuenta con más de 1,400 establecimientos.

También es una importante marca minorista que estaba a punto de quebrar antes de que Ricardo Báez asumiera la presidencia en 2003.

Báez sabía que COS se había burocratizado demasiado. Sus sistemas de distribución y tecnología de información eran viejos y la empresa también tenía costos muy altos y procesos administrativos ineficientes, su estructura de precios estaba irremisiblemente empantanada en un laberinto de reglas y reglamentos anticuados, sus tiendas estaban abigarradas y tenía demasiado personal en su oficina central en la capital Guatemalteca. También sabía que la cadena de farmacias más grande estaba afrontando una fuerte competencia de Wal-Mart, que en fecha reciente había adquirido Asda para convertirse en una fuerza mayor en el mercado al lado de Tesco. Las tiendas de COS estaban ubicadas en las ciudades y dependían mucho del movimiento de transeúntes, pero en Guatemala la población se estaba mudando a los suburbios. Báez sabía que no hay soluciones rápidas, pero también era necesario cambiar de forma radical la manera de administrar a COS.

Báez había trabajado antes en Asda, el gigante de descuento con fama de apertura e innovación. Ahí se alentaban las ideas que podían llevar a un cambio útil y se ponían en práctica con celeridad. Antes de su llegada a COS, los cambios eran considerados un enemigo. Según Báez: "COS opera en un entorno en extremo competido, en el cual el ritmo de la toma de decisiones y la velocidad de la implementación son fundamentales para el éxito". Báez conocía que COS había tenido enorme éxito en una época cuando las personas se contrataban para hacer carrera de por vida en una empresa y esperaban ir pasando con tranquilidad por las filas de la administración. COS, con gerentes que habían crecido en casa y tenían una larga tradición de hacer las cosas de cierta manera, se había vacunado contra los cambios que ocurrían en el entorno minorista. Báez sabía que en COS tres o cuatro empleados hacían el mismo trabajo que uno solo en Asda. Los altos directivos llevaban años

exhibiendo una tendencia a concentrarse en las utilidades presentes, en lugar de enfocarse hacia el futuro.

Báez de inmediato recortó 900 puestos en la oficina matriz para ahorrar más de 71 millones de dólares. También dio a los gerentes de tienda la libertad de tomar decisiones acerca de promociones y ordenó a los directivos de la oficina central que pasaran algún tiempo en las tiendas.

También decidió concentrarse en el negocio central de COS, las farmacias y sus medicamentos internacionales que se venden sin receta médica. COS Internacional es parte de la empresa y, en Guatemala, un fabricante líder de medicamentos que no requieren receta médica, como Nurofen (ibuprofeno) y Stepsils (remedio para el dolor de garganta) y que se venden en 130 países. COS había tratado de extender sus negocios a otras áreas como los servicios “Bienestar” y los establecimientos minoristas “Pura Salud”, pero se había deshecho de estos negocios y utilizado el dinero de su venta para modernizar las tiendas y concentrarse con más efectividad en el cliente. Contrató a 300 nuevos farmacéutas y los capacitó para que se orientaran al servicio al cliente, en lugar de ser técnicos. Algunas de las tiendas COS abren las 24 horas del día para brindar más servicios a los clientes. COS también ha lanzado un nuevo sistema para farmacias llamado “Farmaprof”, que mejorará los servicios de profesionales y el manejo de inventarios. El nuevo sistema busca que ya no sea necesario manejar grandes volúmenes de inventario en las tiendas y, con ello, permitir que se utilice el espacio de forma eficiente.

Estos cambios han permitido que las ventas de COS crezcan más de 5 por ciento al año y que sus ingresos rebalsen los 10,000 millones de dólares.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué enfoques ha utilizado Ricardo Báez para administrar COS?
¿Cuáles son algunas de las limitaciones de estos enfoques?

2. ¿Cuáles son algunas de las competencias gerenciales que Báez ilustra este caso?
3. ¿Cómo puede usted aprender las competencias que necesitaría para trabajar con una persona como Báez?

2) “Educacion en Administracion en la Escuela de Negocios”

Harvard es una de las mejores escuelas de administración de empresas de Estados Unidos. Otras instituciones la han imitado y superado. Persiste por ello la preocupación de si esta escuela sigue la dirección correcta. Su misión es formar a “administradores generales y líderes de empresas”, pero más de 50% de sus egresados se ha empleado en la banca de inversión y la consultoría administrativa. Además, menos de la cuarta parte de los egresados de la maestría en administración de empresas en 1987 se integraron a compañías manufactureras, y la mayoría de estos lo hicieron por el vía de puestos staff, no de línea.

Casas de bolsa y empresas consultoras anhelan reclutar a su personal en Harvard, para lo cual ofrecen atractivos salarios iniciales. Algunos críticos reprochan la codicia de los estudiantes, pero lo cierto es que muchos profesores complementan su sueldo mediante la impartición de cursos en empresas, la presentación de servicios de consultoría, su aparición como expertos o su participación en consejos de administración de las compañías. Aunque la consultoría puede favorecer la enseñanza, a los profesores se les concede oficialmente un tiempo máximo para actividades externas.

También los métodos de enseñanza de Harvard han cambiado. El método de casos, al que esta escuela debe su fama, tendía a subrayar el papel del administrador general. Los casos siguen en uso, pero ha crecido la importancia de instrumentos más analíticos. Por ejemplo, el curso de Política empresarial cambio a Estrategia competitiva bajo el liderazgo del profesor Michael Porter,

quien, con estudios de economía, se sirve de conceptos y teorías para la realización de análisis competitivos. En 1995, los cursos de Harvard se compusieron en 80% de estudios de caso; diez años antes esta proporción era de hasta 95%. Se alienta a profesores y estudiantes a hacer un mayor uso de computadoras e internet, emplear métodos de aprendizaje interactivo con base en computadoras y trabajar en proyectos en equipo.

Conocida anteriormente por formar líderes empresariales, Harvard educa ahora principalmente a especialistas. La mayoría de sus estudiantes muestran escaso interés en integrarse a compañías manufactureras. Sin embargo, la manufactura puede ser decisiva para la competitividad de Estados Unidos.

PREGUNTAS:

1. ¿Considera usted que Harvard sigue la dirección correcta?
2. ¿Qué resultaría de comparar el método de Harvard con el que se aplica en su escuela?

3.1.2.3 Ética y responsabilidad social de las empresas

3.1.2.3.1 Resolución de casos

1) “Market AS es blanco de ataques”

Market AS es la empresa más grande del mundo, con 1.5 millones de empleados y ventas netas anuales del orden de 13,000 millones de dólares. Desde su fundación en 1962, Market AS ha expresado tres principios básicos, enunciados por Samuel Dennis, su fundador: 1) brindar valor y servicio al cliente, ofreciéndole mercancía de calidad a precios bajos todos los días; 2) dedicación de la empresa a una sociedad entre los asociados de la

organización (empleados, dueños, administradores y proveedores), y 3) el compromiso de Market AS con Estados Unidos y las comunidades en las que se ubican sus tiendas y centros de distribución. Cada semana más de 140 millones de compradores acuden a las sucursales de Market AS y obtienen “precios bajos todos los días”. Algunos grupos y personas afirman que esta declaración de principios ni siquiera vale lo que cuesta el papel en el que están escritos.

Acusaciones contra Market AS. Market AS ha sido blanco de los ataques de muchos grupos a lo largo de los años, incluidas las organizaciones obreras (sindicatos), las feministas (discriminación de género en las prácticas de empleo), los defensores de los derechos humanos (condiciones de trabajo en el exterior y salarios en “talleres esclavistas” en el exterior), las ambientalistas, las de empresas locales y otros activistas que están en contra de la expansión (nuevas tiendas de Market AS). Estos grupos han tenido un efecto acumulado en la percepción del público en cuanto a la ciudadanía de Market AS. A continuación se presenta una mirada breve a estas acusaciones.

Si bien los empleados de Market AS inician con el mismo sueldo que los empleados sindicalizados del sector minorista, se dice que, en promedio, ganan 25 por ciento menos que los trabajadores sindicalizados después de permanecer dos años en su trabajo. Para calificar como empleado de tiempo completo, la persona debe trabajar un mínimo de 28 horas a la semana, y alrededor del 70 por ciento de los trabajadores de Market AS cumplen con este requisito. De los empleados que califican para un seguro médico, sólo 38 por ciento lo adquiere, quizá porque los empleados son responsables de cubrir 35 por ciento del costo global. Esta cifra es el doble del promedio de los coaseguros que hacen los empleados en Estados Unidos. Al mantener sus deducibles tan altos (la empresa no cubre vacunas para la gripe, para los niños ni métodos anticonceptivos, que muchas otras empresas incluyen en sus

coberturas de salud), Market AS gasta 30 por ciento menos por empleado en el plan de salud que sus competidores. Giants y Safeways, cadenas de supermercados sindicalizadas, estiman que por cada 3 dólares que gastan en el cuidado de la salud de los empleados, Market AS gasta 1 dólar en promedio. Es más, los nuevos empleados de tiempo completo deben esperar seis meses para ser candidatos a su plan de servicios médicos y la empresa no cubre ninguna prestación de servicios de salud de sus jubilados.

Market AS, al igual que otros minoristas de “cajas grandes” como Targes, Lowis y Home Seas, se ha convertido en el punto focal de un movimiento nacional “contrario a su extensión”. El movimiento ha reunido a los ambientalistas, empresarios locales y dueños de viviendas que se oponen de forma activa a lo que la National Historic define como desarrollo mal planeado, de escasa densidad, orientado a los automóviles, que se extiende fuera del centro de las comunidades.

Los funcionarios de las ciudades de algunos estados sienten temor de que lleguen los Supercentros de Market AS, porque creen que éstos ejercen una presión a la baja en los salarios, que los negocios locales tendrían que reducir costos para competir, que eliminan más empleos que los nuevos que crean y que dejan a más habitantes sin seguro médico. Los críticos de Market señalan que el minorista busca en todo el mundo bienes de costo bajo y contribuye a acelerar la pérdida de empleos en el área de las manufacturas estadounidenses ante china y otros países que pagan sueldos bajos en el sudeste de Asia. Un dirigente sindical de China dice que las fábricas, que son proveedoras de Market AS, reciben aviso antes de que lleguen los inspectores de la empresa. Se dice que estas fábricas limpian sus operaciones, crean expedientes de horarios falsos para los auditores y aleccionan a los trabajadores respecto a lo que deben contestar a los inspectores. Market AS también es acusada de enfrentar a un proveedor contra otro, con la consecuente competencia para obtener precios más bajos, alentando así que los empleados trabajen más

horas y perciban sueldos más bajos. Un crítico describe así el entorno de la competencia:

... estas fábricas a menudo requieren que los empleados trabajen hasta 80 horas a la semana durante las temporadas de gran actividad, por entre 75 y 110 dólares al mes, violando las leyes de trabajo de China. Si Market AS en realidad quisiera vigilar las condiciones de sus proveedores, lo podría hacer con visitas sorpresas, inspecciones más largas y auditores independientes. Pero si hiciera eso, los precios definitivamente aumentarían.

Perspectivas del presidente Smith. Smith es presidente de Market AS y opina lo contrario de las acusaciones contra la empresa. A continuación se presentan algunas de sus opiniones.

Como una de las empresas más grandes del mundo, con una presencia global en expansión, los problemas ambientales son NUESTRO problema. El suministro de productos naturales (pescado, alimentos, agua) sólo se podrá sostener si los ecosistemas que los proporcionan son conservados y protegidos. Allá afuera no hay dos mundos, un mundo Market AS y otro mundo más... De hecho, pienso que ser un buen vigilante del entorno y de nuestras comunidades no excluye la posibilidad de ser una empresa eficiente y rentable. De hecho, son lo mismo... En Market AS, nuestras metas ambientales son simples y llanas:

1. Abastecernos del todo con energía renovable.
2. No producir basura.
3. Vender productos que sustenten nuestros recursos y ambientes.

¿Quién mejor que Market AS para hacer que un kilowatt de electricidad rinda el doble o que un galón de diesel lleve a nuestros camiones el doble de distancia? ¿O el triple? ¿Quién mejor que Market AS para estirar el dinero que se gasta en energía y materiales más allá de lo que haya hecho nadie antes? ¿Para ayudar

a reducir nuestras cuentas de energía y los precios del gas para los años futuros? Nosotros no sólo llevamos los bienes que necesitaban las víctimas del Katrina, sino que lo hicimos de forma más barata que nadie.

...Incrementaremos nuestra eficiencia 25 por ciento en los próximos tres años y la duplicaremos en 10. Si esto se implementa en toda nuestra flota, para 2015 significaría un ahorro de más de 310 millones de dólares al año.

Market AS puede ayudar a restaurar el equilibrio de los sistemas climáticos, reducir los gases invernadero, ahorrar dinero a nuestros clientes y reducir la dependencia del petróleo, y estamos comprometidos a lo siguiente:

1. Invertir alrededor de 500 millones de dólares al año en tecnologías e innovación para:
 - Reducir 20 por ciento en los próximos siete años los gases invernadero en nuestra base actual de tiendas, clubes y centros de distribución de todo el mundo.
 - Hemos diseñado y abierto una tienda prototipo en McKinney, Texas, que es entre 25 y 30 por ciento más eficiente y que producirá hasta 30 por ciento emisiones de gases invernadero. Abriremos más de estas tiendas de energía eficiente.
 - Incrementar 25 por ciento en los próximos tres años la eficiencia de la flota y duplicarla en los siguientes 10 años.
2. Perseguir de forma agresiva cambios en las regulaciones y políticas de modo que creen incentivos para que las compañías de energía eléctrica inviertan en energía eficiente y fuentes de electricidad que no produzcan o produzcan pocos gases invernadero y reducir las barreras para integrar estas fuentes a nuestra red de electricidad...
3. Iniciar en Estados Unidos un programa que otorgue preferencia a proveedores que establezcan sus metas y disminuyan de forma significativa sus emisiones.

Estamos decididos a incrementar más el compromiso que tenemos con las condiciones de las fábricas de los proveedores y con volvernos más transparentes en esta importante área. Por ejemplo:

1. En la actualidad estamos reestructurando nuestra organización de proveedores globales para que la función de certificación de los factores quede separada de nuestra organización de compras, de modo que estas dos organizaciones se puedan concentrar del todo en sus respectivas misiones.
2. En el caso de nuestras prácticas de abasto en países en desarrollo, seguiremos ahondando en nuestro compromiso y colaboración con la industria, el gobierno y las organizaciones líderes de la comunidad.
3. En aras de una mayor transparencia, estamos trabajando en un programa de monitoreo independiente para convalidar nuestro programa de certificación de fábricas e imprimirle mayor credibilidad.

Pensamos que, hoy en día, casi no existe diferencia alguna entre ser un ciudadano responsable y una empresa de éxito... para Market AS son lo mismo.

PREGUNTAS:

1. ¿Por qué considera que el presidente Smith consideró necesario presentar al público la declaración del compromiso de Market AS con la responsabilidad social con los grupos de interés?
2. ¿Los comentarios de Smith reflejan la responsabilidad social con los grupos de interés? Explique por qué.

3. ¿Qué derechos morales están en el fondo de las acusaciones contra Market AS?
4. ¿Qué aspectos de enfoque de la justicia sientan las bases para las acusaciones contra Market AS?
5. ¿Usted cómo evalúa la ética y la responsabilidad social de Market AS?

2) “Posturas éticas en Johnson and Johnson y Dow Corning”

En 1982, los gerentes de Johnson and Johnson, el conocido fabricante de productos farmacéuticos y médicos, sufrieron una crisis.

Siete personas en el área de Chicago murieron después de tomar capsulas de tylenol que contenían cianuro. Los altos ejecutivos de Johnson & Johnson tenían que decidir qué hacer.

El FBI les aconsejó no realizar ninguna acción porque la probabilidad de que los suministros de tylenol fuera del área de Chicago estuvieran contaminados era muy baja. - Además, sacar el medicamento del mercado le costaría a la empresa millones de dólares. Sin embargo los gerentes de Johnson & Johnson pensaban diferente.

Ordenaron inmediatamente que los suministros de todas las capsulas de tylenol se retiraran del mercado, y se enviaran de regreso a la empresa un movimiento que a la larga les costó más de ciento cincuenta millones de dólares.

En 1992, los gerentes de Dow Corning, una gran empresa farmacéutica que había sido la pionera en el desarrollo de implantes de mama de silicón, recibieron inquietantes noticias. Un número creciente de informes de doctores de todo los estados unidos indicaban que muchas mujeres que habían recibido implantes de mama, estaban sufriendo de salud que iban desde la fatiga hasta el cáncer y artritis debido a la ruptura de los implantes. Los gerentes de la empresa creyeron que la evidencia disponible no comprobaba que la filtración

del fluido de los implantes fuera la causa de estos problemas de salud. Sin embargo, pocos meses después, el presidente de Dow Corning, anuncio que la empresa estaba descontinuando su negocio de implantes de mama y cerrando las fabricas que la producían.

A primera vista, parece que la meta de los gerentes de ambas empresas era proteger a sus clientes y que ambas se comportaban de manera muy responsable. Sin embargo, este no fue el caso. Poco después de retirarse del negocio de implantes, se hizo público que un ingeniero de Dow Corning había cuestionado la seguridad de los implantes de mama de silicón desde 1976.

El ingeniero había enviado a los altos directivos un memorándum que resumía los resultados de un estudio de 4 doctores que reportaba que 52 de 400 implantes habían dado como resultado rupturas. Como respuesta a una orden de los tribunales, finalmente la empresa hizo público este memorándum junto con cientos de otras páginas de documentos internos.

Las mujeres presentaron cientos de demandas contra Dow Corning por vender un producto que sabían que podría ser defectuoso. Los abogados acusaron a Dow Corning de engañar deliberadamente al público y de dar información falsa a las mujeres cuyos implantes habían causado problemas médicos a fin de proteger los intereses de la empresa.

La conducta de los gerentes de Dow Corning les pareció extraña a muchas personas, porque Dow Corning había promocionado ampliamente su bien desarrollado sistema ético, el cual monitoreaba el comportamiento de sus científicos y gerentes. Cada una de las divisiones principales de Dow Corning recibía supuestamente la visita de 6 de sus altos directivos cada 3 años, los cuales tenían la responsabilidad de cuestionar a los empleados de delitos en cualquier nivel y de ayudar a revelar lapsos éticos que pudieran ser corregidos. Los resultados de esta auditoría ética, se debían reportar a la junta directiva de la empresa. Obviamente, este sistema ético no había evitado que los gerentes

de Dow Corning se comportaran de manera poco ética con los clientes en lo que a su producto de implantes de mamas se refería.

Johnson & Johnson también contaba con un sistema ético. En un centro había un credo que describía con detalle la posición ética de Johnson & Johnson hacia los clientes, empleados y otros grupos.

¿ Porque el credo de Johnson & Johnson provoco que sus gerentes se comportaran éticamente mientras que la auditoria ética de Dow Corning fracaso?. Una razón parece ser que los gerentes de J&J habían interiorizado la posición ética de la empresa. Por eso para ellos, el clero representaba claramente los valores de la empresa y los seguían rutinariamente cuando tenían que tomar una decisión que pudiera afectar la salud de sus clientes. En contraste, en Dow Corning parece que los gerentes habían actuado de modo mecánico en su esfuerzo por explorar las cuestiones éticas y no habían seguido los pasos apropiados para garantizar que su propio comportamiento no pudiera reprocharse. Los expertos en ética están de acuerdo en que hablar con grandes grupos de empleados cada 3 años sin un enfoque objetivo (los jefes de los científicos se encontraban en las salas escuchando las preocupaciones y objeciones de sus subordinados) era una manera deficiente de descubrir lazos éticos.

PREGUNTAS:

1. ¿Porque los gerentes de las dos organizaciones tienen diferentes posturas éticas hacia sus clientes?
2. Resuma una serie de pasos que los directores y gerentes de Dow Corning debieron seguir para prevenir este problema.

3.1.2.4 Evaluación del entorno

3.1.2.4.1 Resolución de casos

1) “La industria de las salas de cine”

A partir de la década de los ochenta la asistencia a las salas de cine ha disminuido de forma progresiva, en parte debido al incremento en las ventas de DVD y la popularidad de los videojuegos para el hogar. En 2002, alrededor de 1,630 millones de personas acudieron al cine, pero en 2005 sólo asistieron 1,500 millones.

¿Por qué ha caído la asistencia al cine? La industria afronta una serie de competidores. Cabe decir que toda actividad recreativa es un competidor, inclusive los eventos deportivos colegiales y de liga mayor.

Los desafíos que presentan el alquiler de videos, la televisión por cable y los programas transmitidos por satélite se han ido introduciendo en la industria del entretenimiento por extraños caminos. Mike Rondo, gerente de arrendamiento de la zona occidental de las Salas de Cinelandia, dice que es más probable que las personas que alquilan y compran CD, DVD y videos acudan al cine que las personas que no alquilan videos. Los estadounidenses gastan en la compra y alquiler de DVD el doble que para ir al cine.

Alrededor de 80 por ciento de los hogares de Estados Unidos tienen un aparato de DVD, en comparación con el 25 por ciento que tenía uno en 2002. Se ha estimado que en los hogares estadounidenses hay más de 84 millones de DVD y el pronóstico para el número que habrá en China superará la cifra de Estados Unidos. Como la gente se queda más en casa, pasa más tiempo con la familia y cuida su economía, ello lleva a suponer que la popularidad de los aparatos de DVD vaya en aumento. A medida que éstos fueron adquiriendo popularidad, su precio promedio ha disminuido de forma drástica, de unos 500

dólares a menos de 100. Muchos estudios cinematográficos, como Universal Studios Home Entertainment, Paramount Pictures y 20th Century Fox están produciendo directo en DVD títulos de sus éxitos más recientes. ¿Por qué? Kevin Saksa de New Line Home dice: "Durante el día, la gente más títulos y, además, se pueden quedar en casa". Un estudio de Nielsen sobre los hábitos cambiantes de las personas que van al cine, reveló que 41 por ciento de ellas quiere ver los estrenos más recientes en "pantalla grande", pero 76 por ciento de los asistentes menos frecuentes prefiere esperar a que la película salga en DVD. Analistas de JP Morgan encontraron que la mayoría de los estudios ganaba más dinero si estrenaban de forma simultánea las películas en las salas de cine y en DVD.

La industria del alquiler de videos también es un competidor voraz cuando se habla de las personas que van al cine. Netflix dice que tiene más de 2.6 millones de suscriptores, Rentalbuster 500,000 y Smart más de 100,000. Netflix ofrece a los clientes tantas películas como quieran por una tarifa única. Como no impone fecha de vencimiento ni multas por demora, envía las películas a sus clientes. Gracias a sus 30 centros de distribución puede llegar a 85 por ciento de sus clientes en un día.

El número de hogares que cuenta con teatro en casa ha crecido de forma exponencial. En 2005, estos sistemas fueron el sistema tecnológico más solicitado (42 por ciento de los nuevos dueños de casa) en los nuevos hogares. Dado que las entradas y precios de las concesiones siguen aumentando, cada vez más las personas que antes iban al cine y que ahora han optado por crear un sistema de teatro en casa, con capacidad para exhibir los DVD más recientes. El año pasado la gente gastó más de 23, 000 millones de dólares en televisión de alta definición (HDTV). Con la llegada de la enorme pantalla de HDTV, la línea tecnológica entre ver una película en una sala de cine y en la comodidad del hogar se ha tornado cada vez más difusa. Por ejemplo, un sistema de entretenimiento en casa Lifestyle 48 DVD permite al usuario ajustar

la acústica de forma automática en su sala para obtener un desempeño similar al de la sala de cine.

Los suscriptores de televisión por cable también están aumentando con rapidez en Estados Unidos. Entre 2002 y 2006, el número de hogares que recibieron el cable básico pasó de 63 millones a más de 74, y los ingresos sumaron más de 7,000 millones de dólares. En Estados Unidos hay más de 9,000 sistemas de cable (por ejemplo, DirecTV, Comcast, SBC) que reúnen a más de 400 estaciones de televisión. Algunos de estos sistemas se dirigen a un público meta. Por ejemplo, los suscriptores de NTN Buzztime son sobre todo barras deportivas. Los sistemas de cable también han creado nuevas opciones para los consumidores por medio de la convergencia de las tecnologías telefónicas y de cómputo.

Investigaciones de mercados revelan que los cuatro factores básicos que determinan que los consumidores acudan al cine son: 1) la película misma, 2) ubicación de la sala de cine, 3) horario de la película y 4) calidad general de la sala. El tamaño de la pantalla es importante para los cinéfilos, pero las características tecnológicas, como el sonido digital, y la calidad del servicio tienen repercusiones menos importantes en la asistencia que los primeros factores. La reducción del precio de las entradas no aumenta demasiado la asistencia.

Como la elección de la película es la determinante más importante de la asistencia, las empresas cinematográficas concesionan con sumo cuidado las películas. Las películas orientadas a la familia han provocado que mucha gente vuelva a acudir a las salas de cine debido a la popularidad de la animación por computadora y a un público más conservador a partir del 11 de septiembre de 2001. Las negociaciones para concesionar una película contienen previsiones que establecen la cuota que la casa cinematográfica debe para al estudio. Algunos de los factores que determinan el monto de tales cuotas incluyen la intensidad de la competencia entre las salas de cine que están en la misma

zona y el potencial de taquilla percibido de una película. Las producciones bien promocionadas con grandes estrellas, a menudo imponen cuotas de renta más altas. En el caso de una película de estreno, el porcentaje puede ser de entre 60 y 70 por ciento del dinero que ingresa a la taquilla la primera semana y este porcentaje disminuye de forma gradual hasta 30 por ciento, después de entre cuatro y siete semanas. Los compradores experimentados no siempre pueden prever cuáles películas atraerán más a los cinéfilos. El momento en que se estrena la película, en relación con otras, también influye en la asistencia. Por ejemplo, cuando la exitosa Star War fue estrenada a mediados de mayo de 2005, ello coincidió con el fin de las clases en muchas escuelas primarias y secundarias de Estados Unidos y la película obtuvo ganancias brutas por encima de los 380 millones de dólares. Por otra parte, la asistencia a películas como Brokeback Mountain fue aumentando con el tiempo, como consecuencia de entusiastas recomendaciones de "boca a boca" y de las nominaciones para los premios de la Academia. Los cines multiplex ofrecen una amplia variedad de películas y así disminuyen la presión de elegir a las "ganadoras" cuando se alquilan.

Las salas de cine obtienen la mayor parte de sus ingresos de las entradas a la sala (67 por ciento) y las ventas concesionadas (26 por ciento). En el caso de las grandes casas cinematográficas, el precio promedio de la entrada es de 6.40 dólares. Los precios de las entradas dependen de la ubicación, de que la película sea un estreno o no, de la edad del cliente y de que éste tenga pase de descuento o no. Es difícil prever el número de entradas que se venderán. Por lo mismo, las salas multiplex incrementan la flexibilidad que tienen los dueños de los cines para equilibrar su capacidad de pantallas y la demanda de los cinéfilos. En los Carmikes Cinemas, una bolsa grande de palomitas de maíz cuesta 5 dólares, y la utilidad bruta es de 4.71, y una bola pequeña cuesta 3.25 dólares, y la utilidad es 3.11. Una bebida gaseosa grande cuesta 3.35 dólares y la utilidad es de 1.88. En Estados Unidos, el margen bruto de las palomitas de

maíz es 95 por ciento y de los caramelos y las bebidas gaseosas 90 por ciento. Los costos de las concesiones son del orden de 25 centavos por patrón. El resto de los ingresos provienen de los juegos electrónicos ubicados a la entrada de los cines, de las ventas de DVD (alrededor de 10 por ciento) y de la publicidad en pantalla. En fecha reciente, a efecto de incrementar las ventas de concesiones, AMC Theaters se asoció con Frito-Lay, para crear MovieNachos, además Burger Shop y Ben & Jerry también tienen establecimientos en las salas más grandes de AMC.

Estados Unidos y Canadá tienen más de 5,800 salas de cine, pero la mayoría de los operadores de cine tiene menos de 10 pantallas. Las empresas grandes controlan más de 50 por ciento del total de las mismas. En los pasados 10 años, las fusiones y adquisiciones han sido la tendencia dominante en la industria. Algunos nuevos cines múltiples tienen 24 pantallas.

A medida que incrementa el número de éstas por plaza disminuye la asistencia promedio a cada una de ellas. Algunos de los grandes operadores de salas de cine son Real Cinemas que tiene 6,273 pantallas en sus cines, Carmikes Cinemas con 2,469 en comunidades pequeñas y medianas que tienen menos de 100,000 habitantes, AMC que opera más de 5,672 pantallas en salas múltiples, y Cinelandia que tiene 3,353 salas.

PREGUNTAS:

- 1) Describa las cinco fuerzas de la competencia que operan en esta industria.
- 2) ¿Considera recomendable ingresar a esta industria? Justifique su respuesta.
- 3) ¿Cómo la demografía ha afectado a esta industria?

2) Mike's Burger: "servicio de comida rápida en todo el mundo"

A pesar de su carácter global de sus operaciones, Mark se mantiene en estrecho contacto con sus clientes, deseosos de alimentos succulentos, de un servicio ágil y amable, locales limpios y calidad, se han instalado centros de aseguramiento de calidad en Estados Unidos, Europa y Asia. Además, la capacitación desempeña un importante papel en la atención a los clientes. Además de la asesoría diaria, en las Universidades de la Hamburguesa de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Japón, y Australia, se imparten cursos de adquisición de habilidades en 22 idiomas con el propósito de garantizar una satisfacción total del cliente. Es interesante hacer notar que los restaurantes de Mike's Burger en Europa fueron de los primeros en aceptar a familias con niños. Los niños no solo son bienvenidos, sino que además en muchos restaurantes disponen de papel y lápices de colores para entretenerse, así como de un patio de juegos.

Mike's Burger garantiza la consistencia de sus productos mediante el control de cada una de las etapas de la distribución. Centros regionales de distribución compran productos y los distribuyen después entre los restaurantes de su zona. Estos centros realizan sus compras con proveedores locales en caso de que estos cumplan especificaciones detalladas. La compañía ha tenido que hacer algunas concesiones en vista de los productos disponibles. Por ejemplo, es difícil introducir la papa en Idaho en Europa.

Esta compañía aplica esencialmente la misma estrategia competitiva en todos los países: ser la primera en el mercado y establecer su marca lo más pronto posible por medio de una intensa publicidad. La inauguración de un nuevo restaurante se realiza formalmente con una detonación. La apertura de un restaurante en Tokio atrajo a tantas personas que la policía se vio obligada a impedir el paso de vehículos. Esta estrategia ha contribuido a que Mike's Burger desarrolle una gran participación de mercado en el sector de la comida

rápida, aunque nuevos competidores estadounidenses y locales se han incorporado rápidamente a este mercado.

Las campañas publicitarias se basan en motivos locales y son reflejo de diferentes entornos. En Japón, donde las hamburguesas son consideradas como bocadillos, Mike's Burger compite con confiterías y nuevos restaurantes de "sushi rápido". Muchas de las causas filantrópicas que la compañía apoya en el extranjero le han sido sugeridas por restaurantes locales.

La estructura de la empresa adopta diversas formas. 66% de los restaurantes son franquicias. Las licencias de desarrollo son semejantes a las franquicias, salvo que no implican inversiones de Mike's Burger. Se recurre a sociedades en participación (join ventures) cuando el conocimiento del entorno local es de importancia decisiva.

Los restaurantes en Europa y América del Sur son por lo general de operación a cargo de la compañía o franquicias. Al igual que las franquicias en Estados Unidos, los restaurantes en el extranjero pueden experimentar con sus menús. Las hamburguesas japonesas, por ejemplo, son más pequeñas, ya que se les considera un bocadillo. En algunos restaurantes en Alemania se ofrece cerveza, y vino en los franceses. En algunos de los restaurantes de Mike's Burger en el extremo Oriente se sirven fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, salchichas y pizzas, nuevos productos que no obstruyen las operaciones normales.

A pesar de su éxito, Mike's Burger enfrenta fuertes competidores. Además ahora ya se vende comida rápida en envases recalentables en supermercados, tiendas de productos gastronómicos y misceláneas, e incluso en gasolineras. Aun así la compañía ha alcanzado un excelente desempeño, y en la actualidad un gran porcentaje de sus utilidades procede de sus operaciones internacionales.

A pesar de que Mike's Burger se encuentra actualmente en una posición competitiva muy favorable, ¿perdurará su éxito?

1. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrentó Mike's Burger? ¿Cómo las manejó? ¿Qué alternativas habría podido elegir?
2. Antes de que Mike's Burger se introdujera en el mercado europeo, pocas personas creían que la comida rápida pudiera tener éxito en Europa. ¿a qué atribuye usted el éxito de Mike's Burger en esa región? ¿Qué estrategias siguió esta compañía?
3. ¿Cuál es la filosofía básica de Mike's Burger? ¿Cómo impone su cumplimiento y la adapta a diferentes entornos?

3.1.2.5 Administración global

3.1.2.5.1 Resolución de casos

1) “Desde el interior de una fábrica china”

Yee Yuen tiene 265,000 habitantes y es la población que sustituye a los distintos pueblos de los que llegan los jóvenes trabajadores. Posee sus temporadas y ritmos, tal como las aldeas que han abandonado estos trabajadores, pero en este caso son marcados por los dictados comerciales de países que se encuentran a miles de kilómetros de distancia. Yee Yuen cuenta con su propio sistema de tratamiento de aguas y sus estaciones de energía eléctrica. Dentro de cada conjunto fabril hay dormitorios y cafeterías, sucursales de la oficina de correos y la compañía telefónica, clínicas médicas y tiendas. El complejo de una fábrica tiene un hospital con 100 camas, una estancia infantil, una sala de cine con 300 butacas y un grupo de actores.

Zhang Qianqian tiene 21 años y llegó a Yee Yuen hace tres. Cuenta que después de estar ahí 18 meses, abandonó el lugar debido a conflictos con su jefe y que, al poco tiempo, regresó a su casa. El año pasado, antes de

renunciar y volver a casa, en esta ocasión para estar con su abuela que cumpliría 80 años, estuvo trabajando en una fábrica de aparatos electrónicos. Al poco tiempo volvió a Yue Yuen. Ella explica: "He ido de aquí para allá y, al parecer, siempre termino en esta fábrica".

Una tercera parte de los zapatos del mundo son fabricados en Guangdong, provincia que comparte frontera con Hong Kong. En ese mundo, Yue Yuen es la reina. Establecida en 1989 por Pou Chen Corp, de Taiwán, Yue Yuen es el principal proveedor de Nike, Adidas, Reebok y otras marcas. La empresa tiene tres complejos fabriles en Gaobu, un suburbio de Dongguan, y es uno de los empleadores más grandes de esa provincia.

Yue Yuen tiene algunas fábricas que producen las materias primas para los zapatos y otras que se dedican a cortar, coser y ensamblar las distintas partes. Emplea a diseñadores que trabajan con las compañías de calzado para desarrollar nuevos modelos de zapatos. En la actualidad, una línea de montaje de Yue Yuen tarda 10 horas en producir un par de zapatos, desde preparar las materias primas hasta tener un producto terminado listo para su embarque, en comparación con los 25 días que se tardaba hace cuatro años.

En un mundo de cambios e incertidumbre, Yue Yuen ofrece una estabilidad que contrasta con la transitoriedad de la vida de los migrantes. Muchas de las fábricas ubicadas en el delta del Río Perla no ofrecen seguridad y deben dinero a los trabajadores. En Yue Yuen, el salario es promedio; es decir, alrededor de 72 dólares al mes, después del descuento por alojamiento y alimentos. La empresa tiene fama de exigir jornadas muy largas y de tener administradores autocráticos, pero paga los sueldos de forma puntual. El trabajo suele ser de 11 horas al día y 60 horas a la semana, con descanso los domingos. El índice de rotación es superior a 60 por ciento al año. En cada habitación duermen 10 trabajadores y se tienen regaderas con agua caliente y comidas adecuadas. Ochenta y cinco por ciento de los trabajadores de Yue Yuen son mujeres jóvenes.

La sociedad en la fábrica se divide siguiendo las mismas líneas que las provincias. Los trabajadores de la misma provincia permanecen unidos y hablan dialectos que los demás no entienden. Los estereotipos locales tiñen la contratación. Los gerentes de muchas fábricas se niegan a contratar a personas de Henan porque se considera que no son confiables, mientras que las de Anhui son consideradas sagaces en exceso.

Casi todos los administradores de Yue Yuen son migrantes que iniciaron su carrera en la planta de la fábrica y han sido clasificados con base en una intrincada jerarquía establecida. Hay 13 niveles de administradores, desde trainee de gerente hasta director general. Hay una cafetería de uso exclusivo para aquellos que se encargan de las líneas de producción y otra para los supervisores en jefe, mismo que están un peldaño más arriba en la jerarquía. Sólo los líderes de la línea y los gerentes de niveles más altos pueden vivir en el interior de la fábrica con un hijo.

Zhang Qianqian había ido a un dormitorio para visitar a unas amigas que vivían en la Habitación 805 al final del pasillo. Llevaba puestos unos jeans y un reloj sport negro. Zhang recordó las mañanas en casa cuando su abuela la despertaba para desayunar: “Me llama para que desayune, pero en ocasiones sigo dormida. Entonces mi padre me dice: “Te quedarás acostada en la cama, ni siquiera vienes a comer el desayuno que tu abuela te ha preparado””. Frunce el ceño y dice: “En casa siempre te están criticando”. La mayoría de los trabajadores tiene complejas relaciones con sus hogares. Cuando no están en ellos los extrañan, pero cuando pasan algún tiempo en sus pueblos no tardan en aburrirse y añoran regresar a la ciudad.

Allá en sus pueblos las familias presionan a las chicas: Envía dinero a casa, no te enredes con un novio, cástate más pronto, regresa. En su mayoría, las chicas hacen lo que mejor les parece. Muchos padres ni siquiera tienen el número de teléfono de sus hijas en la fábrica.

Cuando las chicas de Yue Yuen van a casa, sus padres quieren que descansen, en lugar de que trabajen en la granja, pensando que de por sí han trabajado demasiado. Las chicas respetan los horarios campesinos, es decir que se despiertan al amanecer y se van a dormir temprano. Sin embargo, la mayor parte del tiempo que están despiertas lo pasan viendo televisión. El tiempo no es importante en el pueblo. No obstante, en Yue Yuen el tiempo se mide con base en incrementos precisos. Al frente de cada estación hay un letrero de plástico que indica cuántos segundos requiere esa trabajadora para terminar una tarea. Los superiores entrenan a los empleados con cronómetros en mano. La productividad en Yue Yuen ha aumentado 10 por ciento en los pasados tres años. Una investigación realizada por Adidas respecto al efecto que ha producido su insistencia por incrementar la eficiencia reveló que las trabajadoras al principio sentían más estrés, pero que con el transcurso del tiempo se iban adaptando.

Una línea de producción tiene 470 trabajadores. Un par de zapatos deportivos llega a pasar por unas 200 estaciones. Las trabajadoras del departamento de corte troquelan las piezas sobre tiras de material tejido. Las costureras cosen los logotipos y colocan los ojales para los cordones sobre estas piezas para fabricar la parte superior del zapato. Las armadoras de la base pegan capas de caucho y plástico para fabricar la suela. Las montadoras unen a presión la suela y la parte superior, introducen la horma, que es un molde de plástico con forma de pie, y pegan las dos partes para unir las. Una máquina aplica 88 libras de presión a cada zapato. Las trabajadoras retiran las hormas, revisan si hay defectos y empaacan los zapatos en cajas. En la lengüeta de cada zapato hay una etiqueta que dice "Hecho en China". Yue Yuen tiene 290 líneas de producción en fábricas distribuidas a lo largo y ancho de China, y cada una de ellas produce 157.7 millones de pares de zapatos al año para empresas como Nike, New Balance, Timberland y Rockport.

Las empresas occidentales que presionaron a las fábricas para que mejoraran las condiciones de trabajo también exigieron precios más bajos. Las trabajadoras ahora laboran menos horas, pero terminan más agotadas debido a que las tareas son distribuidas con precisión a efecto de garantizar que casi no haya tiempo muerto. Las marcas ahora proporcionan a la fábrica 30 días para entregar un pedido, pero hace tres años les daban 60 días y hace 10 les daban 90. Los pedidos son cada vez más pequeños, lo cual permite a los diseñadores responder con más rapidez a los cambios que registra la moda.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué valores ilustra este caso? ¿Son similares a los suyos?
- 2) ¿Le gustaría trabajar en esta fábrica China? Justifique su respuesta.
- 3) ¿Qué competencias tendría que desarrollar para poder administrar a los empleados de esta fábrica?

2) “Directora general que administra según el libro”

La demanda de administradores con experiencia en el ámbito internacional es cada vez mayor. Considérese el caso de María Belisario, una de las ejecutivas más codiciadas de Europa. Fue la primera mujer en dirigir una gran compañía industrial en Italia, la ITALTEL Societa Italiana, bajo control estatal. Esta compañía es la mayor empresa italiana fabricante de equipo de telecomunicaciones. Sin embargo, Belisario también posee experiencia internacional. Tras graduarse en economía y administración de empresas en la Universidad de Turin, trabajo en la división electrónica de Olivetti. Cuando esta vendió a GE su unidad de procesamiento de datos, Belisario trabajo una temporada para GE en Miami en la elaboración de su estrategia mundial de comercialización de computadoras. Abandono GE para hacerse cargo de la

planeación corporativa de Olivetti. Como directora general de ITALTEL, transformo a esta compañía, gracias a lo cual esta fue capaz de producir modestas ganancias (después de haber incurrido en grandes pérdidas). Su estilo administrativo ha sido caracterizado como “acorde con los libros de texto”, y compañías como GTE, ITM, ATT y otras empresas europeas y japonesas están interesadas en reclutarla.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué hace de la señora Belisario una directora general tan codiciada?
¿Cuál ha sido su trayectoria?
2. ¿Qué problemas especiales debió enfrentar quizá como mujer en la dirección de una gran compañía italiana?
3. Si ella ha tenido éxito administrando según el libro, ¿Por qué algunos administradores empeñan en afirmar que la administración no puede enseñarse?

3.1.2.6 El espíritu emprendedor

3.1.2.6.1 Resolución de casos

1) “Gary Salomon, fundador de FASTSIGNS internacional”

Gary Salomon, fundador de FASTSIGNS Internacional, ha demostrado que uno no siempre debe inventar un producto para ser dueño del mismo. Él encontró una tecnología y le compró los derechos a su inventor. Con su visión y capital inicial, ha logrado que su empresa crezca en contra de lo que dice la tradición y ha fijado un nuevo estándar en su industria.

El negocio de los carteles es enorme y muy diversificado. La gente compra todo tipo de letreros, pero los que no suelen venir primero a la mente son aquellos instalados de forma permanente. Piense en Las Vegas y su mente se llenará de fantásticos letreros de neón, más grandes que los que encontraríamos en cualquier otro lugar del mundo. Piense que viaja en su automóvil, recorriendo una calle llena de comercios en alguna ciudad del mundo y verá los carteles pintados que están sobre los edificios. En casi todos los centros comerciales suele haber un enorme letrero independiente que contiene la lista de todos los establecimientos ubicados ahí. Estos letreros son estructuras permanentes. Con frecuencia son diseñados por los arquitectos del centro comercial y están hechos de materiales que encajan bien con los edificios que los rodean.

FASTSINGS no se ocupa de pintar ni de colocar letreros, sino que se concentra en emplear lo último en tecnología de cómputo para crear, por encargo, letreros, gráficos, banners, carteles para ferias comerciales, gráficos para vehículos y muchas cosas más. La empresa de Salomon creó un nicho en el sector de los letreros empleando una tecnología que antes no existía. En otro tiempo, si un comerciante quería un letrero debía contratar a alguien que lo pintara directamente en el aparador. También tenía la alternativa de escribir el letrero a mano o de pedir a un pintor profesional que creara un letrero en una hoja de papel o en una cartulina y exhibirlo en su aparador. Algunas personas en ocasiones todavía encuentran muchos letreros pintados a mano sobre los aparadores de las tiendas. FASTSINGS produce letreros profesionales por poco dinero, en comparación con lo que cobraría un pintor, por lo cual ahora todos pueden pagar lo que antes se consideraba un lujo.

Ahora la cantidad de gente que compra letreros hechos de forma profesional es mucho mayor que nunca antes, porque su precio es en verdad accesible. Los letreros de FASTSINGS cuestan más de lo que usted gastaría en una cartulina y un creador, pero no mucho más. Los clientes sienten orgullo

al colgar el bello letrero que obtienen. FASTSINGS ha generado el crecimiento del sector de los letreros. Salomon comenta: "Es probable que la industria de los letreros represente ingresos anuales cercanos a 5,500 millones de dólares, o al menos eso nos ha informado las asociaciones de comerciantes. Nosotros estamos persiguiendo el nicho de los letreros que son más bien temporales". Antes de FASTSINGS, casi no existía un mercado de letreros temporales hechos de manera profesional.

Un día Gary y otros dos amigos estaban desayunando y entonces redactaron el concepto para abrir el primer establecimiento FASTSINGS. Decidieron que si producía dinero, entonces venderían franquicias de la idea. Sumaron sus ahorros personales y un pequeño préstamo bancario, reuniendo así 40,000 dólares para iniciar su empresa. Salomon explica: "Operábamos una máquina rudimentaria y básica, pero efectiva. No estábamos en posición de perder dinero, así que nos aseguramos muy bien de no hacerlo, y durante varios años no retiré nada de dinero del negocio".

Salomon afinó el concepto del negocio, y desde el principio lo ha respaldado con sistemas probados para realizar sus operaciones y producción, la administración de personal y de finanzas, el servicio al cliente, el marketing y las ventas. Salomon comenta: "En realidad nunca hemos vendido una franquicia a alguien que ya hubiera estado en el negocio de los letreros. Hemos vendido franquicias a personas que han trabajado como administradores profesionales, comercializadores y vendedores. Ahora bien, usted puede utilizar esta tecnología para competir en un sector que probablemente no conocía". Tal vez le parezca extraño que Salomon reclutara a personas que jamás habían hecho un letrero antes, pero él sí sabía hacer un buen letrero y enseñó lo que sabía a personas que pensaban que podían operar sus propios negocios. A él le interesaba más reclutar a personas con habilidades para la administración y el marketing, porque hacer los letreros es la parte fácil del negocio.

Cuando le preguntan por qué considera que su empresa ha conseguido crecer, Salomon responde: “Creo que el fondo del asunto es que no tengo un ego muy grande, que en realidad no me interesa tanto tener la razón, pero sí me importa obtener el mejor resultado o encontrar la mejor solución. En realidad no me importa demasiado que la idea no se mía, pero sí me importa que sea la mejor. Cuando uno tiene esta actitud, la gente no tiene empacho en darle su opinión, porque sabe que usted no la va a menospreciar”.

Hoy día, para tener un centro FASTSINGS, un franquiciatario debe realizar una inversión inicial mínima de unos 205,000 dólares, incluidos los 20,000 de la cuota de la franquicia. Por tanto, necesita un capital patrimonial mínimo de unos 240,000 dólares y, de éste, debe manejar unos 75,000 de liquidez.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué actitudes hacen que Gary Salomon sea un emprendedor? Identifique ejemplos de cada uno de los atributos que se presentan en este caso.
2. ¿Por qué se puede decir que FASTSINGS es un buen ejemplo de espíritu emprendedor?
3. ¿Por qué las franquicias han sido efectivas en el caso de FASTSINGS?

2) “Reingeniería del Proceso empresarial de Procter”

Procter, empresa trasnacional ampliamente conocida por productos tales como pañales desechables, champús, jabones y pastas de dientes, se ha comprometido profundamente con elevar el valor que ofrece a sus clientes. La venta de sus productos se había realizado tradicionalmente por medio de varios canales, como establecimientos de abarrotes mayoristas, comercializadores de grandes volúmenes y tiendas de membrecía. Los bienes destinados al canal de venta de abarrotes fluían del almacén de la fábrica a las bodegas de los

distribuidores y de estas a las tiendas de autoservicio, en cuyos anaqueles los clientes seleccionaban la mercancía.

Movida por su deseo de mejorar, a la compañía dejó de satisfacerle este desempeño, de manera que elaboro varios programas para incrementar la calidad de servicio y la eficiencia de sus operaciones. Uno de esos programas consistió en la implantación del intercambio electrónico de datos (IED), para el suministro de información diaria sobre los embarques de Procter destinados a tiendas de autoservicio. La instalación de este sistema dio como resultado un mejor servicio, así como menores niveles de inventario y menores costos laborales. Otro programa, llamado programa de reabastecimiento permanente (PRP), produjo beneficios adicionales tanto para la compañía como para las tiendas de autoservicio que son clientes suyos. Finalmente, el sistema de pedidos fue reorganizado en su totalidad, lo que desemboco en drásticas mejoras de desempeño.

Estos esfuerzos de reingeniería también supusieron la reestructuración de la organización. Procter se ha distinguido por su correcta administración de marcas durante más de 50 años. No obstante su método de administración de marcas requirió de un replanteamiento y reestructuración a fines de la década de los ochenta y principios de los noventa. En un intento por mejorar la eficiencia y coordinación, se combinaron varias marcas y se cedió autoridad y responsabilidad a los administradores de cada categoría. Estos determinarían en adelante tanto los precios en general como las políticas de productos. Además, tendrían autoridad para desaparecer marcas débiles. Asimismo, serian responsables de las utilidades obtenidas de la categoría de productos a su cargo. E paso a una administración por categorías implico no solo nuevas habilidades, sino también una nueva actitud.

PREGUNTAS:

1. Los esfuerzos de reingeniería de Procter fueron dirigidos al sistema del proceso de negocios. ¿Cree usted que también otros procesos, con el sistema humano u otras políticas administrativas deben tomarse en cuenta en el rediseño de un proceso?
2. ¿Cómo cree que hayan reaccionado los gerentes de marca, que quizá operaron durante muchos años bajo el antiguo sistema, cuando se instaló la estructura de administración por categorías?
3. Si usted hubiera fungido como consultor en este caso, ¿Habría recomendado un método descendente o ascendente, o ambos, para el rediseño del proceso y el cambio organizacional? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno de estos métodos?

3.1.2.7 Formulación de planes y estrategias

3.1.2.7.1 Resolución de casos

1) “Desarrollo de metas Verificables”

El gerente de una división asistió recientemente a una conferencia sobre administración por objetivos. Su entusiasmo inmediato no cesó de aumentar cuanto más reflexionaba en ella. Finalmente, decidió exponer este concepto en la siguiente reunión con su personal para comprobar si efectivamente le sería útil.

Detallo el desarrollo teórico de esta técnica, explico las ventajas que su aplicación representaría para la división y les pidió a sus subordinados que pensarán en la posibilidad de adoptarla.

La labor no resulto tan sencilla como la imaginaron todos los involucrados. En la siguiente reunión surgieron varias preguntas.

¿El presidente de la compañía te fijo metas para la división por cumplir durante el próximo año? Interrogo al gerente de finanzas.

No, repuso el gerente de la división. Esperaba que lo hiciera, pero parece no interesarle en absoluto.

¿Qué caso tiene entonces que nuestra división lo haga? Pregunto a su vez al gerente de producción, como insinuando la inutilidad de toda acción al respecto.

Mi intención se reduce a hacer una lista de lo que espero de la división, respondió el gerente. No es nada del otro mundo: espero ventas por 30 millones de dólares, utilidades sobre ventas antes de impuestos de 8%, un rendimiento de inversión de 15%, la puesta en marcha de un programa para el 30 de junio (con características específicas que determinare después) para el desarrollo de nuestros futuros administradores, la conclusión para fin de año de las labores de desarrollo de nuestro modelo XYZ y la estabilización de la rotación del personal en 5%.

A todos les sorprendió que su jefe hubiera ideado esos objetivos verificables y que los expresara con tanta claridad y seguridad. También les asombro su sinceridad en cuanto a su deseo de cumplirlos.

Quiero que durante el próximo mes cada uno de ustedes convierta estos objetivos en metas verificables para sus propias funciones. Naturalmente que finanzas, comercialización, producción, ingeniería y administración tendrán metas distintas. Pero de todas maneras formúlenlas; espero que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la división.

PREGUNTAS:

1. ¿El gerente de una división puede desarrollar metas, u objetivos, verificables cuando no le son asignadas por el presidente de la compañía? ¿Cómo? ¿Qué tipo de información o apoyo considera usted que es importante que el gerente de la división reciba de la dirección general?
2. ¿Procedió el gerente de la división de la mejor manera para el establecimiento de metas? ¿Qué habría hecho usted?

2) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, HarSey inc.

HarSey Inc. Con sede en Milwaukee, Wisconsin, es el único fabricante estadounidense grande de motocicletas y es la empresa que ocupa el primer lugar en ventas de motocicletas pesadas en ese país. Ofrece 33 modelos de motocicletas de turismo y a la medida por medio de una red mundial que incluye a más de 1,300 distribuidores. La empresa tiene 9,700 empleados y registra ventas anuales de 5,500 millones de dólares y más de 350,000 unidades.

Misión

El enunciado de misión de HarSey dice: "Cumplimos sueños por medio de las experiencias de viajar en motocicleta, proporcionando a los motociclistas y al público en general y segmentos de mercado seleccionados".

En su misión, la empresa se refleja con estas palabras: "Para poder cumplir los sueños de nuestros clientes se requiere mucho más que sólo fabricar y vender motocicletas. Se requiere de experiencias inolvidable. El secreto de la permanencia de nuestra marca y la pasión que despierta en los motociclistas es que nosotros les damos esas experiencias, y no tan sólo un conjunto de productos y servicios. Además, nos hemos dedicado a crear

experiencias y desarrollar relaciones con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, inversionistas, proveedores, gobiernos y sociedad”.

Valores centrales

Los valores centrales declarados de HarSey son:

- Decir la verdad.
- Ser leales y justos.
- Cumplir las promesas.
- Respetar al individuo.
- Fomentar la curiosidad intelectual.

La empresa explica sus valores con estas palabras:

Éstos son nuestros valores. Son el centro de nuestra forma de dirigir nuestro negocio. Guían nuestras acciones y constituyen el marco para las decisiones que toman nuestros empleados en todos los niveles de la organización y para las aportaciones que hacen. Nuestros valores son mucho más que una lista de palabras de moda para “sentirnos bien”, sino que definen el carácter de HarSey tanto como las motocicletas que portan su nombre. Reflejan la forma en que nos relacionamos entre nosotros y con todos nuestros grupos de interés, como clientes, distribuidores y proveedores. La empresa fomenta estos valores comunicando de forma muy activa su importancia y propiciando la participación y desarrollo de los empleados. Creemos que nuestro negocio tendrá más éxito si aprovechamos las aportaciones de cada persona.

Segmentos de negocio

HarSey Inc. Es la empresa matriz de un grupo de empresas que hacen negocios con el nombre de HarSey Motor Company, Buell Company y HarSey Financial Services (HDFS). Además de las motocicletas pesadas, HarSey Motor Company ofrece una línea completa de partes, accesorios, ropa y mercancía general para motocicletas. Algunos de los modelos de HarSey son Sportster, Electra Glide y Fat Boy. Buell Company produce motocicletas deportivas. HarSey Financial Services proporciona financiamiento para compras al mayoreo y al menudeo, así como programas de seguros a los distribuidores y clientes de HarSey.

HarSey Owners Group

HarSey Owners Group es el club patrocinado de motociclistas más grandes del mundo. Por medio de sus secciones locales auspiciadas por distribuidores autorizados de HarSey, el H.O.G. refuerza la experiencia de viajar en motocicleta para los entusiastas de todo el mundo. Sus programas y eventos a lo largo del año ofrecen a los clientes la ocasión de reunirse en las distribuidoras de su localidad para comprar, pasear en motocicleta y divertirse.

Cambios en la demografía

Los cambios que ha registrado la demografía han llevado a HarSey a esforzarse por obtener nuevos clientes entre las mujeres, los afroestadounidenses y los hispanos, los cuales no han sido grupos tradicionales de conductores de HarSey.

El esfuerzo ha implicado el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos, como la 883 Sportster, creada para conductores de tamaño más

pequeño y ligeros, así como nuevas actividades de marketing, como la campaña de publicidad por televisión de HarSey durante los recientes torneos de la NCAA. Según Joanne Bisch, vicepresidente de marketing, el mayor reto de HarSey en la actualidad radica en seguir controlando la mística de la marca y su base de clientes tradicionales, al mismo tiempo que se dirige a nuevos grupos.

PREGUNTAS:

- 1) Mencione, con base en este caso, cuales considera que son las mayores fortalezas y debilidades de esta empresa.
- 2) ¿Cuáles son algunas de las oportunidades y amenazas que HarSey afronta?
- 3) ¿HarSey tiene una misión clara y bien enunciada?
- 4) En términos de las cuatro competencias del modelo general de estrategias competitivas, ¿cuáles de ellas parece estar siguiendo HarSey? Explique.
- 5) ¿En cuál o cuáles estrategias corporativas de diversificación está HarSey poniendo énfasis?

3.1.2.8 Toma de decisiones

3.1.2.8.1 Resolución de casos

1) “Globalización: Dudosa vía al éxito”

Movido tanto por su deseo de ser el número uno como por el saturado mercado estadounidense, Smith, director general y fundador de una compañía de distribución, aprovecho la oportunidad de expandir a Europa su servicio. Su

propósito fue convertirse en una dominante fuerza internacional. Pero la competencia en el exterior con bien atrincherados rivales europeos y la obligación de cumplir las muchas reglamentaciones extranjeras provocaron numerosos e inesperados problemas, lo que resultó en pérdidas considerables para dicha compañía de distribución. En la polifacética situación política y cultural europea, abundante en regulaciones locales, esta compañía se vio forzada a adquirir compañías locales. Sin embargo, las grandes inversiones en compañías europeas locales no fueron acompañadas por incrementos correspondientes en las ventas. Aun así Smith defendió su expansión europea con el argumento de que "para poder ofrecer el producto antes es necesario crea una red". En 1996, la compañía amplió sus servicios en el aeropuerto de París.

El innovador servicio de transmisión electrónica de esta empresa, zap mail, no tuvo el éxito esperado a causa del creciente uso de aparatos de transferencia facsimilar (fax) entre compañías e individuos. La gran velocidad de las transmisiones por fax vuelve menos necesarios los servicios de distribución expres. Para cuando tuvo que discontinuarlo, en 1986, la compañía ya había invertido unos 350 millones de dólares en el desarrollo y promoción de zap mail. En cuanto a la distribución de paquetería, united servise, empresa pionera en la distribución nocturna, también ha demostrado ser un temible competidor en los mercados tanto estadounidense como europeo. Hoy es común ver en Europa las camionetas color café de UPS.

La Cuenca del Pacífico, por su parte, presenta así mismo factores redistrictivos. En Japón, por ejemplo, se imponen limitaciones al traslado aéreo de paquetes pesados. En consecuencia, la compañía de servicios de distribución tiene que operar vuelos con el uso de apenas una fracción de la capacidad de los aviones. La resistencia de las autoridades japonesas a aprobar ciertos planes de vuelo de la compañía, podría resultar en restricciones de los servicios de carga de Japón a Estados Unidos. A medida que el mundo

se convierte en un mercado global, esta compañía debe enfrentar también la ferrea competencia de empresas como Nippon Cargo, DHL y TNT.

En un intento por convertirse en una compañía verdaderamente global, la compañía de servicios de distribución adquirió Tiger Airlines. Esta adquisición significa la extensión de sus rutas a Japón, Londres y Bruselas, así como a Seul, Hong Kong, Bangkok, también llegan a Buenos Aires, Rio de Janeiro y Sao Paulo. Gracias a sus nuevas rutas a Paris, Frankfurt y Dubai, la compañía de servicios de distribución cubre en la actualidad, en virtud de su adquisición de Tiger el mundo entero.

Pero la compra de Tiger, por más de 800 millones de dólares, fue riesgosa. La integración de las dos culturas organizacionales podría convertirse en una tarea descomunal. La cultura empresarial de la compañía es muy distinta a la de Tiger, compañía que cuenta con un sindicato laboral. Además, el cliente más importante de esta, UPS, es justamente uno de los competidores. Smith pondera las oportunidades, pero al mismo tiempo está consciente de los riesgos y restricciones que estas contienen.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son los asuntos más urgentes para Smith y como debería resolverlos?
2. ¿Qué amenazas y oportunidades percibe usted para la compañía de servicios de distribución?

2) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, "Build-it"

Build-it es un pequeño negocio de casilleros fabricados en un taller donde trabajan seis personas. Build-It contrata a "cuadrillas" de otras empresas de la localidad para que se encarguen de la entrega y la instalación de los muebles.

Por lo normal, el negocio tiene en marcha cuatro o cinco proyectos diferentes al mismo tiempo y sus entregas van dirigidas a distintas plazas dentro de un mercado que abarca de Windsor a Toronto, en Ontario, Canadá.

El viernes por la mañana, había dos pedidos listos para su embarque, los cuales debían ser entregados “con urgencia” a efecto de que se pudieran instalar a tiempo. Uno de ellos era de unidades de plástico negro resistente a los ácidos para un laboratorio y formaba parte de un proyecto de renovación en Strathroy, Ontario. El otro constaba de casilleros grises y rosa para un jardín de niños y su destino era la escuela primaria de University Heights en Londres, Ontario.

El camión que los entregaría era propiedad privada del operador de otro pequeño negocio, especializado en entregas rápidas y que cobraba un precio razonable. La mayor parte de la mañana del viernes se fue en cargar los casilleros al camión. Dan, el propietario y conductor, y Rick, su empleado y ayudante, estaban listos para partir a la 1 p.m. Los casilleros habían llenado el camión hasta arriba, pues al colocarlos hábilmente sólo se tendría que hacer un viaje. Dos cuadrillas habían sido contratadas y estaban programadas para colocar los casilleros en las dos plazas. Empezarían a trabajar el sábado para que los proyectos estuvieran terminados a la hora de abrir el lunes por la mañana.

Sábado por la mañana

Esta escena tuvo lugar en la casa de Jerry Day, propietario de Build-it. Me encontraba en la cocina, sentado a la mesa tranquilamente leyendo el periódico y saboreando una segunda taza de café, cuando me tuve que estirar para contestar el teléfono. En los siguientes 10 minutos, el teléfono estuvo a punto de echar chispas por las llamadas. ¡La gente está loca!

Supervisor de la cuadrilla de University Height: “¿Dónde está el material que debo instalar? ¡No tengo un solo casillero en la escuela! ¿Qué quiere que hagamos?”

Yo: “¡Qué! Los enviamos ayer. No se mueva de ahí, enseguida le vuelvo a llamar”.

Supervisor de la cuadrilla de Strathroy: “¿Dónde quiere que instale los casilleros grises? ¡No los veo en los planos que usted nos entregó!”

Yo, atragantándome con el café: “¿Qué casilleros grises? ¡Todos los del laboratorio de Strathroy son negros!”

Supervisor de la cuadrilla de Strathroy: “Mire, yo tengo 12 casilleros y lavabos grises y rosa y no sé dónde debo instalarlos”.

¡Esa fue la frase que derramó el vaso! Sabía lo que había ocurrido. Confirmé mi sospecha cuando el sábado por la mañana llamé a Dan a su casa y le saqué de la cama.

Dan: “Ayer llegamos a Strathroy pasadas las 3 p.m. Se nos pinchó un neumático y yo tenía una cita con Sue para jugar al golf a las 5:00 p.m., así que supuse que cuento antes vaciáramos el camión, más rápido terminaríamos con nuestro trabajo del día. Cuando estábamos cargando el camión, su gente no dijo nada de que tuviéramos que entregar en dos plazas diferentes.

Dan y Rick habían descargado todo el material en la plaza de Strathroy y habían regresado a su casa con el camión y la caja vacíos hasta Woodstock, pasando de largo por Londres. En su prisa, Dan no había consultado los despachos de embarque. Tampoco se había fijado, o no le había interesado hacerlo, que el diseño y el color de los casilleros correspondían a dos conjuntos diferentes. Era evidente que Dan había estado pensando en otra cosa.

¡Una situación normal que se había enredado, ahora se estaba convirtiendo en otra tan enredada que no se podría desenmarañar!. Siendo el dueño de Advanced Build-It, yo había calculado con cuidado los costos de los

dos trabajos prefabricados que habíamos terminado. Había conseguido los contratos de los casilleros de calidad por su bajo precio y era imposible reducir más los costos. Sin tener que ver en el asunto, supe que tendría que pagar una cantidad por estos dos trabajos, porque al estimar los costos no había dejado margen para esta situación. Tendría que pagar al menos medio día de salarios a la cuadrilla de University Heights que no había podido trabajar el sábado por la mañana. Por fortuna, el jefe de la cuadrilla de Strathroy no había tratado de instalar los casilleros que no correspondían a esa plaza.

También tendría que pagar los salarios del domingo para que el jardín de niños de University Heights estuviera listo el lunes temprano. Necesitaría un camión grande y dos hombres que trabajaran la mayor parte del sábado para “rescatar” los casilleros del jardín de niños que estaban en Strathroy y para entregarlos en la plaza de Londres. ¡Si Dan se ocupara de este trabajo, él y su camión tendrían que desplazarse desde Woodstock!

PREGUNTAS:

Suponga que está en la posición de Jerry Day, el propietario de Build-It.

- 1) ¿Cuáles son los problemas inmediatos y subyacentes de este caso?
- 2) ¿En este caso quién cometió un error? ¿Por qué?
- 3) ¿Cómo resolvería los problemas inmediatos?
- 4) ¿Qué modelo de toma de decisiones dominó para que usted encontrara su solución? Explique por qué.

3.1.2.9 Diseño organizacional

3.1.2.9.1 Resolución de casos

1) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, “Fedex Kinko`s”

Kinko`s (en la actualidad FedEx Kinko`s) ha recorrido un largo trecho desde su inicio como un establecimiento de fotocopiado en un pueblo universitario. Fue creación de Paul orfalea, que inició en 1970 vendiendo lápices y cuadernos de espiral en el campus de la Universidad de California, en Santa Bárbara. No obstante, cuando se dio cuenta que utilizar la fotocopidora de la biblioteca costaba 10centavos por hoja, consideró que vender copias sería más rentable que vender lápices y cuadernos. Consiguió un préstamo de 5,000 dólares y abrió su primer establecimiento Kinko`s en un pequeño local que medía 30 metros cuadrados. Vendía artículos escolares, y como el local era tan pequeño, sacaba fotocopias en una pequeña máquina que colocaba en el exterior cuando la utilizaba.

Cuando orfalea decidió expandir su negocio a los pueblos universitarios de todo el país, no buscó a emprendedores de la localidad para que compraran los derechos de una franquicia. Por el contrario, invitó a sus amigos y familiares a que se asociaran con él. Estos socios disfrutaban de una fracción muy grande de las utilidades de la tienda, por lo habitual del orden de 50 por ciento. Muchos de los socios compartían sus utilidades con sus empleados. Para 1979, Kinko`s se había expandido a más de 80 establecimientos en 28 estados. Después, a principios de la década de los noventa, ya no sólo atendía a las universidades y a las pequeñas empresas. Constituyó una sociedad con Federal Express y en todos los establecimientos de kinko`s se colocaron buzones de FedEx después de este cambio de enfoque hacía el creciente

mercado de la oficina en el hogar. Para entonces, kinko`s tenía 420 establecimientos.

En 1996, Orfalea empezó a buscar inversionistas que estuvieran interesados en reorganizar a su empresa. Se dio cuenta que su organización ahora era un tanto inmanejable, porque había crecido tanto que superaba su diseño original. El propio Orfalea era el eje en torno al cual giraban todos sus negocios. Sus socios dependían de las relaciones interpersonales y no de una autoridad y responsabilidad formales. El estilo de liderazgo carismático de orfalea había funcionado al principio, porque casi no era necesario coordinar a los socios.

Clayton Dubilier & Ryce (CD&R) era una oficina de inversiones privada que encontraba una brillante perspectiva para kinko`s, siempre y cuando se aplicaran algunos cambios al diseño organizacional. La nueva estructura fue creada en 1997. Kinko`s estableció una organización muy integrada. Muchas de las decisiones que antes se tomaban en los establecimientos ahora eran tomadas por la alta gerencia. La empresa fue reorganizada por zonas geográficas: oriente, occidente, centro e internacional. Desde 1992 había establecimientos de kinko`s en Japón y Holanda. Los dueños que poseían el grupo más grande de establecimientos encabezaban sus divisiones regionales.

Después de la reorganización, comenzó la búsqueda de un nuevo presidente. Gary Kusin ingresó a la empresa en 2001 con ese puesto y decidió mudar en 2002 la oficina matriz de la empresa que estaba en Ventura, California y la reubicó en Dallas, Texas. Eligió Dallas porque estaba ubicada en el centro de Estados Unidos y porque era una ciudad menos cara para hacer negocios que el sur de California.

Para finales de 2002 todos los altos directivos de kinko`s habían sido reemplazados, menos tres. El hilo conductor en el nuevo equipo de la cima era que cada una de esas personas era un buen jugador de equipo, había trabajado antes en una organización exitosa y ocupaban puestos en los que la tenían la

obligación de rendir cuentas por los resultados. Los miembros del equipo tenían distintas competencias gerenciales. Su labor central era implementar los programas que Kusun y su equipo habían preparado para mejorar el desempeño general de Kinko`s.

El equipo se concentró en mejorar la eficiencia y en reducir los gastos fijos de la empresa en cada uno de los establecimientos a efecto de abatir los costos. Los estratos de la jerarquía administrativa de la empresa disminuyeron de 12 a 6. Se nombró a un vicepresidente de operaciones que se encargaría del aspecto minorista del negocio. El vicepresidente de marketing y dos gerentes de operaciones minoristas, apoyo a operaciones y bienes raíces le reportaban a él. Estos gerentes eran los encargados de 18 directores de operaciones y cada uno de ellos era responsable de las pérdidas y ganancias en un mercado geográfico distinto. Los 74 gerentes de distrito y el personal de recursos humanos y tecnología dependen directamente de estos directores de operaciones. Las 1100 sucursales de Kinko`s presentan reportes en forma ascendente, recorriendo los distritos individuales.

La mayor expansión del negocio comercial de Kinko`s dependía de su capacidad para utilizar su red de establecimientos. Éstos habían sólo reorganizados en forma de un eje y sus rayos. Los rayos eran establecimientos pequeños que dependían de instalaciones más grandes, que contaban con amplias capacidades y estaban abiertas las 24 horas del día. Cada eje tenía uno o dos rayos. Kinko`s también sumó dos categorías más a sus establecimientos un bosque insignia y un nódulo. Los establecimientos que eran buques insignia eran grandes ejes en zonas de gran demanda y cada uno tenía una amplia gama de tecnologías. Los nódulos eran tiendas más pequeñas que sólo tenían a una persona y estaban diseñados para clientes pequeños y que de forma esporádica entraban a la tienda. En ocasiones sólo ocupaban un rincón en un edificio de oficinas. Los nódulos manejaban poco

volumen, pero eran cómodos de usar y ponían a una cantidad de clientes cada vez mayor en contacto con kinko`s.

Cuando se diseñó la organización, los clientes comerciales más grandes no quedaron en el olvido. Se crearon instalaciones aisladas cerradas con llave para trabajos de lotes voluminosos. Para 2003, cuatro de estas grandes instalaciones estaban en uso y se planeaban cuatro más por distrito para el futuro. Todos los establecimientos estaban conectados por Internet de modo que los trabajos se pudieran asignar, distribuir o compartir con base en las necesidades que surgieran. Esto fue posible porque kinko`s había calibrado todas las máquinas de estas instalaciones de modo que todas las copias a color fueran idénticas, sin importar el lugar donde fueran producidas.

El vicepresidente de ventas tenía 18 directores de ventas que le reportaban de forma directa. Cada director de ventas era responsable de las pérdidas y ganancias de su distrito geográfico. Se sumaron 24 consultores de ventas digitales para que visitaran a los clientes y les sugirieran procesos que les ahorrarían dinero. Estos consultores dependían de los directores de ventas. Se había ubicado a 10 gerentes de compromiso en el lugar en la instalación más grande, de kinko`s y había 74 gerentes de ventas, todos ellos organizados por distrito, que dependían de los directores de ventas.

FedEx compró kinko`s en 2004 y cambió el nombre de la empresa por el de FedEx Kinko`s. Kussin dejó su puesto en 2006 y fue sustituido por Kenneth May, un ejecutivo de la empresa. Hoy, FedEx Kinko`s opera más de 1,300 establecimientos en 11 países y tiene 22,000 miembros en su equipo en todo el mundo, que atienden a más de 100 millones de clientes al año. Son la única marca que ofrece acceso a los clientes, las 24 horas del día de los siete días de la semana, para entrar y solicitar una amplia gama de servicios de oficina y envío en más de 400 de sus establecimientos. Todos sus esfuerzos han dado por resultado que aumenten los ingresos y en 2005 registrar ventas superiores a 2,000 millones de dólares.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué aspectos de la diferenciación y la integración ilustra este caso?
- 2) ¿Qué conceptos del diseño vertical subraya?
- 3) ¿Kinko`s utiliza un sistema orgánico o uno mecanicista para conseguir la integración?
- 4) ¿Cómo ha ido cambiando la interdependencia entre los establecimientos a lo largo del tiempo?

2) Restructuración en Daimler-Benz

En un discurso pronunciado en 1996 ante accionistas y colaboradores de Daimler-Benz Shrempp, director general de la compañía, replanteo la posición de la empresa, altamente diversificada. Sus primeras palabras fueron: "1995 fue un año dramático en la historia de Daimler-Benz." En ese año el consejo de administración de la compañía rompió categóricamente con el pasado.

Con más de 300,000 empleados en el mundo entero, esta compañía se compone de cuatro grandes grupos. El primero y con mucho el mayor y más exitoso es M. Benz, con alrededor de 200,000 empleados. Este grupo es ampliamente conocido por sus automóviles de pasajeros y vehículos para usos comerciales. El segundo llamado AEG, se desempeña en las áreas de sistemas ferroviarios, microelectrónica, motores pesados de diesel, tecnología de sistemas de energía y automatización. El tercero el Aerospace Group, se dedica a la fabricación de aviones, sistemas espaciales, sistemas de defensa y civiles y sistemas de propulsión. El cuarto es el Interservices Group y ofrece servicios financieros, correduría de seguros, servicios de comercio y mercadotecnia.

Esta compañía ha atravesado fases de desarrollo. De 1985 a 1990 se diversificó para participar en la ingeniería aeroespacial y eléctrica con el

propósito de convertirse en un grupo integrado de alta tecnología. Esta diversificación se consolidó en la siguiente fase, de 1990 a 1995. Bajo el nuevo liderazgo de Scherempp se redefinieron las actividades básicas y se reorientó la estrategia.

La revisión de la agenda 1995–1996 reveló la necesidad de que la compañía volviera a concentrarse en lo que hace mejor. La alta dirección reevaluó sus estrategias y actividades básicas con base en criterios económicos y en la conveniencia estratégica de las diversas actividades. De ello se redujo claramente que las fortalezas de la compañía se encuentran en la fabricación de automóviles, el ramo de camiones de carga y el sector ferroviario. Con sus autos y camiones, Mercedes-Benz, por ejemplo, ocupaba entonces una sólida posición competitiva en Europa, América del Norte y América Latina.

La alta dirección reevaluó en 1996 la posición de la compañía y los insatisfactorios resultados que obtuvo de sus operaciones en 1995. Se descubrió así que la compañía se hallaba expuesta a fluctuaciones monetarias que afectaban su rentabilidad. También, que su imagen se había desdibujado a causa de su participación en muy diferentes tipos de industrias. El consejo de administración decidió poner punto final a las pérdidas y orientar a la compañía en una nueva dirección, con mayor énfasis en la rentabilidad. Se procedió entonces a ajustar la estructura organizacional y a eliminar varias empresas. Decisiones de políticas tomadas en un periodo anterior fueron revocadas. Se retiró el apoyo financiero al AEG y a la compañía Fokker, fabricante de aviones en Holanda, incosteables ambos. Debido a la falta de apoyo tanto del gobierno holandés como de Daimler-Benz, Fokker se declaró en quiebra. Aunque estas y otras drásticas decisiones contribuyeron a reducir las pérdidas financieras de 1995, la compañía no se propuso priorizar la optimización de la rentabilidad a corto plazo, sino trabajar en pro de la rentabilidad a mediano y largo plazos.

Se tomaron también otras decisiones administrativas para alcanzar las ambiciosas metas de reducir costos y elevar la rentabilidad. Se delegó autoridad a los empleados directamente relacionados con las operaciones a fin de que pudieran tomar las decisiones necesarias para la realización de sus tareas. La estructura organizacional se simplificó y descentralizó para que las unidades organizacionales puedan responder más rápidamente a nuevas condiciones. Adicionalmente, la nueva estructura organizacional fue diseñada para promover el espíritu empresarial. Se determinó ejercer el control mediante un sistema de premios basado en el desempeño y el cumplimiento de metas. Al mismo tiempo, con el diseño de la nueva estructura se pretende promover la cooperación. Reestructuró el grupo M. Benz y lo integró a Daimler-Benz. Como consecuencia de ello, Helmut Werner, entonces director de M. Benz y a quien se había reconocido por una exitosa política de modelos, renunció a su puesto en la compañía.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál sería su evaluación de las operaciones de Daimler-Benz en muchos campos diferentes?
2. ¿Los diversos grupos que componen la compañía deberían operar en forma autónoma? ¿Qué tipo de actividades deberían centralizarse?
3. La mejor carta de presentación de Daimler-Benz son sus automóviles M. Benz. ¿Cuál cree usted que haya sido la razón de que Daimler-Benz adquiriera AEG y de que decidiera participar en la industria aeroespacial y en InterService?
4. Dados los evidentes errores en la adquisición de empresas no automotrices, ¿qué debería hacer ahora Schrempp?

3.1.2.10 Motivación de los colaboradores

3.1.2.10.1 Resolución de casos

1) “Aministracion al estilo”

William H. y David P. fueron dos líderes organizacionales poseedores de un excepcional estilo administrativo. Iniciaron sus operaciones en una cochera con capacidad para un solo auto en 1939 con 538 dólares, hasta crear una compañía sumamente exitosa que en la actualidad más de 10,000 productos, como computadoras equipo periférico, instrumentos de prueba y medición y calculadoras manuales. Pero quizá más famoso que sus productos sea el peculiar estilo administrativo que se predica y practica HP, conocido precisamente como el “estilo HP”.

Los valores de los fundadores (quienes se retiraron de la administración activa en 1978) aun permean a la organización. El estilo HP se hace énfasis en la honestidad, una profunda convicción en el valor de las personas y la satisfacción del cliente, lo mismo que en una política puertas abiertas que promueve el esfuerzo en equipo. La informalidad en las relaciones personales salta a la vista en el hecho de que todos los empleados se llaman por su nombre. La administración por objetivos se complementa con lo que se conoce como “administración por recorrido”. Gracias a sus desplazamientos por la organización, los altos ejecutivos no pierden contacto con lo que realmente ocurre en la compañía.

La informalidad del ambiente organizacional no significa que la estructura de la organización no significa que la estructura de la organización no haya sufrido cambios. Muy por el contrario, los cambios organizacionales efectuados en HP en la década de los ochenta en respuesta a las nuevas condiciones

resultaron sumamente penosos. No obstante, permitieron el extraordinario crecimiento de esta compañía durante ese decenio.

PREGUNTAS:

1. ¿El estilo administrativo de HP crea efectivamente un ambiente en el que los empleados se sienten motivados a contribuir a los propósitos de la organización? ¿Qué es lo distintivo del “estilo HP”?
2. ¿El estilo administrativo de HP funcionaría en cualquier organización? ¿Por qué? ¿Qué condiciones son necesarias para el funcionamiento de este estilo?

2) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, “BTW”

Con seguridad, usted sabe que BTW es un fabricante alemán de automóviles, ¿pero sabe lo que representan las letras BTW? Si responde que Bayerische Motoren Werke estará en lo cierto. O tal vez haya contestado que BTW representa “lo máximo en automotores”. Esto también sería cierto (¡a pesar de que competidores como Jaguar, Porsche y Alfa Romeo no estaría de acuerdo!). Dado que la fama del excelente desempeño y diseño de los BMW está tan extendida, hubo quienes cuestionaron la decisión de fabricar sus automóviles Mini en una vieja planta de Rover. Sin embargo, la decisión resultó muy atinada.

La fábrica de los Mini de BTW está en Oxford, Inglaterra, y produce uno de los nuevos productos de la empresa que más se venden. El cambio que ha tenido la planta que hace algunos años pertenecía a Rover ha sido enorme. En ese entonces los edificios se estaban derrumbando y la planta estaba medio llena con frecuencia. Cuando BTW adquirió la fábrica de Rover, su primer desafío fue modernizar las instalaciones. La empresa instaló lo más moderno

en tecnología de producción, amplió el estacionamiento, creó paisajes más atractivos y de diversas maneras más creó un entorno laboral más agradable. Bernard Moss, un empleado, explicó así las cosas: "Abrimos las puertas un día para que los antiguos empleados visitaran la planta y ninguno podía creer la transformación que había tenido".

Las mejoras eran una verdadera necesidad, pero también muy costosas. Para que la planta resultara rentable, la productividad tenía que mejorar. BTW hace hincapié en la calidad en cada una de las etapas del proceso de manufactura, desde la concepción del producto hasta la retroalimentación de los clientes. Su sistema de control de calidad significa que se hacen inspecciones de la calidad en cada una de las etapas del proceso de producción. Cada integrante del personal es por completo responsable de la calidad de su trabajo. Cuando se detectan problemas de calidad, la meta es corregirlos de inmediato.

BTW depende de los trabajadores de la fábrica para que ellos encuentren la manera de mejorar la calidad, así como de abatir costos y aumentar la producción. Con el propósito de motivar a los empleados y alinear sus actividades con las necesidades del negocio, los administradores de BTW y los líderes del sindicato diseñaron un nuevo sistema de compensación. Éste ofrece a todos los empleados un bono anual de 260 libras esterlinas (casi 400 dólares) por sus ideas. Para que el empleado pueda recibir el bono completo debe presentar un promedio de tres ideas, las cuales deben ahorrar un promedio de 800 libras esterlinas. También hubo otros cambios en la forma de pagarles a los empleados. Con el antiguo sistema, cuando la producción se detenía y los trabajadores no se tenían que presentar a trabajar, de cualquier manera se les pagaba su sueldo. Por otro lado, cuando la planta estaba muy ocupada, se les pagaban las horas extra que trabajaban. Ahora, cuando la planta permanece cerrada, también se le paga a los empleados, pero hay un nuevo truco. El contrato establece que compensarán ese tiempo trabajando horas extra cuando

se necesite. Cuando hay mucho trabajo, se espera que ellos laboren más horas, pero en lugar de recibir el pago de las horas extra, se va creando una cuenta de días extra sin trabajar.

Por supuesto que el plan de compensación no es una varita mágica. Para asegurarse de que funciona, se espera que los administradores tengan contacto regular con los miembros de sus equipos, proporcionándoles dirección y retroalimentación. Parte de la retroalimentación consiste en un proceso formal de administración del desempeño. Una vez al año, los administradores y los empleados revisan el desempeño del año anterior y lo comparan con los objetivos que se habían establecido; asimismo, establecen nuevos objetivos de desempeño para el año siguiente. Por medio de charlas, los administradores ayudan a los empleados a identificar los puntos en que necesitan capacitación y desarrollo, y preparan planes de acción para aprovechar sus fortalezas y atacar sus debilidades.

Hoy, la planta es más productiva y los empleados han presentado más de 10,000 ideas para hacer mejoras, con lo cual han ahorrado a la empresa 6 millones de libras esterlinas. Sin embargo, a los administradores les interesa mucho la moral de los trabajadores. Algunos de ellos no están contentos con la nueva forma de pagar. Moss dice: "Me gustaría que la camaradería volviera entre nosotros. Si las personas están contentas son más eficientes. Si están a disgusto no se tomarán la molestia de (presentar) las sugerencias". A pesar de los problemas de moral, BTW proyectaba invertir otros 188 millones de dólares para expandir la planta de los Mini y crear 200 empleos nuevos. La meta es aumentar la producción de los Mini de 189,000 unidades al año a más de 200,000 automóviles para 2009.

PREGUNTAS:

- 1) Utilice al menos dos de los enfoques para la motivación que se explican en este capítulo para analizar los cambios que se han hecho en la planta. ¿Qué aspectos del plan de compensación serían más estimulantes para usted? Explique por qué.
- 2) Algunos trabajadores están muy contentos con la nueva forma de pagar, pero otros no. ¿Qué explicaría estas distintas reacciones?
- 3) ¿Si usted fuera gerente de esta planta le preocuparía la moral de los trabajadores, dado que la producción ha mejorado? Explique por qué.

3.1.2.11 Dinámica de liderazgo

3.1.2.11.1 Resolución de casos

1) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, “Presidente de ICM”

Antes de que Sam Palmisano fuera nombrado presidente de ICM en 2002, la Big Blue (nombre con el que se conoce a la empresa) había pasado más de 10 años tratando de alejarse del filo de la navaja. La empresa que había revolucionado la computación en otro momento del siglo XX parecía haber perdido su camino cuando el siglo estaba por terminar. Cuando Palmisano tomó las riendas, ICM ya no necesitaba un sistema de apoyo vital, pero seguía necesitando una visión para volver a convertirse en una gran empresa.

Palmisano está dirigiendo a ICM para que recupere su grandeza. Él piensa que su industria está a punto de vivir otra revolución y vislumbra a ICM como el proveedor, de una sola parada, de computación de e-business on-demand. Piensa que, en esta nueva era, los negocios querrán sistemas consolidados eficientes y muy potentes, que funcionen con normas abiertas y satisfagan las

necesidades específicas de una industria. La nueva idea radical dice que una empresa ya no será dueña ni albergará su propio sistema de cómputo. En cambio, comprará la potencia de cómputo directamente a un proveedor que la administra y distribuye. Para atender a estas empresas, ICM piensa administrar y distribuir la potencia de cómputo de forma muy similar a la que se utiliza en la actualidad para distribuir la energía eléctrica. Aunado a la nueva tecnología habrá un poderoso software nuevo que capture y distribuya la base de conocimiento de una organización. Según Palmisano, el nuevo modelo emergente es la innovación en colaboración, la cual incluirá más herramientas de fuente abierta y diferentes tipos de posesión, e ICM será un agente central para transformar la manera en que opera la industria.

Palmisano no desarrolló su visión él solo. Pidió a su equipo de alta gerencia que trabajaran con él para encontrar una idea que fuera el tipo de avance importante que había hecho ICM cuando desarrolló una computadora central 40 años antes. La nueva visión es tan radical que en la actualidad la mayor parte de la tecnología que se necesitará ni siquiera existe, sino que tiene que ser inventada.

A efecto de que la visión de ICM se convierta en realidad. Palmisano debe confiar en otros ejecutivos. Unos de sus primeros movimientos como presidente fue abolir el burocrático comité ejecutivo de la empresa que se reunía cada mes y supervisaba todas las iniciativas estratégicas. Creó equipos conformados por personas de todos los niveles de la empresa y las asignó a cargo de las operaciones, la estrategia y la tecnología. Él considera que los equipos serán impulsores de la creatividad en ICM. “La creatividad en toda organización grande no proviene de un solo individuo, del célebre presidente. Eso es materia de un curso de licenciatura. La creatividad empieza donde ocurre la acción, en el laboratorio, en las plazas de investigación y desarrollo, en el lugar de un cliente, en producción.

Un ejecutivo explica que, cuando empezó a dirigir este nuevo enfoque (para ICM) puso a trabajar las cabezas de todos. Ellos no estaban habituados a un presidente que se metiera a fondo en la organización e hiciera preguntas. No estaban acostumbrados a trabajar entre fronteras de la organización, a trabajar en equipos que eran los responsables de su destino ni a asociarse ni a formar alianza con los clientes. La antigua cultura de ICM era colegial y amigable, pero la jerarquía estaba clara. Las decisiones por lo normal se tomaban en la cima, se comunicaban hacia abajo y, a continuación, eran implementadas. Ahora, esos días han quedado en el recuerdo.

PREGUNTAS:

- 1) Revise las características y las conductas de los líderes transformacionales. ¿Cuáles considera usted que posee Sam Palmisano?
- 2) Suponga que usted es un gerente de nivel medio en ICM y que está a cargo de una unidad que tiene 30 empleados que se ocupan de evaluar y vigilar las decisiones de compras. ¿Podría la nueva cultura de ICM cambiar la forma en que administra su unidad? Explique por qué.
- 3) Revise los modelos de liderazgo descritos en este capítulo. ¿Qué modelo adoptaría como guía en el puesto antes mencionado? Explique por qué lo eligió.

2) ¿Quiénes fueron los mejores administradores de 1966?

En busca de los mejores administradores del mundo la revista Business echo mano de su inmenso personal editorial global para identificar a 25 hombre y mujeres que hayan dado muestras de innovación, orientación al cliente,

flexibilidad y alto desempeño financiero en 1996. He aquí algunos de los que fueron elegidos como “capitanes de industria”.

- Philip Condit, director general de Boeing, convirtió a esta compañía en el gigante aeroespacial más grande del mundo gracias a la adquisición de su competidor McDonnell.
- Chirs Davis dejó GE para convertirse en directora financiera de Gulfstream Aerospace, donde redujo costos gracias a su excelente conocimiento de las finanzas.
- Andrew Grove, director general de Intel, compitió favorablemente contra Cyrix y todavía se dio tiempo para escribir Best-Seller.
- Robert Eaton, presidente y director general y Robert Lutz, vicepresidente de Chrysler, colocaron a esta compañía en una favorable posición competitiva contra sus rivales en Detroit. El resultado fue un crecimiento de casi dos dígitos, que la compañía no alcanzaba desde hace siete años.

Quizá todas estas características de los administradores (visión, reducción de costos, innovación, concentración en el cliente y flexibilidad) contribuyeron por igual al éxito de quienes fueron elegidos como los mejores de 1996. Sin embargo, el éxito no depende únicamente de los administradores, sino también de las personas que los rodean, así como de la situación imperante.

PREGUNTAS:

1. Con base en sus conocimientos acerca de los administradores, la organización humana y las condiciones de una industria en particular, ¿Qué factores considera usted que contribuyeron al éxito de los mejores administradores mencionados aquí?

2. ¿El éxito de esos administradores se debió a sus decisiones racionales o a su intuición?
3. ¿hasta qué punto cree usted que el éxito de estos administradores se haya debido a la buena suerte?

3.1.2.12 Comunicación efectiva

3.1.2.12.1 Resolución de casos

1) Caso para desarrollar el pensamiento crítico, Clínica Mayo

Tener que ir a un hospital no tiene nada de atractivo. A nadie le gusta hacerlo. La experiencia es desastrosa para los nervios, a menudo produce enorme miedo y es un símbolo de nuestra mortalidad. Además, la persona promedio tiene dificultad para juzgar la “calidad” del hospital con base en evidencia directa. Por lo anterior, es importante saber lo más posible acerca de la competencia, la atención o la integridad de una instalación médica antes de ingresar a ella.

La Clínica Mayo no deja esa información al azar; presenta a sus “clientes” potenciales una historia congruente y atractiva. En esta clínica el paciente siempre es primero. Los empleados del hospital son contratados y capacitados con eso en mente y las instalaciones también han sido diseñadas con ese fin. La clínica ofrece a los pacientes y sus familias evidencia concreta y convincente de sus fortalezas y valores: competencia, atención e integridad. El comunicar estos valores a los pacientes ha dado por resultado que la información positiva que corre de boca en boca sea excepcional y la sólida lealtad de los clientes ha permitido que la Clínica Mayo construya el nombre de mayor peso en el terreno de la atención médica. Lo ha hecho con escasa publicidad. Su llamada administración con evidencia, que es un enfoque organizado y explícito para

presentar a los clientes información fácil de entender con una comunicación honesta de las capacidades del hospital. La administración con evidencia es muy similar a la publicidad, salvo que ella convierte a la Clínica Mayo en un anuncio vivo y en movimiento. Además, todo ello se logra por medio de la comunicación.

Un grupo de investigadores realizó un estudio sobre el proceso de comunicación de la Clínica Mayo. Entrevistaron a 1,000 empleados y pacientes de la clínica y además observaron cientos de visitas de médico-paciente. Incluso se internaron como pacientes y recibieron el mensaje que la clínica estaba comunicando. El paciente es lo primero. No obstante, la comunicación oral no es el único tipo de comunicación que opera. La Clínica Mayo ha diseñado con suma efectividad un sistema de comunicación que coordina las necesidades de los médicos y los requerimientos de los pacientes. La clínica se comunica con los pacientes y las visitas por medio de una cuidadosa planeación del espacio, la luz, el color, el sonido y las actitudes y la presencia personal de los miembros de su personal.

Muchos pacientes de la clínica describen la atención como algo que ha sido organizado en torno a sus necesidades personales y no a los horarios del médico, los procesos del hospital o cualquier otro factor. Los miembros del personal de la clínica envían con claridad la señal del enfoque del paciente primero. Los pacientes se sienten confortados por la amabilidad y el interés que muestra el personal. Su actitud de intereses comunicada con claridad. Esta actitud no sólo es aplicable a los médicos y las enfermeras, sino que es encarnada por todos los miembros del personal, incluidas las recepcionistas que se encargan de admitir a los pacientes. Esto se debe a que la clínica siempre contrata a personas que abrazan de forma auténtica los valores de calidad, competencia, integridad y atención de esa organización. Se utiliza la capacitación y seminarios constantes para reforzar en los empleados lo anterior. William Mayo, uno de los fundadores, dijo en 1910: "El único interés

que cuenta es aquel que funciona para provecho del paciente”. Esta afirmación guía hasta la fecha las prácticas de contratación y las decisiones. Una persona no es contratada por la clínica tan sólo en razón de su intelecto o de su habilidad técnica. Por supuesto que los dos son elementos importantes, pero la personalidad del individuo, los valores personales y sus experiencias de vida también son vitales para el proceso de contratación.

Se cuenta el caso de una joven que se iba a casar poco antes de que su madre cayera enferma. Se suponía que la madre moriría sin poder asistir a la boda de su hija que tendría lugar en pocas semanas. La Clínica Mayo intervino. Las enfermeras y los miembros del personal decoraron la capilla del hospital para la boda, llevaron en una silla de ruedas a la capilla. La novia comentó que parecían “ángeles del cielo”. La boda no sólo envió señales del interés que despertaban la paciente y los pacientes en verdad son lo primero.

Dado que los servicios médicos son tan intangibles y tan complejos en términos técnicos, los pacientes prestan especial atención a lo que pueden ver y comprender del entorno físico. Las preguntas para los altos directivos de la Clínica Mayo fueron: “¿Qué comunica la Clínica Mayo a los clientes?”, “¿Estas señales transmiten el mensaje óptimo acerca de nuestro servicio?”. Desde los espacios públicos hasta las salas de reconocimiento y los laboratorios, las instalaciones de la Clínica han sido diseñadas con el fin explícito de aliviar el estrés, ofrecer un refugio, crear distracciones positivas y transmitir un sentimiento de interés y respeto. Por ejemplo, las instalaciones de los pacientes ambulatorios incluyen áreas silenciosas y oscuras para que los pacientes descansen entre citas. Asimismo, la unidad de pediatría, ubicada en el Departamento de Urgencias del Hospital St. Mary’s de la Clínica Mayo, convirtió las pinturas hechas por pequeños en edad escolar de la localidad en un colorido collage que cubre los muros y los techos. El equipo de resucitación en las salas de reconocimiento está oculto tras un gran cuadro, que se desliza

para quitarlo cuando se necesita el equipo. Los espacios públicos son más suaves gracias a la luz natural, el color, las pinturas, la música y las fuentes.

El arquitecto que diseñó el edificio Gonda de 20 pisos de la Clínica Mayo en Rochester dijo: "Quería que los pacientes se sintieran mejor antes de ver a los médicos". Mayo ha utilizado una cuidadosa planeación del espacio como medio para comunicar su interés por las personas que lo ocupan. Un entorno físico bien diseñado también tiene un efecto en los empleados y disminuye su estrés físico y emocional, lo cual también es muy valioso para los pacientes. Un estrés visible en los empleados transmite las señales equivocadas a los pacientes. La clínica no quiere transmitir señales equivocadas. Por ejemplo, en el piso principal del edificio Gonda hay un Centro multimedia de educación sobre el cáncer. Se eligió esta ubicación para eliminar el estigma de padecer cáncer.

La clínica entiende que la manera en que se presentan los empleados también envía señales a los pacientes. Los médicos no utilizan ropa informal, ni tampoco llevan las tradicionales batas blancas. En cambio, los más de 2,500 médicos del personal usan trajes completos, a no ser, por supuesto, que estén utilizando atuendo para cirugía. Los trajes transmiten profesionalismo y experiencia y comunican respeto por los pacientes y sus familias. Esta decoración elimina el escritorio como barrera para la comunicación. El paciente también se puede recostar en el sofá mientras espera al médico. El diseño contribuye a comunicar interés, paciente antes de que éste se reúna con el médico. El entorno también inspira a los profesionales de los servicios médicos a brindar la atención de primera calidad que esperan los pacientes.

Hace muchos años, una joven laboratorista se presentó a trabajar una mañana y su supervisora advirtió que los cordones de su calzado estaban sucios y se lo dijo. Le pidió que limpiara los cordones y que tuviera más cuidado en el futuro. Desde esa fecha, la joven ha progresado y se ha convertido en la administradora de Servicios Generales y la Oficina de Asuntos

de los Pacientes. Su nombre es Mary Ann Morris y dijo: "Al principio me sentí ofendida, pero con el tiempo me di cuenta que todo lo que haga, hasta los cordones de mi calzado, representa y comunica mi compromiso con nuestros pacientes y las visitas. Veintiocho años después, sigo relatando el caso de los cordones como recurso para establecer la norma del nivel de servicios que aspiro a alcanzar y que también espero de mis compañeros de trabajo". La clínica piensa que la presencia personal de su gente transmite un mensaje de respeto por los pacientes y también infunde un sentimiento de orgullo en los empleados.

Un cordón sucio tal vez parezca cosa menor, dentro del panorama general de la atención que se brinda al paciente, pero también es algo que el paciente (cliente) puede ver, mientras que no ocurre lo mismo con la experiencia y la capacidad técnica. Se trata de una pequeña parte de la historia que la Clínica Mayo comunica a sus clientes; una historia que coloca a cada paciente en un papel de mando, una historia que no sólo comunica competencia, sino también un enorme interés. Lo que ha hecho la Clínica Mayo es identificar un mensaje sencillo y consistente y, a continuación, ha administrado la evidencia (los edificios, el enfoque para la atención e incluso los cordones del calzado) para apoyar el mensaje, día tras día, año tras año.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Cuáles son los canales de comunicación que ilustra este caso?
- 2) ¿Cuáles son las señales no verbales que utiliza la clínica para comunicar su misión a los pacientes y a sus familias?
- 3) ¿Cuáles son las competencias para la comunicación que ilustra este caso?

2) ¿Habría podido evitarse el accidente del Challenger?

El accidente del transbordador espacial Challenger ocurrido el 28 de enero de 1986 sacudió a Estados Unidos como no lo había hecho ningún otro acontecimiento en por lo menos los doce años anteriores. Fue un accidente trágico, que costó la vida de siete personas. En la actualidad se cuenta ya con ciertas evidencias de la probabilidad de que los astronautas hayan sobrevivido a la explosión inicial y muerto a causa del impacto del transbordador espacial contra el agua. El propósito de replantear el accidente del Challenger es explicar brevemente lo que ocurrió, el probable motivo de que haya ocurrido, como pudo haberse evitado este desastre y que podemos aprender de la experiencia.

La misión del Challenger se componía de dos complejos sistemas: el sistema técnico y el sistema administrativo. El problema técnico fueron los conflictivos anillos O, que sometidos a intensa presión y bajas temperaturas resultaron ineficaces y no ofrecieron el sellado requerido. Ingenieros y administradores estaban al tanto de este problema. ¿Por qué, entonces, se autorizó el lanzamiento de la nave espacial? ¿La explicación puede hallarse en el modo de operar del sistema administrativo?

Los ingenieros Morton, empresa contratista del cohete de propulsión, se opusieron al lanzamiento, con el argumento de que ya anteriormente se habían presentado problemas a bajas temperaturas. Es probable que p, por su parte, los administradores se hayan sentido presionados por la NASA para seguir adelante con el proyecto. Boisjoly, uno de los ingenieros más férreamente opuestos al lanzamiento, declaró haber recibido señales de parte de los administradores cuyo aparente mensaje era: "sigamos adelante y no nos incomoden con sus datos". Dijo haberse sentido impotente. A otro ingeniero se le exigió quitarse su casco de ingeniero y ponerse el de administrador.

Finalmente los administradores aprobaron el lanzamiento. Los ingenieros fueron excluidos de la decisión final. ¿Cuáles pudieron ser entonces algunas de las probables razones del desastre?

Ciertas personas sostuvieron que hubo de falta de comunicación entre ingenieros y administradores. Sus metas eran distintas: seguridad contra lanzamiento a tiempo. Otras señalaron que los individuos dotados de responsabilidades no querían saber nada de malas noticias. Así, no escucharon. Otras más indicaron que se carecía de medios suficientes para la comunicación ascendente fuera de la cadena de mando. Se sugirió incluso que las diferencias de categoría entre ingenieros y administradores y entre administradores y entre administradores de nivel superior e inferior influyeron en la inhibición de la comunicación ascendente. Quizá también la misión cayó presa de una seguridad falsa, producto de la buena suerte corrida hasta entonces. Administradores e ingenieros sabían del problema, pero hasta ese momento nadie había muerto por esa causa. Además, ninguno de los miembros de la unidad organizacional deseaba ser el “chico malo” que detuviera el lanzamiento. Es probable que, por su parte, a Morton le haya preocupado más un contrato inminente.

El resultado de esta serie de hechos fue la muerte de siete estadounidenses: Jarvis, McAuliffe, McNair, Onizuka, Resnik, Scobee y Smith. La pregunta que nos hacemos es: ¿habría podido evitarse este accidente?

PREGUNTAS:

1. ¿Qué puede aprender usted de este desastre que sea relevante para su organización o una organización de su conocimiento?
2. ¿Cuál cree que haya sido la causa, o causas, del desastre del Challenger?

3.1.2.13 Manejo de equipos de trabajo

3.1.2.13.1 Resolución de casos

1) “Los Equipos Virtuales de Sabre”

Usted tal vez no haya oído hablar de Sabre, pero si alguna vez ha hecho una reservación por medio de Travelocity.com, que es propiedad de Sabre, habrá hecho negocios con esa empresa. Más de 60,000 agencias de viajes de 114 países también utilizan sus servicios. La división de Sabre en Norteamérica utiliza mucho los equipos virtuales multidisciplinarios, cada uno de ellos con unos ocho miembros ubicados en todo el continente. Los ejecutivos de cuenta venden el sistema de reservación, los técnicos de servicios de campo lo instalan, los representantes de capacitación enseñan a los clientes a usarlo y así sucesivamente. Los miembros del equipo en ocasiones trabajan uno al lado del otro en una ubicación, pero casi siempre trabajan de forma aislada. El equipo completo se reúne cara a cara tan sólo una vez al año. A efecto de coordinar sus actividades, los equipos utilizan correo electrónico, teléfonos, videoconferencias y conferencias por Internet.

Según una encuesta interna, uno de los mayores retos que Sabre encontró para la administración de los equipos virtuales fue cómo medir y recompensar el desempeño de un equipo virtual. ¿Cómo se administra a personas que no se ven? Sabre, a sabiendas que gran parte del éxito de su concepto de los equipos virtuales dependía de un sistema de administración del desempeño muy bien afinado, introdujo un balanced scorecard para medir el desempeño del equipo en cuatro categorías:

- Crecimiento (medido en comparación con la participación de mercado),
- Rentabilidad (costos en comparación con ingresos generados por cada reservación de viaje).

- Mejoras del proceso (tiempo del ciclo, tiempo del pedido, tiempo de instalación) y
- Satisfacción del cliente (encuestas regulares aplicadas a los clientes).

Los datos de la satisfacción del cliente eran subidos a la intranet de la empresa. Los resultados eran comparados con las metas de satisfacción del cliente que se habían establecido con aportaciones de los equipos. Los gerentes también evaluaban el desempeño individual de los miembros de los equipos utilizando medidas objetivas, como el número de instalaciones, las tasas de retención de clientes, el número de personas capacitadas y la exactitud de los contratos financieros. Al monitorear con cuidado las discusiones electrónicas de equipo y los mensajes de correo electrónico, los gerentes también pudieron evaluar las iniciativas individuales, las actividades de liderazgo, la efectividad de la solución de problemas y las actividades de coaching. Por último, los compañeros evalúan el desempeño de los miembros del equipo.

Con su sofisticado método para evaluarla efectividad de los equipos, Sabre ha hecho mucho por crear equipos virtuales de alto desempeño. Según Sabre, el enfoque en los resultados y las medidas estadísticas permite a los gerentes juzgar a las personas con base en lo que en realidad hacen y no en lo que parece que están haciendo.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Por qué supone que Sabre hace públicos los resultados de sus encuestas de servicio al cliente en la intranet de la empresa? Explique las ventajas y desventajas de esta práctica. ¿Qué consecuencias podría tener esta práctica en el desarrollo del equipo a lo largo del tiempo?

- 2) Revise los criterios de efectividad de los equipos que explica este capítulo. ¿Qué criterios de efectividad no son medidos por el enfoque de administración del desempeño de Sabre? ¿Piensa usted que la empresa debería cambiar la forma de medir la efectividad de sus equipos? Explique la lógica que aplicó.
- 3) Compare los equipos de trabajo de Google con los equipos virtuales de Sabre. ¿Considera que los equipos de Sabre pasan por las mismas etapas de desarrollo de los equipos que los equipos de Google? Justifique su respuesta.

2) “Administración por comités en la Universidad de California”

Muchas universidades, y en particular las de mayor tamaño, operan en gran medida bajo la administración por comités, especialmente en el nombramiento y ascenso de personas a puestos de profesor asociado y profesor titular. Un ejemplo de universidad en la que los comités son muy comunes en estas funciones es la Universidad de California (en sus diversos campus).

Para el nombramiento o ascenso al puesto de profesor asociado o titular (ambos con carácter de definitividad), en la Universidad de California se siguen estos pasos:

- Revisión exhaustiva de la trayectoria de un candidato por parte del comité de personal de su departamento o escuela.
- De ser aprobado el candidato, remisión de su caso al director académico o administrativo para su revisión, y posterior remisión al vicerrector del campus, quien lo remite a su vez al comité de presupuestación y ascenso del campus.
- Remisión inmediata del caso por parte del comité de presupuestación y ascenso a un comité especial mente nombrado para el efecto integrado

por cinco miembros del profesorado, de los cuales solo uno o dos pueden formar parte del mismo departamento o escuela del candidato.

- Revisión del caso por parte del comité especial, el cual emite una recomendación al comité de presupuestación y ascenso.
- Revisión del caso por parte del comité de presupuestación y ascenso, el cual emite recomendaciones al vicerrector y rector del campus.
- Revisión del caso por parte del vicerrector y rector del campus, tras de lo cual es enviado, con sus respectivas recomendaciones, al vicerrector académico de la universidad.
- Revisión del caso por parte del vicerrector académico y el rector de la universidad; de ser favorable su decisión, remisión del caso con sus recomendaciones a la junta de gobierno de la universidad para la acción definitiva.

PREGUNTAS:

1. ¿Le gustaría que esta jerarquía de comités se encargara de su caso de nombramiento o ascenso?
2. ¿Qué fuerzas y debilidades advierte en este procedimiento?
3. Suponiendo que encuentra ciertas debilidades, e incluso riesgos, en este tipo de administración por comités, ¿Qué procedimiento sugeriría?

3.1.2.14 Culturas organizacionales y diversidad cultural

3.1.2.14.1 Resolución de casos

1) “United Way y los Boy Scouts of America”

James Dale pasó 12 años de su vida trabajando con los Boy Scouts of America (BSA). Como maestro ayudante de scouts, se enorgullecía del trabajo que desempeñaba y de la organización misma. En 1990, los scouts se enteraron de que era gay y le despidieron de la organización. En una entrevista que publicó The Advocate, se reporta que Dale dijo: “Pienso que el programa de los scouts enseña confianza en uno mismo y liderazgo. Se trata de que uno le dé lo mejor que tiene a la sociedad, de que deje las cosas mejor de lo que las encontró, de defender lo correcto. Ésa es una de las ironías de todo este caso; es decir, que cuando se enteraron que yo era gay, de repente dejé de estar a su altura”.

Dale buscó ayuda y se dirigió a los tribunales. Una corte estatal sentenció que la restricción impuesta por los BSA era ilícita y que debería permitir que Dale trabajara como maestro de scouts. La corte también llegó a la conclusión de que no había evidencia de que un maestro de scout gay no pudiera cuidar a sus scouts ni impartirles los valores de los BSA. Cuando los BSA apelaron la resolución, la Corte Suprema Federal revocó la decisión de la Corte Suprema del estado y resolvió en contra de Dale y a favor de los Boy Scouts of América. En esencia, la resolución permitía que los BSA siguieran determinando quién podía pertenecer a su organización y quién no podía hacerlo.

United Way se dio cuenta de que sus políticas para evitar la discriminación chocaban con la política de los BSA nacionales, la cual permitía discriminar a los gay declarados. La organización nacional de United Way publicó una declaración haciendo hincapié en que las secciones locales de United Way

tenían políticas de financiamiento que requerían que las entidades que quisieran recibir fondos sujetos a la discreción de United Way debían aceptar que brindarían servicios sin discriminar a nadie por causas de edad, género, raza, religión, preferencia sexual, etnicidad, origen nacional o discapacidad.

United Way de Columbia-Willamette

Larry Norvell, director de la agencia local de United Way de Columbia-Willamette (UWCW), sabía que había llegado el momento de que su sección afrontara el tema de las asignaciones a la organización local de los BSA, llamada Cascade Pacific Council of the Boy Scouts of America (CPCBSA). A estas alturas, tres miembros del consejo se habían dirigido a los medios para acusar a los BSA diciendo que enseñaban el odio y la intolerancia. Norvell, además de trabajar con los miembros del consejo, tuvo que trabajar con otros grupos de interés (los directivos de la agencia, el personal de UWCW, los donantes, los miembros del consejo, gente de la comunidad, etc.) que de forma decidida pensaban que la política de la agencia contra la discriminación se debía aplicar a la organización local de los Boy Scouts.

Norvell tuvo sus luchas personales por el tema. Sabía que como director de la entidad local de United Way su tarea era obtener donativos para las numerosas agencias de la zona de Portland que atendían a los necesitados. No era cuestión de perseguir una agenda personal en torno a una cuestión que podría calificarse de divisoria.

Perspectiva de Larry Novell

Larry Norvell planteó su perspectiva en una entrevista:

Mucho antes del caso de Dale, nuestros voluntarios que se ocupan de las asignaciones habían planteado dudas en cuanto del alcance de los Scouts para llegar a las minorías y a los gay. En United Way tenemos una política contra la discriminación, pero no la imponemos a las agencias. Ésta tuvo su origen en 1984 cuando uno de los miembros de nuestro consejo se empezó a interesar

mucho en el tema de los Boy Scouts y los gay. Entonces yo no estaba ahí, pero me han contado que el consejo no quería tener mucha publicidad negativa durante la campaña. El resultado fue la declaración de una política que recomendaba con claridad a las agencias que tuvieran políticas contra la discriminación, incluyendo las preferencias sexuales.

Cuando el caso Dale llegó al periódico el verano pasado (2000), mi consejero me recomendó que lo abordara. En particular, había un consejero que estaba muy preocupado. Otros consejeros también estaban muy preocupados por la posibilidad de que se presentara una publicidad negativa durante nuestra campaña.

En particular, hay un par de consejeros que tienen conflicto por el tema. Sé que será una decisión difícil para ellos, al igual que para otros consejeros, pero estoy convencido de que todos abordarán el asunto con una mentalidad abierta y que tomará la decisión más conveniente para nosotros. Tenemos que hacer a un lado las agendas personales. La cuestión central es "¿cómo puede United Way servir mejor a la comunidad?". Tenemos que ver más allá de la situación inmediata. Podemos optar por no financiar a los Scouts a causa de nuestra política contra cualquier tipo de discriminación, pero tenemos que ponderar las consecuencias para todos nuestros grupos de interés.

Tenemos que considerar las implicaciones futuras de cualquier decisión que tomemos. Si adoptamos una política que excluye la asignación de fondos de United Way a cualquier agencia que discrimine, podríamos perder 2 millones de dólares de aportaciones, cifra que representa alrededor de 10 por ciento de nuestra campaña entera.

Una cuestión más importante son las controversias que se podrían dar en el futuro, ¿cómo nos coloca una decisión tomada hoy para cuando se presente el siguiente tema polémico que afectará a nuestra comunidad? Hace varios años tuvimos una polémica por las asignaciones a Planned parenthood. Las organizaciones de caridad católicas se retiraron de United Way porque se

oponían a la posición de Planned Parenthood con relación al aborto. ¿Deberíamos tomar posiciones respecto a temas de la comunidad y asumir el riesgo de perder a agencias, financiamiento y otros tipos de apoyo? Y, sin embargo, estas agencias son precisamente del tipo que hemos prometido ayudar.

Otros argumentan que representamos a 83,000 contribuyentes de esta comunidad y que todos ellos no hablan con una sola voz. Las personas hacen aportaciones a United Way sin intención de defender una moral o filosofía particulares. Dicen que quieren que United Way sea una gran manta que toma decisiones basándose en dónde podrá tener mayor efecto el dinero entregado.

Otro punto que se debe considerar es que tenemos uno de los programas de donaciones dirigidas por los donantes más progresista del país. Los donantes pueden dirigir sus donativos a agencias específicas o pedir que no vayan a parar a una de ellas. Si las personas consideran que una agencia como los Boy Scouts les resulta inaceptable, entonces nos pueden indicar que enviemos su donativo al lugar de su preferencia.

El año pasado sólo tuvimos 11 agencias que fueron señaladas de forma negativa, y los Scouts fueron una de ellas. Pienso que fueron señaladas de forma negativa por unos 380,000 dólares, que en su mayoría eran fondos corporativos. En particular, Wells Fargo Bank y Portland General Electric nos solicitaron que no entregáramos fondos a la sección local de los BSA en razón de las políticas contra la discriminación de sus empresas. Además hubo 140 empresas que nos dijeron que no realizarían sus campañas de United Way mientras no resolviéramos la cuestión de los Scouts.

Además nos reunimos con entre 30 y 40 líderes de negocios que nos dijeron: “¿Por qué United Way se ha metido en este lío? No estamos apoyándoles para que se metan en cuestiones políticas o polémicas”.

En lo personal, no quiero que nadie sea discriminado. Pienso que las personas no deciden ser gay. Hablé con varios especialistas en ética respecto

a nuestra situación. ¿La discriminación de los gay queda dentro del contexto de una cuestión de moral? Los dos dijeron que sí, pero uno me dijo que al menos la mitad de la energía dedicada a la cuestión de los gay estaría más movida por los sentimientos que por la racionalidad. Dijo que era poco probable que pudiera convencer a las personas con un razonamiento.

“También hablé con líderes afroestadounidenses y con varios líderes judíos para pedir su consejo. Uno de ellos me dijo que analizara la manera en que United Way puede servir al bien mayor. Si United Way se inclinara a favor de los gay, ¿a quién ayudaría? ¿Quién se vería perjudicado? ¿Cambiaría lo que piensa el público respecto a los gay? ¿Qué decir de la viejecita pobre que vive aislada y necesita ayuda, qué pasaría si ella no recibiera la ayuda de una agencia porque nuestras aportaciones disminuyen? ¿Vale la pena tener una posición moral a expensas de ello? ¿En realidad podemos cambiar a los Scouts?

Perspectiva de Larry Otto

Larry Otto es director ejecutivo de los CPCBSA. Otto también se reunió con uno de los autores de este caso y le proporcionó abundante información respecto a la posición de los Boy Scouts:

Me preocupa la madre que tiene 30 años y que no puede enviar a su hijo a Cub Scouts debido a esta polémica. No quiero que ella no envíe a su hijo a los Scouts. No somos homofóbicos ni nos dedicamos a hacer chistes de mal gusto sobre los gay. De hecho, gran parte de nuestro personal no está de acuerdo con la política de los BSA nacionales. No le preguntamos a nadie cuáles son sus preferencias sexuales porque no es correcto hacerlo.

Había un joven que estaba registrado en los scouts como líder adulto voluntario. Cuando insistió en presentarme un documento en el que declaraba que era homosexual, la política de los BSA me mandó que le negara su admisión como voluntario en los BSA y le envió una carta explicándole lo

anterior. Él no era nuestro empleado, así que no le despedimos, sino que simplemente le negamos el registro.

Soy católico. Los católicos llevamos muchas décadas escuchando cuáles son los métodos autorizados para el control de la natalidad, y algunos los siguen y otros no. El hecho de que alguien tome la píldora no significa que queda fuera de la iglesia. No podemos permitir que cuestiones específicas separen a las comunidades. Vea las agencias que tienen fuertes vínculos con denominaciones religiosas; ellas tampoco aceptan a los gay y, sin embargo, no han sido señaladas y captado la atención de los medios ni han sido sometidas a la presión de United Way.

Vea las cosas positivas que han los Scouts. Por ejemplo, cada año servimos a más de 53,000 jóvenes, operamos nueve campamentos de verano que atendieron a 13,000 niños y operamos tres retiros de invierno que sirvieron a 6,000 jóvenes y una base. Sea Scout que atiende a 200 muchachos y muchachas. Nuestros miembros contribuyeron con más de 1.3 millones de horas de servicios a las comunidades locales del Cascade Pacific Council. Hemos sembrado más de 2 millones de árboles y recogido más de 250,000 kilogramos de ropa y artículos para el hogar en buen estado de uso para Goodwill Industries y más de 180,000 kilogramos de comida para las agencias locales de ayuda.

Lo que más nos enorgullece es que los Scouts han tenido un impacto claro positivo en la vida de tantos jóvenes. Estamos para ayudar a los niños a crecer de modo que se conviertan en buenos ciudadanos.

Usted sabe que todo esto empezó cuando un artículo del New York Times, que estaba lleno de errores, fue publicado después de la resolución de la Corte Suprema... El tema de los gay no tiene peso en la clase media de Estados Unidos. Sólo alrededor de 10 agencias de United Way, de 1,400, han presionado a los Scouts y alrededor de 30 por ciento del público cuestiona lo que hicimos. Los mormones están claramente de nuestro lado. Algunos otros

grupos religiosos son ambivalentes, pero en general nos apoyan. No es justo señalar tan sólo a los Scouts.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Considera que Larry Norvell se encuentra ante un dilema ético o que simplemente puede manejar esta situación como si se tratara de una decisión de negocios? Explique por qué.
- 2) Si usted fuera Larry Norvell, ¿cómo se prepararía para su junta con el consejo de United Way para discutir el tema de que esa organización continúe proporcionando fondos a los Boy Scouts? Identifique tres puntos clave que presentaría ante el consejo y su lógica para fundamentarlos.
- 3) Si usted fuera miembro del consejo, ¿Cuál sería su posición respecto a la cuestión de si United Way de Columbia-Willamette debería seguir proporcionando fondos a la sección local de los Boy Scouts?

2) Restructuración en Daewo de Corea

La filosofía de intenso trabajo de Kim presidente de Daewo y el valor a las personas en la empresa fueron factores importantes para su éxito. No obstante, la compañía enfrentó varios problemas a fines de la década de los ochenta y principios de la de los noventa. Para comenzar a Kim le preocupaba la pérdida de espíritu de trabajo de su personal dada la creciente prosperidad de los coreanos. Además, entre los trabajadores jóvenes arreciaba el descontento y la empresa comenzaba a resentirse de una merma en la motivación.

Debido al enfoque administrativo de Kim, consistente en la no intervención, algunas de las compañías del grupo Daewo quedaron fuera de control. En la irredituable industria del embarque de carga, por ejemplo, Kim detectó muchos

gastos innecesarios. La eliminación de las peluquerías propiedad de la empresa significó el ahorro de 8 millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewo es joven y con un alto nivel de estudios. En contraste con puestos similares en muchas otras compañías coreanas, los administradores que ocupan los puestos más altos de Daewo carecen de lazos familiares entre sí.

La vasta reestructuración de la empresa ha rendido ya efectos positivos. Algunas unidades acereras, financieras e inmobiliarias fueron vendidas. El estilo administrativo de no intervención ha sido remplazado por un estilo interventor, lo que dio por resultado la recentralización. Muchos administradores fueron "jubilados" o desplazados por otros medios. Se eliminaron asimismo miles de puestos.

En 1991, el panorama lucía mucho más alentador. La compañía había sufrido pérdidas en 1988 y en 1989, pero obtuvo algunas utilidades en 1990, debido en parte a la venta de algunos de sus principales activos. La sociedad en participación con GM registró un crecimiento sano. La compañía también se mostraba optimista respecto del futuro del nuevo auto compacto. Aun así, Daewo debía enfrentar sus costos laborales, la competencia japonesa y la recesión en varios de los países en los que opera.

La competencia se volverá más intensa aun el futuro, ya que en 1996 FMC se convirtió en la primera armadora estadounidense en beneficiarse del tratado comercial establecido entre Corea y Estados Unidos, el cual ofrece un acceso más fácil al mercado coreano. Por lo tanto, Daewo está a la caza de oportunidades en Europa, donde planea realizar grandes inversiones bajo la égida de su ambicioso presidente Kim. Dada la escasa demanda de automóviles en Europa occidental, Kim percibe oportunidades en Europa central, cuya demanda de autos es de 10% anual. Aunque se trata de una demanda elevada, también la competencia es alta. Por ejemplo, el mercado polaco está dominado por la armadora italiana Fiat, con una participación de

mercado de 51% en 1996. No obstante ello, Kim planea invertir 1100 millones de dólares en la compañía automotriz estatal polaca.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del método administrativo de no intervención y descentralización?
2. ¿Qué puede hacer Daewo para mantener su competitividad frente a los japoneses?
3. ¿Cuáles son algunos de los factores controlables e incontrolables de este caso? ¿Cómo debería responder Kim a ellos?
4. ¿Qué opina usted de la expansión de la compañía a Europa Central? ¿Qué ventajas y riesgos entraña este proyecto para la compañía?

3.1.2.15 Control organizacional

3.1.2.15.1 Resolución de casos

1) “Una cuestión de robo”

¡Usted no nos puede retener aquí de esta manera!

¡Claro que puedo! ¡Nadie abandonará esta habitación mientras no encontremos el dinero que falta!

Habían pasado más de dos horas desde que el supervisor de tres empleados de una oficina abierta al público, que también hacían las veces de cajeros, les había pedido que se presentaran en una de las habitaciones de huéspedes del hotel, una vez que terminara su turno. Todo el mundo empezaba a dar muestras de la gran tensión que se derivaba de no dejar de

hablar de los 200 dólares faltantes y, al parecer, nadie tenía pista alguna para saber dónde estaban o si en verdad faltaban.

Ninguno de ellos se sentía más frustrado que Chad Reynolds, el gerente de la oficina. En las pasadas tres semanas, el cajón de dinero que compartían los tres empleados mientras trabajaban en el mismo turno había generado faltante de 100 dólares en cuatro ocasiones. Cada una de las veces ellos habían contado y recontado el dinero y comprobado que faltaban exactamente 100 dólares del cajón. Chad aceptaba que el saldo del dinero de ese cajón no siempre cuadraba, pero que faltaran 200 dólares en este turno, después de los otros faltantes de una cantidad cerrada, sencillamente no podía ser una coincidencia.

Aun cuando todos ellos llevaban trabajando juntos cerca de siete meses sin problema alguno hasta hacía poco, él estaba seguro de que uno de ellos se estaba robando el dinero y, por lo mismo, estaba decidido a desenmascarar al culpable. Actuando por instinto y sin consultar a nadie, ordenó a los tres empleados que trabajan en el turno en cuestión que se presentaran a una junta en una habitación del quinto piso, la cual estaba desocupada. Planteó los hechos tal como los conocía y les dijo que era de la opinión que la única respuesta posible para explicar el faltante era que alguno de ellos lo había robado.

Ellos ofrecieron muchas explicaciones, desde que otra persona, y no los empleados que trabajaban en el mostrador abierto al público, había tenido acceso al cajón del dinero, hasta que existía la posibilidad de que hubieran cometido un error al dar el cambio porque siempre había mucha actividad en el mostrador. Al final de cuentas, en este hotel de lujo que tenía más de 300 habitaciones, las transacciones en efectivo a menudo rebasaban los 5,000 dólares dentro de su atareado turno de la mañana, durante el cual compartían las responsabilidades de los registros de entrada y de salida de los huéspedes. Ninguno de los presentes en la habitación podía explicar por qué faltaba el

dinero y cada uno de ellos negó con vehemencia que hubiera cometido un acto indebido. Con exasperación, uno de los empleados incluso sugirió que se sometieran a la prueba del polígrafo y todos coincidieron en que parecía un buen camino para resolver el asunto.

Chad estaba empezando a dudar de su opinión. El hecho de que tantas preguntas empezaran a darle vueltas en la mente, tal vez se debía a que había estado viendo demasiados programas de detectives en televisión. Quizá su instinto se había equivocado y debía permitir que los empleados se fueran. ¿Había tomado la decisión correcta cuando ordenó a todos que se presentaran en la habitación y acusado a uno o a todos ellos de haber hurtado el dinero? ¿Y si se hubiera equivocado y ninguno de los presentes hubiera robado el dinero? ¿Había tenido derecho de mantenerlos encerrados tanto tiempo? ¿Qué debería hacer a continuación?

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué problemas son evidentes en los procedimientos de control interno de esta situación?
- 2) ¿Qué recomendaciones haría usted para que hubiera mejores controles internos?
- 3) ¿Considera que Chad ha creado una serie de problemas éticos con sus actos? Explique por qué.
- 4) Si Chad hubiera estado preocupado de que tal vez se había colocado (o colocado al hotel) en peligro legal, ¿Qué medidas podría tomar él o alguno de sus supervisores para protegerse y proteger al hotel de posibles problemas legales?

2) El control en la compañía descentralizada Sunilever

Sunilever es una gran empresa transnacional encargada de las operaciones de más de 500 compañías en unos 80 países. La revista Fortune la clasificó en el vigésimo sitio entre las multinacionales. Gran parte de la actividad de esta compañía se realiza en el ramo de los bienes de consumo, como alimentos, productos personales y detergentes. Las compañías matrices angloholandesas se encuentran en Londres y Rotterdam.

Para controlar y coordinar a la empresa, la dirección general establece las metas principales. Las divisiones descentralizadas son responsables del desarrollo de sus propios planes estratégicos. Para mantener el control en esta estructura descentralizada, únicamente los administradores más diestros y experimentados asumen la responsabilidad sobre pérdidas y ganancias, y disponen al mismo tiempo de amplia flexibilidad en la toma de decisiones.

Sin embargo, la descentralización no siempre ha funcionado. Una de las subsidiarias estadounidenses de Sunilever, Lever Brothers, antiguamente responsable de todo tipo de productos, desde domésticos y personales hasta alimenticios, gozaba de gran libertad para tomar decisiones. El enfoque de no intervención de las oficinas generales, inversiones menos que suficientes y un enfoque extremadamente meticuloso de la comercialización contribuyeron quizá a un desempeño relativamente deficiente en Estados Unidos. No obstante, las cosas empezaron a cambiar a fines de la década de los ochenta. Para comenzar, en la actualidad Lever ya solo maneja jabones y artículos de lavandería los cuales se comercializan con nombre como Wisk, Surf, Snuggle. Snuggle, por ejemplo, controlaba más de 20% del mercado estadounidense en 1989.

El control e integración de las operaciones estadounidenses y de las demás operaciones en todo el mundo exige coordinación.

Los comités desempeñan un importante papel en la coordinación de la empresa. Para ser miembro del equipo de la dirección general, se debe pasar la prueba de un buen desempeño en asignaciones especiales de comité, las cuales sirven como una especie de curso de capacitación para futuros administradores. Los comités en general se distinguen por demorar decisiones. Este no es el caso de Unilever. Sus comités se caracterizan por la urgencia de acciones.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo controla Sunilever sus operaciones en todo el mundo?
2. Los comités son notoriamente ineficaces. ¿A qué atribuye usted su eficacia en Sunilever?
3. ¿Qué tipos de normas propondría usted en este caso para efectos de control?

3.1.3 Práctica final del curso

3.1.3.1 Formando mi propia empresa

EL proyecto comprenderá la formación de una empresa cuyo giro principal será propuesto por los estudiantes y aprobado por el catedrático.

3.1.3.1.1 Condiciones de elaboración

Las condiciones a tomar en cuenta para la elaboración de la práctica final son las siguientes:

- 1) El equipo de trabajo tendrá como máximo 5 integrantes.

- 2) Los integrantes no pueden ser todos de la misma carrera tiene que ser multidisciplinario.
- 3) Todos los integrantes deben participar activamente y demostrar su participación en la práctica.
- 4) No se presentará ningún contenido teórico en el trabajo.
- 5) No se permitirá sacar información de Internet para colocarla como parte del proyecto.
- 6) Trabajos que se detecten copiados de otro o bajados de Internet ya elaborados serán anulados.
- 7) Se deberán enfocar en la investigación 100% de campo.
- 8) De preferencia la empresa será una PEYME.
- 9) Puede ser un producto o servicio nuevo o hacerle la competencia a una empresa ya existente pero deberá tener ventajas competitivas muy diferentes.
- 10) No se permitirán trabajos de algo que ya se hizo y que este actualmente funcionando debe ser completamente nuevo.
- 11) El proyecto consiste en entregar 3 fases que serán revisadas para que en la fase 4 se entregue un trabajo final. Para cada fase se tendrá una fecha específica de entrega y no se aceptarán otro día. Cada fase tiene un punteo sobre la nota total del proyecto (4 fases).
- 12) Cada fase presentada deberá llevar caratula, introducción, objetivos y conclusiones del trabajo.
- 13) En la guía aparecen títulos con numerales y estos son los que se deberán entregar en cada fase. Para una mejor comprensión cada numeral en esta guía tiene una explicación y ejemplificación.
- 14) El proyecto será presentado en clase y será evaluado como una defensa que deberán realizar los estudiantes respondiendo las inquietudes de los demás estudiantes y del catedrático. Para esta exposición se informará del día y la hora teniendo como máximo 15

minutos. Se deberá entregar una copia impresa al catedrático y una en medio magnético con suficientes días de anticipación a la presentación.

15) Consultas adicionales el día de la práctica.

3.1.3.1.2 Fase # 1 (proceso de planificación)

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".

Dicho proceso de planificación deberá estar compuesto por los siguientes elementos:

1. Resumen ejecutivo.
2. Misión de la empresa.
3. Visión de la empresa.
4. Objetivos de la empresa (principal y específicos).
5. Factores claves para el éxito.
6. Análisis estratégico.

3.1.3.1.3 Fase # 2 (análisis de mercado)

El análisis de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma. Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc. Esta información es valiosa para determinar por ejemplo: si los clientes potenciales son personas mayores de edad, entre 50 y 65 años con un determinado poder adquisitivo, ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿qué política de precios?, ¿cuál va ser la ubicación del negocio?, etc.

Las siguientes son algunas preguntas que pueden servir de guía para el análisis de los clientes:

- ¿A qué segmento/s de mercado se va dirigir con el producto o servicio?
- ¿Cuántas personas constituyen el mercado potencial?
- ¿Cómo se podrá ampliar la cantidad de clientes?
- ¿Quiénes y cuántos conocen los productos o servicios?
- ¿Por qué razones se acepta el producto/servicio que se va a ofrecer?
- ¿Con qué frecuencia se compra?
- ¿Es un producto estacional o de todo el año?
- ¿Cómo pagan los clientes (tarjeta, efectivo, cheque, etc.)
- ¿El precio del producto o servicio es aceptado por el mercado?
- ¿Cómo se desarrollará la demanda en los próximos años?
- ¿Qué causas pueden modificar la actitud de los posibles clientes?
- ¿Cuáles son los procedimientos para comprar que usan los clientes? (por teléfono, etc.)
- van al comercio, los visitan los vendedores, etc.)
- ¿Están sus clientes dispuestos a arriesgarse a comprar algo nuevo?

3.1.3.1.4 Fase # 3 (información económica y financiera)

Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas. Por ejemplo:
Análisis de la inversión inicial para una agencia de turismo:

- Inmuebles
- Arreglo del inmueble

- Equipamiento
- Insumos varios
- Inscripciones
- Publicidad
- Retribución del propietario
- Sueldos del personal
- Dinero en efectivo
- Presentar indicadores de rentabilidad como el VPN, TIR, TASA B/C.

3.1.3.1.5 Fase # 4 (fase final, plan de negocios corregido)

Esta fase estará compuesta por la Presentación final del plan de negocio con todas las correcciones hechas. Cuando se ha reunido la información detallada en las fases anteriores y se tienen las correcciones sugeridas por el catedrático, es necesario ordenarla para el armado del plan final.

3.2 Administración de Empresas 2

3.2.1 Práctica del curso

3.2.1.1 Descripción

La práctica del curso de Administración de Empresas 2, estará orientado a reforzar el conocimiento adquirido en la parte teórica del presente manual mediante la resolución de casos que sean aplicables a cada unidad del contenido programático del curso.

Los casos que se proponen por unidad del contenido programático, son casos que son comunes y aplicables a la vida real, con lo que se pretende que los estudiantes del curso puedan aplicar los conocimientos adquiridos en cada

unidad así como también poder hacer uso de las herramientas obtenidas en dichas unidades y tratar de proponer una solución eficaz.

3.2.1.2 Objetivos

1. Fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en los periodos del curso mediante la resolución de casos aplicados a cada una de las unidades que comprende el programa del curso.
2. Que el estudiante pueda aplicar todas y cada una de las técnicas y herramientas adquiridas en las unidades del contenido programático a los diferentes casos prácticos que contiene la presente propuesta de prácticas del curso.
3. Desarrollar habilidad en los estudiantes en el sentido crítico y analítico de las situaciones organizacionales que se presentan en cada uno de los casos para que puedan tomar decisiones de solución para estos.

3.2.1.3 Metodología de enseñanza–aprendizaje

La metodología de enseñanza y aprendizaje que utilizará, estará enfocada en la resolución de hojas de trabajo que estarán conformadas por casos aplicados a cada unidad que se esté estudiando. Dichas hojas de trabajo se llevarán a cabo durante los periodos que se tengan programados para la respectiva práctica, con el objeto que sean los estudiantes los que resuelvan los mismos aplicando las herramientas administrativas y que pongan en práctica sus habilidades de solución de problemas. Estas hojas serán calificadas por el auxiliar con el objeto de identificar aquellos temas en los cuales los estudiantes presenten mayores deficiencias y hacer las observaciones que sean pertinentes, así como también el reforzamiento respectivo por medio de la aclaración de dudas o la explicación del mismo caso.

3.2.1.3.1 Procedimiento para la solución de casos

El procedimiento que se utilizara para la resolución de casos propuestos para el curso de Administración de Empresas 2 será el mismo utilizado en los casos correspondientes al curso de Administración de Empresas 1, el cual corresponde al modelo de toma de decisiones y se compone de los pasos siguientes:

1. Definición y diagnóstico del problema.
2. Establecimiento de metas.
3. Búsqueda de soluciones alternativas.
4. Comparación y evaluación de soluciones alternativas.
5. Selección entre soluciones alternativas.
6. Implementación de solución seleccionada.
7. Seguimiento y control.

3.2.1.4 Evaluación del desempeño académico por unidad

3.2.1.4.1 Procedimientos

Los procedimientos que se proponen para que el auxiliar de la práctica del curso lleve a cabo la evaluación del desempeño académico por unidad, son los que se describen a continuación:

- **Hojas de trabajo.** Las hojas de trabajo se llevaran a cabo de forma individual o grupal según decida el auxiliar del curso o en su caso el ingeniero del curso, estas se realizaran en el periodo de clases destinado para la práctica. Dichas hojas de trabajo básicamente tendrán como actividad el resolver los casos propuestos según el contenido visto en la

semana de clases y con ello reforzar la clase magistral impartida por el ingeniero titular del curso.

3.2.1.4.2 Instrumentos

Los instrumentos con los que deberá contar el auxiliar del curso para la evaluación del desempeño académico por unidad son los que describen a continuación:

- **Exámenes cortos.** Los exámenes cortos serán de carácter individual y tendrán la duración de tiempo que tenga destinada la práctica del curso. Los exámenes cortos tendrán como actividad la resolución de casos así como también la solución de algún ejemplo aplicado a la unidad que este en estudio.

3.2.1.4.3 Calendarización de unidades que contienen exámenes cortos.

Tabla LVIII. Tabla de unidades con actividades programadas

Unidad	Actividad a realizar
1	Hoja de trabajo 1
2	Examen corto 1
3	Hoja de trabajo 2
6	Examen corto 2

3.2.1.4.4 Ponderación

La ponderación que se tendrá para cada una de las prácticas que contienen actividades programadas por unidad, quedara a criterio del ingeniero

titular del curso y el auxiliar del mismo, ellos definirán cual será el punteo de cada una de las hojas de trabajo o exámenes cortos que se llevaran a cabo.

3.2.2 Prácticas por unidades

3.2.2.1 Proceso del cambio

3.2.2.1.1 Resolución de casos

1) “Cambios y más cambios en AOL-Time Warner”

Cuando American Online y Time Warner se unieron para formar el gigante de medios de entretenimiento y tecnología de información global de 97 millones de dólares, AOL-Time Warner, Bob Pittman quedó a cargo de la administración del proceso de diseño y cambio organizacional. ¿La tarea de Pittman? Hallar la mejor manera de combinar las personas y los recursos de ambas empresas eficaz y efectivamente para crear más productos y servicios, como la televisión por internet y video a la carta, para los clientes y, por ende aumentar las ganancias.

El reto de Pittman era encontrar una manera de hacer que todos los gerentes de la empresa no solo se enfocaran en sus propias tareas y funciones en particular, sino que también pensarán en maneras de utilizar mejor los extensos recursos de la empresa en toda la organización. Por ejemplo, Pittman necesitaba que los gerentes de la revista Time pensarán en cómo podrían utilizar la presencia en internet de AOL para aumentar la circulación e ingresos por publicidad de su revista. También necesitaba que los gerentes de AOL pensarán en la mejor manera de expandir su servicio en las redes de cable de Time Warner y obtener clientes de cable que se registraran para los servicios de internet de AOL. Se puso a Pittman a cargo de esta tarea vital por sus éxitos

pasados en la administración del cambio total en la organización de AOL en un tiempo en el que compraba muchas pequeñas empresas punto.com y expandía su rango de oferta de productos. Pittman es reconocido por su diplomacia y su capacidad de obtener lo que quiere que se haga por medio de la persuasión en vez de órdenes, y por forjar un equipo entre los gerentes de diferentes partes de una organización, haciendo de la colaboración, en vez de la competencia, el valor principal en la cultura de AOL. Al mismo tiempo el éxito de Pittman se debió a su preocupación por lo más importante: la administración de los costos. Su ascenso en la jerarquía de AOL se debió en gran parte a sus grandes habilidades operativas y a que reconoce las maneras de diseñar y cambiar la estructura para reducir costos y acelerar la introducción de nuevos productos al mercado. Pittman consiguió esto al descentralizar la autoridad a los gerentes y al establecer objetivos desafiantes para cada gerente y para cada parte de la empresa. Un objetivo era aumentar los ingresos anuales del 12 por ciento al 15 por ciento y obtener un ahorro de costos de más de 1 mil millones de dólares el primer año. Para lograr estos ambiciosos objetivos, Pittman estableció objetivos de ingresos y de ahorro de costos para sus altos directivos; ellos a su vez establecieron objetivos para sus subordinados y así sucesivamente en toda la organización. Pittman también coordinó juntas en las que participaban miles de gerentes de diferentes partes de todos los niveles de la empresa que se reunían semanalmente para analizar, decidir y prever cómo podrían crear productos o servicios nuevos y valiosos que los clientes quisieran. Se llevaron a cabo un sinnúmero de juntas para decidir qué curso de acción o metas establecer para la nueva empresa.

Un obstáculo inmediato que enfrentó fue que las empresas anteriormente separadas tenían estructuras y culturas muy diferentes. La antigua Time Warner había sido de naturaleza muy jerárquica; era burocrática y la toma de decisiones era lenta. -Por otro lado en AOL los gerentes estaban acostumbrados a los ambientes rápidamente cambiantes de la industria de

internet y TI.- Estaban acostumbrados a tomar decisiones en equipo y a hacerlo rápidamente. Pittman, quien era de AOL decidió que el modelo de organización de AOL era el que sería más exitoso en la nueva empresa.- Creo equipos de gerentes de AOL y Time Warner pero hizo responsables a los de AOL a tomar la iniciativa, desarrollando una cultura organizacional que pusiera rápidamente nuevos productos en el mercado.- Y como ocurrió, todos los grandes esfuerzos de Pittman por cambiar la empresa no fueron suficientes después de la gran implosión de precio de acciones de las empresas punto.com y la recesión de principios de la década de de 2000. El valor de las acciones de AOL que se desplomaba provoco que la directiva de AOL-Time Warner se pusiera de lado de los viejos ejecutivos de Time Warner y surgiera una lucha de poder en la que Pittman y la mayoría de los directivos Sénior de AOL perdieran sus puestos de líderes; los antiguos ejecutivos de Time Warner reasumieron el control de la empresa.- En el 2002, un nuevo ejecutivo, Jonathan Miller, quedo a cargo de la reestructuración de AOL para convertirla en un portal de internet que pudiera competir directamente con Yahoo! y MSN por los miles de millones de ingresos por publicidad que están en juego en la publicidad en línea.- En el 2005, se vio el éxito de sus esfuerzos cuando AOL se convirtió en el posible objetivo de absorción para empresas como Microsoft y Yahoo!. Sin embargo en 2005 Time Warner dijo no querer prescindir de AOL; en cambio quería formar una alianza de marketing con Google o Microsoft.- No estaba claro si habría una separación entre las dos empresas en 2005.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué tipos de problemas organizacionales enfrento Bob pittman al administrar la nueva empresa resultado de la fusión?
- 2) ¿Qué pasos tomo para resolver los problemas?

- 3) ¿De qué maneras una separación entre time Warner y AOL podría aumentar la efectividad de ambas? ¿por qué podría ser mejor mantenerlas juntas en una organización?

3.2.2.2 Fundamentos de la empresabilidad

3.2.2.2.1 Resolución de casos

1) “El toque mágico de Sonyx”

Los ingenieros de productos de Sonyx presentan diariamente un promedio de cuatro ideas para nuevos productos. A pesar del hecho de que Sonyx es una enorme y diversificada organización que emplea a más de 100,000 personas alrededor del mundo, la empresa continúa siendo líder en innovación en la industria de electrónicos de consumo. ¿Por qué? Una gran parte de la respuesta yace en la manera en que la empresa utiliza su estructura para motivar y coordinar a sus empleados. Primero, una política de “autopromoción” permite a los ingenieros de Sonyx, sin notificar a sus supervisores, buscar proyectos en cualquier parte de la empresa donde sientan que pueden participar. Si encuentran un proyecto nuevo en el que puedan contribuir, su actual jefe les permite unirse al nuevo equipo. Sonyx cuenta con más de 20 grupos de negocios compuestos de cientos de equipos de desarrollo, y este movimiento de personal hace que las ideas fluyan por toda la organización.

Sonyx deliberadamente da énfasis al movimiento lateral de personas e ideas entre grupos de personas e ingeniería. La “Manera Sonyx” da énfasis a la comunicación entre grupos para fomentar la innovación y el cambio. Cuenta con un departamento de investigación Corporativa lleno de personas en funciones de integración que coordinan los esfuerzos de los grupos de negocios y los de desarrollo de producto. Su responsabilidad es asegurarse de que cada equipo

conozca lo que los demás están haciendo, no solo para compartir el conocimiento sino para evitar que el esfuerzo se duplique o traslape, Una vez al año, el departamento de investigación corporativa organiza un “evento especial” interno de tres días, abierto solamente para los empleados de Sonyx, donde cada equipo de desarrollo de productos puede mostrar su trabajo a sus colegas. Además, recompensa a sus ingenieros con ascensos y mayor control de recursos si tienen éxitos.

Sin embargo, Sonyx es práctico cuando se trata de utilizar de la mejor manera sus recursos. La alta dirección procura distanciarse de la toma de decisiones dentro de un equipo o incluso de un grupo de negocios, de modo que la magia de la toma de decisiones descentralizada pueda funcionar. Pero si interviene cuando ve que hay diferentes grupos que duplican los esfuerzos. Por ejemplo, cuando Sonyx apostó fuerte por las computadoras reorganizó las relaciones entre los grupos de audio, video y computadoras de tal forma que mejoraron la manera en que coordinaban los nuevos desarrollos de productos. Sin embargo, una vez más, Sonyx toma una visión lateral de la manera en que funciona una organización, y su cadena de mando vertical está orientada a encontrar maneras de descentralizar la autoridad y, aun así, aprovechar al máximo los recursos.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo diseña Sonyx su estructura para incrementar la velocidad de la innovación de productos?
2. ¿Cómo podría Sonyx utilizar los nuevos tipos de tecnología de información para ayudar a que su jerarquía de autoridad funcione mejor?

3.2.2.3 El papel de la planeación estratégica en la empresabilidad

3.2.2.3.1 Resolución de casos

1) “Levix Strauss se globaliza”

Strauss and Company, la empresa estadounidense que propone los pantalones vaqueros, o jeans, famosos en todo el mundo es un gran incentivo para incrementar su presencia global que en Estados Unidos se venden al menudeo en 30 dólares en sitios como Londres, París o Tokio alcanzan precios de 80 dólares o más! El precio de venta al mayores de los jeans en Europa y Japón es de 31.99 dólares, más que el precio en Estados Unidos. Fuera de Estados Unidos, los Levix son un símbolo de estatus y exigen un precio elevado parte de los jóvenes consumidores europeos y asiáticos, a pesar de que en Estados Unidos la categoría de Levix se ha visto por la competencia de productores como Calvin Klein en Lauren.

Para aprovechar su popularidad en los mercados extranjeros al mismo tiempo incrementar sus márgenes de utilidad en Levix Strauss ha seguido cada vez con mayor ímpetu una estrategia transnacional que le exige ubicar sus operaciones de promedio global en todo el mundo y adaptar sus productos para hacer las necesidades de los clientes en distintos países y regiones geográficos. Por ejemplo, ha situado sus operaciones de oposición de materia prima, manufactura intermedia y ensamblan los lugares donde los costos son más bajos. Esta tela de dril envía después a lugares como república Dominicana, Filipinas y otros sitios donde se confecciona como jeans. En la actualidad Levix Strauss no mantiene operaciones de manufactura para jeans en Estados Unidos, las todas para aprovechar al máximo la mano de obra barata en el extranjero.

Para poder perseguir su estrategia transnacional, Levix creó un número de subsidiarias extranjeras para que manejaran su marketing por todo el mundo y le permitieran elaborar jeans a la medida de las diferentes necesidades de cada país o región geográfica. Por ejemplo, los clientes asiáticos son por lo general de menor estatura, por ello es importante que exista gran variedad de jeans de menor tamaño para incrementar venta en los países de esa región. Los colores preferidos de los jeans también difieren de un país a otro. La división europea de Strauss maneja la distribución las demandas de los clientes en los distintos países europeos. Esta información luego es transmitida a los proveedores de insumos de Levix y a las plantas maquiladoras, para asegurar que produzcan y confeccionen las clases de jeans que satisfagan las demandas de los consumidores europeos.

Levix Strauss también está sacando ventaja de su estrategia transnacional para transferir al extranjero las habilidades de marketing que ha desarrollado en Estados Unidos. Por ejemplo, hace poco introdujo en Europa y Asia la exitosa línea de ropa informal Dockers, valiéndose de la experiencia que obtuvo al introducir la marca Dockers al mercado estadounidense. También en fecha reciente realizó un gran esfuerzo para popularizar entre los consumidores estadounidenses los pantalones informales de algodón a prueba de arrugas, un concepto desarrollado primero en Europa. Las empresas que, como Levix Strauss, persiguen estrategias transnacionales, se encuentran en búsqueda constante de formas para explotar sus fortalezas organizacionales que les permitan atender mejor las necesidades de sus clientes globales e incrementar sus utilidades.

Para seguir con mayor eficacia su estrategia, Levix Strauss ha creado una estructura de red. La empresa mantiene centralizadas en Estados Unidos sus competencias esenciales de diseño, al tiempo que ha creado una serie de alianzas estratégicas con compañías extranjeras para producir y distribuir sus productos. A cada fabricante extranjero le exige cumplir con los estrictos

estándares de producción y pautas éticas en relación con las condiciones bajo las que se contrata a la fuerza de trabajo extranjera. Si sus asociados no cumplen con estos estándares, se cancela la alianza. Levix ha dado por terminadas sus relaciones con 13 proveedores debido a que utilizan mano de obra infantil y les pagan a sus empleados salarios mucho menores que el mínimo. La capacidad de Levix de hacer y deshacer relaciones globales le otorga una gran flexibilidad para responder a los cambios en las demandas de los clientes en diferentes partes del mundo. Gracias a ello, Levix puede mantener su estructura alineada de manera muy estrecha con su estrategia.

PREGUNTAS:

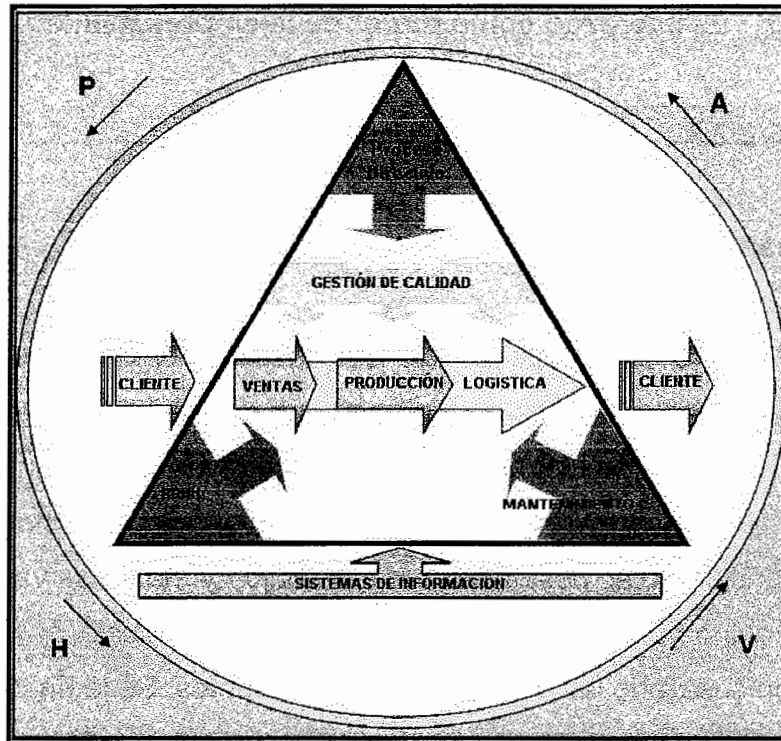
- 1) ¿Cómo aprovecha Levix Strauss el ambiente global?
- 2) ¿Qué estrategia de expansión global busca la compañía?

3.2.2.4 El pensamiento sistémico en la empresabilidad

3.2.2.4.1 Resolución de casos

Instrucciones: Mediante un enfoque sistémico, explique la interrelación de procesos, para el siguiente diagrama.

Figura 95. Diagrama de interrelación de procesos



El objetivo de la práctica es que el estudiante explique brevemente la interrelación que tiene cada uno de los departamentos que integran la organización en estudio. Como ejemplo se puede mencionar el siguiente:

- 1) Relación mantenimiento-producción:** "el departamento de producción no puede fabricar productos de buena calidad si no existe un buen mantenimiento adecuado a las maquinas de producción o sistemas de producción con que cuenta la empresa"

Nota: Interrelacionar sucesivamente cada departamento de esquema presentado anteriormente. Realizar como mínimo 25 interrelaciones.

3.2.2.5 El liderazgo como motor de la empresabilidad

3.2.2.5.1 Resolución de casos

1) Caso: Liderazgo

Antonio Romero es el jefe de un equipo de trabajo que se dedica a producir piezas para automóviles. Es una persona que se ha hecho a sí misma. Está contento con los resultados que obtiene, aunque su jefe no piensa lo mismo que él. No ve un buen clima en su equipo, aunque éstos ya tienen alguna experiencia en el desempeño del trabajo, y ha observado que las personas del equipo no progresan lo que debieran en el trabajo, hay fallos en la calidad que han suscitado las quejas de algunos clientes. Se lo ha transmitido a Antonio pero éste ha restado importancia a dichos problemas. Él lo va a arreglar de manera inmediata. El proceso que va a seguir es el siguiente:

Llamará a uno por uno dejándoles claro cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y avisándoles de las consecuencias de no seguir los procedimientos establecidos. A partir de ahora les pondrá objetivos a cada uno que permitan llegar al cero defectos. Asimismo les va a controlar muy de cerca para ver los resultados a corto plazo. Si persisten las quejas de los clientes tomará medidas disciplinarias que podrán llegar al despido.

Transcurridos unos meses el Jefe de Antonio le llamó a su despacho para preguntarle si era consciente del estilo que estaba aplicando con los empleados y si pensaba seguir con esos criterios de funcionamiento. A lo cual Antonio respondió que sí. Siempre que había habido problemas había actuado de esa manera, y que no la pensaba cambiar. De esta manera, creo que soy íntegro conmigo mismo y sincero con usted y cuando los colaboradores se dan cuenta

que lo tienes claro se someten perfectamente a las directrices y consiguen los objetivos más altos.

Terminada la entrevista el Jefe de Antonio se quedó pensativo reflexionando acerca de la actuación de Antonio. No estaba seguro que sus métodos fueran los adecuados para liderar al personal.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué estilo estaba aplicando Antonio con su equipo?
- 2) ¿Qué estilo estaba aplicando el Jefe de Antonio con Antonio?
- 3) ¿Cuál sería el estilo de liderazgo más eficaz desde la perspectiva del liderazgo situacional?
- 4) ¿El modo de fijar las metas fue el más adecuado?
- 5) ¿Eran conseguibles las metas?

3.2.2.6 Estrategias para lograr empresabilidad

3.2.2.6.1 Resolución de casos

1) “El problema de la Ford Motor”

Este caso práctico nos sirve para ilustrar cómo la Reingeniería se aplicó en dicha empresa, analizando uno de los ámbitos sobre la que esta actuó.

A comienzos de la década de los ochenta, Ford se encontraba en una situación en la cual veía como se desbordaban sus gastos administrativos y de gestión interna de la compañía. Para intentar reducir dichos costes, se estudió el departamento de cuentas por pagar, que en aquel momento estaba formado por más de 500 personas. Los ejecutivos pensaron que usando ordenadores

lograrían reducir el personal en al menos un 20%, según sus previsiones iniciales.

Como hemos señalado, esta reducción de los costes no puede considerarse Reingeniería, ya que no se alcanzan resultados espectaculares. No obstante los directivos de Ford pensaron que un 20% era más que suficiente hasta que visitaron a Mazda, compañía japonesa cuyo 25% había sido adquirido recientemente por Ford.

Los directivos de Ford observaron estupefactos como Mazda atendía sus cuentas por pagar a través de sólo cinco empleados. Evidentemente estos directivos habían tenido en cuenta el hecho de que Mazda era mucho más pequeña que Ford. Sin embargo, la diferencia de cinco a quinientos debía residir en algún otro factor aparte del tamaño.

Una vez acometida la reingeniería Ford redefinió el proceso "cuentas por pagar", que pasó a ser "abastecimiento". Ese proceso tomaba una orden de compra de una planta y le proporcionaba a esa planta bienes comprados y pagados. Por tanto, abastecimiento incluye la función de cuentas por pagar pero también comprende compras y recibos.

El nuevo proceso redujo considerablemente la cantidad de documentación generada en cada pedido, recondujo los esfuerzos hacia los pasos necesarios en cada orden de compra, eliminando algunos trámites inútiles. Este proceso de Reingeniería acabó con reglas muy rígidas que se habían observado siempre.

A veces cambios de una sola palabra pueden cambiar radicalmente los procesos.

Este es el caso de Ford, que, por ejemplo, pasó de "pagar al recibir la factura" a "pagar cuando se reciba la mercancía". Para llevar a cabo todo este proceso Ford tuvo que desplegar un potente plan de reconversión e introducción de equipos informáticos.

Gracias a este despliegue tecnológico, que actuó como instrumento habilitador, la BPR ("Business Process Reengineering") se implantó con éxito.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Cuáles son los objetivos primordiales que buscaba la empresa con la aplicación de la Re-Ingeniería en dicho proceso?
- 2) ¿Qué tipo de aplicación de Re-Ingeniería fue la utilizada por los gerentes de esta empresa?
- 3) ¿Qué factores fueron necesarios para que la Re-Ingeniería en este proceso fuera implantada con éxito?

3.2.3 Practica final del curso

3.2.3.1 Condiciones de elaboración

La práctica final del curso de administración de empresas 2 será llevada a cabo de la siguiente manera:

- Se realizara un proyecto final el cual tendrá un valor de 35 puntos netos, los cuales sumados a los 40 de los dos exámenes parciales harán el total de la zona, la cual es de 75 puntos.
- El proyecto es de carácter individual.
- El proyecto comprenderá la búsqueda de un caso práctico de la vida real y que este a su vez pueda ser solucionado mediante los fundamentos teóricos y prácticos de empresabilidad que fueron obtenidos en el curso, a continuación deberán proponérselo al ingeniero del curso y él decidirá si es aprobado o no.
- El caso que los estudiantes deben proponer será uno que se aplique o que tenga que ver a la unidad que el ingeniero del curso decida; es decir

que tenga relación con cualquiera de las cinco unidades del contenido programático.

- El proyecto también puede ser seleccionado por el ingeniero del curso si este así lo desee.
- Las bases de realización del proyecto serán entregadas por el catedrático con un mínimo de 2 meses antes de la fecha del examen final.
- La fecha de entrega será el día del examen final del curso.
- Los requisitos obligatorios del proyecto final son los siguientes:

- a) Caratula.
- b) Índice.
- c) Introducción.
- d) Justificación.
- e) Objetivos generales y específicos.
- f) Metodología.
- g) Resumen ejecutivo.
- h) Marco teórico.
- i) Marco práctico.
- j) Conclusiones.
- k) Recomendaciones.
- l) Anexos.
- m) Bibliografía.

- El proyecto deberá ser entregado impreso, encuadernado.
- El proyecto deberá ir grabado en un disco con una presentación del mismo.

- El proyecto será presentado en clase y será evaluado como una defensa que deberán realizar los estudiantes respondiendo las inquietudes de los demás estudiantes y del catedrático.
- Para la exposición del proyecto se informará del día y la hora teniendo como máximo 15 minutos. Se deberá entregar una copia impresa al catedrático y una en medio magnético con suficientes días de anticipación a la presentación.
- Consultas adicionales se podrán llevar a cabo cualquier día de clases.

3.3 Preparación y Evaluación de Proyectos 2

3.3.1 Práctica del curso

3.3.1.1 Descripción

La práctica del curso de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, se propone con el objetivo de reforzar el conocimiento de los estudiantes adquirido en la parte teórica del presente manual mediante la resolución de casos que sean aplicables a cada unidad del contenido programático del curso.

Los casos que en esta unidad se proponen para su solución por parte de los estudiantes, son casos que se refieren a cada unidad en específico, es decir podrán ser resueltos tomando como base la parte teórica del presente manual y utilizando las herramientas y técnicas en él descritas.

3.3.1.2 Objetivos

1. Fortalecer y reforzar los conocimientos adquiridos en la cátedra magistral a efecto que el estudiante ponga en práctica todos los conceptos,

características y herramientas aprendidas, resolviendo los casos propuestos en esta unidad.

2. Crear en el estudiante una visión amplia que le permita facilitar la interpretación de los casos propuestos y tomar decisiones claras para la solución de los mismos.
3. Instruir al estudiante para que se familiarice con los problemas en los procesos administrativos de proyectos del mercado laboral para que en su vida profesional no tenga dificultades al enfrentarlos.
4. Desarrollar hojas de trabajo en equipo o individuales que beneficien en el proceso de formación de los estudiantes ya que el intercambio de ideas y pensamientos son de vital importancia en el proceso de aprendizaje.

3.3.1.3 Metodología de enseñanza–aprendizaje

La metodología de enseñanza y aprendizaje que se utilizará, estará enfocada en la resolución de hojas de trabajo que estarán conformadas por casos aplicados a cada unidad en estudio. En dichos casos el estudiante debe aplicar las herramientas adquiridas durante la cátedra magistral y la práctica con el objeto que se familiarice con los problemas del mercado laboral y así mismo dar a conocer al auxiliar del curso aquellos puntos en donde hay que reforzar o explicar nuevamente para la total comprensión de cada unidad.

3.3.1.3.1 Procedimiento para la solución de casos

Antes de lanzarnos a buscar soluciones y aplicarlas para intentar resolver el problema sobre el cual nuestro proyecto va a trabajar, hay que analizar detenidamente cuales son los factores que lo han provocado, causas colaterales, efectos que no son detectables a primera vista, etc. Siguiendo un sencillo método podemos ponerle objetivos y un alcance específico a todo

aquello que queremos solucionar. A continuación se presenta un modelo específico para la solución de problemas en la gestión de los proyectos.

Modelo de solución de problemas en la gestión de proyectos

PASO 1. Identifique, indique y clarifique el problema. Este paso implica una fase de identificación de los diversos problemas que llevan a la selección de un tema principal, que será el que vayamos a resolver (el problema seleccionado puede ser el más importante para el grupo de personas/organizaciones involucradas o puede ser seleccionado de acuerdo con la experiencia del grupo que se ocupa del mismo).

Implica además una clara definición de cuál es el problema a tratar estableciendo qué puede estar causándolo y dónde están las dificultades, decidiendo sobre los puntos principales del mismo.

PASO 2. Analice el problema recopilando hechos e información. Implica la recopilación de la información necesaria para trabajar en el problema a fin de familiarizarse con todas las causas posibles.

PASO 3. Desarrolle soluciones alternativas. Implica la enumeración y el examen de todas las diferentes formas para solucionar un problema y un análisis del impacto tanto positivo como negativo de cada solución alternativa.

PASO 4. Seleccione la mejor solución. Este paso consiste en el proceso de seleccionar la mejor o mejores soluciones alternativas del grupo de soluciones posibles que hemos encontrado. La alternativa ideal puede no ser la mejor en ese momento. La mejor alternativa se determina con base no solamente en su eficiencia, o porque es la solución más rápida, sino además en consideración

de factores tales como el presupuesto y tiempo disponibles, la situación económica, la capacidad del personal para ejecutarla, etc.

PASO 5. Diseñe un plan de acción. Implica definir una meta, delineando los objetivos y tareas específicas, el programa y presupuesto, las responsabilidades, etc.

PASO 6. Implemente una solución. Implica poner la solución escogida en ejecución y supervisar su progreso así como el seguimiento correcto del plan del proyecto.

PASO 7. Evalúe. Este paso implica la evaluación sobre cómo hemos alcanzado nuestro objetivo, determinando los efectos o ramificaciones de la solución y las implicaciones positivas y negativas del proceso/fases del proyecto respecto a nuestra idea y objetivos iniciales.

3.3.1.4 Evaluación del desempeño académico por unidad

3.3.1.4.1 Procedimientos

Para la evaluación del desempeño académico por cada unidad que se abarque en la práctica del curso, el auxiliar del curso tendrá que llevar a cabo los siguientes procedimientos:

Hojas de trabajo. Las hojas de trabajo se llevarán a cabo de forma individual o grupal según decida el auxiliar del curso, estas se realizaran en el periodo de clases destinado para la práctica. Dichas hojas de trabajo básicamente tendrán como actividad el resolver los casos propuestos según el contenido visto en la

semana de clases y con ello reforzar la clase magistral impartida por el ingeniero titular del curso.

3.3.1.4.2 Instrumentos

Exámenes cortos. Los exámenes cortos que se podrán ir alternando con las hojas de trabajo anteriormente mencionadas. Los exámenes cortos serán de carácter individual y tendrán la duración de tiempo que tenga destinada la práctica del curso. Los exámenes cortos tendrán como actividad la resolución de casos así como también la solución de algún ejemplo aplicado a la unidad que este en estudio.

3.3.1.4.3 Calendarización de unidades que contienen exámenes cortos

La tabla que contiene la respectiva calendarización de aquellas unidades que serán evaluadas a través de las hojas de trabajo y los exámenes cortos en el desarrollo de las prácticas propuestas, es la que se presenta a continuación.

Tabla LIX. Tabla de unidades con actividades programadas

Unidad	Actividad a realizar
1	Hoja de trabajo 1
2	Examen corto 1
3	Hoja de trabajo 2
5	Examen corto 2

3.3.1.4.4 Ponderación

La ponderación que se tendrá para cada una de las prácticas que contienen actividades programadas por unidad, quedara a criterio del ingeniero titular del curso y el auxiliar del mismo.

3.3.2 Prácticas por unidades

3.3.2.1 Introducción a la administración de proyectos

3.3.2.1.1 Resolución de casos

1) “Una Organización sin Fines de Lucro”

El consejo de administración de una organización sin fines de lucro local que colecciona y compra comida y la distribuye entre personas necesitadas está celebrando su reunión de febrero. Sentados en la sala de conferencias están Carlos Pérez, la presidenta del consejo, y dos miembros del mismo, Rosmery Caballeros y Cesar López. Carlos anuncia “nuestros fondos están casi agotados. Las demandas del banco de alimentos y de la cocina de sopa han estado aumentando. Necesitamos idear como conseguir más fondos”.

“Debemos tener un proyecto de recaudación de fondos”, responde Rosmery.

Cesar sugiere, “¿no podríamos preguntar al gobierno del condado si pueden aumentar lo que nos tienen asignado?”

Están estirando al máximo los recursos. Incluso han recortado nuestra asignación de fondos del año próximo”, responde Carlos.

“¿Cuánto necesitamos para salir adelante este año?”, pregunta Rosmery.

“Alrededor de Q. 20,000”, responde Carlos, “y vamos a empezar a necesitar ese dinero en alrededor de dos meses”.

“Necesitamos muchas cosas además de dinero; mas voluntarios, mas espacio de almacenamiento y otro refrigerador para la cocina”, afirma Cesar.

“Bueno, supongo que podemos hacer que todo sea parte del proyecto de recaudación de fondos. ¡Esto va a ser divertido!”, afirma Rosmery emocionada.

“Este proyecto está creciendo. Nunca lo terminaremos a tiempo”, asegura Carlos. Rosmery agrega, lo resolveremos y lo haremos. Siempre lo hacemos”.

“¿Es un proyecto que necesitamos? ¿Qué vamos a hacer para el próximo año...otro proyecto?”, pregunta Cesar. “Además, estamos enfrentando dificultades para conseguir voluntarios de cualquier modo. Tal vez necesitamos pensar en a manera de operar con menos fondos. Por ejemplo, ¿Cómo podemos obtener más donaciones de alimento con regularidad, de manera que no tengamos que comprar tanta comida?”.

Rosmery dio un salto. “¡Excelente idea! Usted puede trabajar en eso mientras tratamos de recaudar fondos. No podemos dejar de intentarlo.”

“Tiempo fuera”, dice Carlos. “Estas ideas son muy buenas, pero tenemos fondos y voluntarios limitados y una demanda creciente. Necesitamos hacer algo ahora para asegurar que no tengamos que cerrar las puertas en dos meses. Pienso que todos estamos de acuerdo en que necesitamos emprender algún tipo de iniciativa. Pero no estoy seguro de acuerdo en el objetivo.”

PREGUNTAS:

1. ¿Qué necesidades se han identificado?
2. ¿Cuál es el objetivo del proyecto?
3. ¿Qué suposiciones, si las hay, deben hacerse respecto al proyecto que se va a realizar?
4. ¿Cuáles son los riesgos que implica el proyecto?

2) “Comercio Electrónico para un Supermercado Pequeño”

Amílcar y Claudia son dueños de un pequeño supermercado en una comunidad rural con una población de ancianos grande y cada vez mayor. Debido a su ubicación remota, no tienen ninguna competencia de cadenas de tiendas grandes. Un pequeño colegio privado de humanidades, con alrededor de 1500 estudiantes, también se localiza en el pueblo.

“Creo que necesitamos una página Web para nuestra tienda”, comenta Amílcar a Claudia.

“¿Por qué?”, pregunta Claudia.

“Todos tienen una. Es la tendencia del futuro”. Responde Amílcar.

“Aun no me queda claro, Amílcar. ¿Qué habría en nuestro sitio web?”, pregunta Claudia.

“Bueno, por un lado podríamos darnos una idea de nuestro mercado si estamos sentados frente a ella”, Explica Amílcar.

“¿Qué más?”, pregunta Claudia.

Amílcar responde: “Ah, tal vez las personas podrían buscar cosas y ordenar a través del sitio web. Si los estudiantes de colegio podrían pensar que es genial; usan computadoras todo el tiempo. Eso mejorara nuestro negocio. Compraran alimentos de nuestra tienda en vez de la pizza y hamburguesas que siempre piden de Burger Shop. Y los adultos mayores que viven en los departamentos también la utilizarían. Escuche que les están enseñando a usar computadora. Y tal vez incluso podamos crear un servicio de entrega”.

“Espera”, dice Claudia. “los estudiantes del colegio piden pizzas y los sándwiches que vende Burger a cualquier hora de la noche, mucho después de que nosotros cerramos. Y piensa en los ancianos a quienes les gusta salir. Tienen una camioneta que trae algunos de ellos aquí cada día para comprar, y además no comprar mucho. Y ¿Cómo pagaran lo que ordenan por medio del

sitio web? Estoy tratando de entender las cosas, pero no estoy segura de que esto le convenga a nuestro pequeño supermercado, Amílcar. ¿Qué estaríamos tratando de lograr con un sitio web?”

“Te lo acabo de explicar, Claudia. Es la forma en que todos los negocios se están manejando. O nos mantenemos a la par o nos quedamos fuera”, contesta Amílcar.

“¿Tiene algo que ver esto con esa reunión de la Cámara de Comercio a la que asististe en la Hacienda Grande la semana pasada, donde un consultor habló sobre e-busines o algo así?”, pregunta Claudia.

“Si, tal vez”, dice Amílcar. “Creo que le llamaré para decirle que pase por la tienda y platicarle lo que quiero.”

“Cuánto nos va a costar todo esto, Amílcar?”, pregunta Claudia. Creo que necesitamos pensarlo un poco más. Sabes que sin duda vamos a tener que pavimentar el estacionamiento este verano.”

Amílcar contesta, “No te preocupes. Todo saldrá bien. Confía en mí. Nuestro negocio crecerá mucho, se pagara por sí mismo en un abrir y cerrar de ojos. Además, no puede costar mucho, este consultor quizá hace ese tipo de proyectos todo el tiempo”.

PREGUNTAS:

- 1 ¿Qué necesidades se han identificado?
- 2 ¿Cuál es el objetivo del proyecto?
- 3 ¿Qué cosas deben hacer Amílcar y Claudia antes de hablar con el consultor?
- 4 ¿Qué les debe decir el consultor a Amílcar y a Claudia?

3.3.2.2 El entorno de los proyectos (MLP)

3.3.2.2.1 Resolución de casos

1) “Una Compañía farmacéutica de tamaño Mediano”

Jennifer Childs es propietaria y presidenta de una compañía farmacéutica de tamaño mediano. En una reunión de personal, en octubre, ella comenta a los gerentes que las utilidades de la compañía para el año se espera que sean \$200,000 más que lo anticipado. Les explica que le gustaría reinvertir esta utilidad adicional para financiar proyectos dentro de la compañía que aumenten la venta o reduzcan los costos. Pide a sus tres gerentes que en grupo elaboren una lista priorizada de proyectos potenciales y luego se reúnan con ella para “venderle” sus ideas. Menciona que no deben suponer que los fondos se dividirán en forma equitativa entre los tres. También menciona que está dispuesta a asignar todos los fondos a un solo proyecto, si le parece apropiado.

Julie Chen, gerente de desarrollo de productos, ha tenido un equipo de científicos trabajando en un medicamento nuevo. Este esfuerzo le ha llevado más de lo esperado. Está preocupada porque empresas más grandes estén trabajando en un medicamento parecido y que estas empresas puedan llegar al mercado primero. Su equipo no ha hecho ningún gran avance todavía algunas pruebas no están produciendo los resultados esperados. Sabe que es un proyecto arriesgado pero considera que no puede suspenderlo ahora. Julie cree que el crecimiento a largo plazo de la compañía depende de este nuevo medicamento, que puede venderse en todo el mundo. Ha tratado de ser optimista en las reuniones de personal acerca de este proyecto de desarrollo, pero sabe que Jennifer se está impacientando y que sus compañeros creen que el proyecto debía darse por terminado después de los resultados negativos de las pruebas iniciales. A Julie le gustaría emplear fondos adicionales para

acelerar el proyecto de desarrollo. Contrataría un científico muy respetado de una empresa grande y compraría equipo de laboratorio más especificado.

Tyler Ripken, gerente de producción, ha estado en la compañía sólo seis meses. Su primera observación es que el flujo de producción es muy ineficiente. Considera que esto es resultado de una planeación pobre cuando se hacen adiciones a la planta con los años a medida que la compañía crece. A Tyler le gustaría formar varios equipos de empleados para implementar una mejor distribución del equipo en la planta. Piensa que esto aumentaría la capacidad de la planta y a la vez reduciría los costos. Cuando Tyler menciona esta idea a algunos de sus supervisores, éstos le recuerdan que cuando el padre de Jennifer dirigía la empresa, Jennifer estaba a cargo de la producción y era responsable del diseño de la distribución actual de la planta. También le recordaron a Tyler que Jennifer no era partidaria de emplear equipos de empleados. Ella piensa que a los empleados de producción se les paga por hacer su trabajo y espera que sus gerentes sean quienes plantean e implementan ideas nuevas.

Jeff Matthews, gerente de operación es responsable de los sistemas de información y computadoras de la compañía así como de sus operaciones de contabilidad. Jeff cree que los sistemas de cómputo de la compañía están pasados de moda y a medida que la empresa ha crecido, el equipo de cómputo más viejo ya no cuenta con la capacidad de manejar el volumen de transacciones. Considera que un sistema de cómputo nuevo podría hacer un mejor seguimiento de los pedidos de los clientes, reducir las quejas de los clientes y emitir las facturas a tiempo, mejorando así el flujo de efectivo. Los empleados en la operación de Jeff bromean acerca de sus computadoras anticuadas y presionan a Jeff para que compre equipo nuevo. Jennifer le ha dicho a Jeff en el pasado que no está interesada en invertir dinero en computadoras nuevas sólo por tener el último equipo en especial si el sistema actual funciona bien. Ha sugerido a Jeff que contrate un servicio externo para

hacer las operaciones de contabilidad y reduzca el personal a su cargo. A Jeff le gustaría emplear las utilidades adicionales de este año para comprar computadoras nuevas y contratar un programador de computadoras para actualizar el software.

Después de la reunión de personal de Jennifer en octubre, Joe Sánchez, gerente de marketing, se detiene frente a la oficina de Jennifer. Le comenta que aun cuando a él no se le pidió presentar ideas para un proyecto, su opinión es que debe olvidar este proyecto sin sentido y sólo dar un mayor presupuesto para contratar unos cuantos representantes de ventas más. “Eso aumentaría, las ventas más rápido que cualquier otra cosa”, le asegura Joe. “Y además, ¡eso es lo que tu padre hubiera hecho!” Joe cuenta entre los otros tres gerentes que están en desacuerdo en establecer prioridades. Él espera que si Jennifer ve una falta de consenso, tal vez le dé fondos para contratar representantes de ventas adicionales.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué debe hacer Jennifer para tomar su decisión?
- 2) ¿Qué tipo de datos o información adicional debe reunir?
- 3) ¿Qué debe pedir Jennifer a otros exactamente para que presenten una propuesta?
- 4) ¿Qué cree que Jennifer debe hacer con los \$200,000? Al explicar su respuesta, trate las inquietudes y posturas de Julie, Tyler, Jeff y Joe.

2) Mejoras en el Transporte

Polk Country es el condado más grande, pero uno de los menos poblados del estado. Cuenta con un vasto terreno montañoso. Los lagos y bosques proporcionan una pesca y una caza excelentes para muchos de sus residentes,

así como para las personas fuera del condado. Algunos inviernos son muy crudos. Tiene el más alto índice de desempleo del estado. Tanto la edad media de su población como el porcentaje de personas mayores de 65 años son sustancialmente mayores que las estadísticas del estado.

Mainville, localizado en el lado este, es la sede del condado. Con una población de 15,000 habitantes, es el pueblo más grande del condado. Muchas personas de Mainville trabajan en el hospital, el sistema escolar o el gobierno del pueblo, o en el hipermercado Big John's en las afueras justo pasando los límites del pueblo. El empleador más importante del condado es una correccional estatal localizada al sureste del condado.

El gobierno del condado está integrado por un consejo de comisionados de tres miembros, quienes reciben un estipendio mínimo por servir en el consejo. Los miembros actuales son los comisionados Thomas Richardson y Harold. Ninguno de ellos es de Mainville; todos son partes más remotas del condado. La relación más cercana que quieren tener con Mainville es viajar ahí una vez a la semana para la reunión de comisionados en las oficinas del condado. Tanto el comisionado Thomas como Harold están retirados. El comisionado Richardson vive en la frontera oeste del condado y es capaz de Ye Olde Saw Mill en el condado que colinda al oeste.

JR es supervisor del Departamento de transporte del condado; vive en Mainville. La mayor parte del presupuesto del condado se usa para limpiar las carreteras durante los largos inviernos, y para mantenimiento. Hace alrededor de cinco años, el Departamento de transporte obtuvo una asignación de fondos del estado, gracias al senador Joe Smoozer, originario de Mainville. Veinte años antes de que Joe hubiera sido supervisor del Departamento de transporte del condado, fue elegido para el senado del estado. JR había trabajado para Joe en el Departamento de transporte y se volvieron buenos amigos. Años después de ser reelecto, Joe adquirió suficiente antigüedad en el senado del estado para ser nombrado director de su Comité de transporte. Por medio de

este cargo, puedo asegurarse de que cada año Polk County obtuviera una asignación especial de fondos estatales para su Departamento de transporte. Sin embargo, Joe falleció hace más o menos cinco años, y la asignación especial se detuvo. El nuevo senador del estado que representa Polk County se concentró en el desarrollo económico del condado, no en el transporte.

Sin la asignación especial del estado, las carreteras del condado se han deteriorado cada vez más. JR está preocupado. Sabe que existen varios proyectos clave que deben llevarse a cabo. No obstante, con su presupuesto, está preocupado porque tal vez no pueda hacer ni siquiera uno de ellos. Los comisionados del condado tomarán la decisión final. También sabe que los comisionados no estarán dispuestos a aumentar la tasa del impuesto para pagar estos proyectos. Sin embargo, pueden reasignar algunos fondos del presupuesto de otro departamento.

Un proyecto está a la entrada del hipermercado Big John's que abrió hace tres años. La tienda da a una carretera de dos carriles. Parece que todo mundo compra en la tienda porque no hay ningún centro comercial en el condado. El tráfico de la carretera ha aumentado en forma considerable en los últimos tres años. La entrada de la tienda está al pie de una colina por lo que es difícil para los automovilistas que viajan en una dirección opuesta hasta que pasan la cresta. Como resultado, las personas que dan vuelta en la tienda necesitan tener cuidado con los automóviles que pasan la cresta en la dirección opuesta. Ha habido varios accidentes en este punto desde que la tienda abrió. JR sabe que o se añade un carril a la carretera para dar vuelta o se instala un semáforo.

JR se acercó al gerente de la tienda para hablarle con respecto al pago posible de las mejoras a la carretera enfrente de la entrada de la tienda. Sin embargo, el gerente dijo que la tienda ofrecía beneficios a los ciudadanos y donó un porcentaje de sus recibos de ventas a varias organizaciones de beneficencia y recaudadores de fondos del condado. Como resultado, dijo que

la tienda apenas daba ganancias. Si no tenemos ganancias, las oficinas centrales la cerrarán, y mucha gente perderá su empleo. (Por cierto, la esposa del comisionado Thomas trabaja medio tiempo en la tienda.) Aun cuando al gerente de la tienda le simpatizaba JR, dijo que el establecimiento no podía pagar para añadir un carril de vuelta a la carretera. Varios residentes han manifestado inquietud por el aumento en el número de accidentes en reuniones previas de los comisionados, pero no se ha hecho nada. Los comisionados sólo dicen que las personas deben tener más cuidado. Sin embargo, hace varios meses, una persona resultó lesionada de gravedad. JR sabe que si no se hace algo, alguien podría morir en un accidente.

Un segundo proyecto es ampliar y reparar la carretera de Elk Mountain en la parte noroeste del condado. Muchas personas usan la carretera para ir de paseo a los lagos de Elk Mountain y de cacería. JR no puede recordar la última vez que la carretera se pavimentó o arregló de alguna manera. Los crudos inviernos dejan la carretera llena de baches. Después de cada invierno los baches proliferan y se hacen más grandes y profundos. Debido al desempleo en el condado, en forma reciente leñadores independientes han comenzado a usar la carretera para ir a Elk Mountain a talar árboles y llevar los troncos a varios aserraderos. Los camiones madereros están provocando que la carretera se deteriore aún más rápido. Uno de los aserraderos que recibe los troncos es Ye Olde Saw Mill en el condado adyacente, donde el comisionado Richardson es capataz. Tanto Thomas como Richardson saben que las condiciones de la carretera de Elk Mountain están empeorando; después de todo la usan con frecuencia para ir de cacería o de pesca a Elk Mountain. También escuchan un sinnúmero de quejas de muchos de sus amigos que transitan por la carretera.

Por último, la Country Route 1045 es la principal carretera a la correccional del estado en la parte suroeste del condado. Es una carretera de dos carriles, al igual que las otras del condado. Cerca de la prisión, la carretera tiene un

puede que va hasta Crockett Creek. Cuatro años antes, el puente casi no se sometía a la inspección del estado. En ese entonces, se informó a JR que el puente necesitaba mejorar de manera sustancial para la siguiente inspección regular, o no se aprobaría y el puente tendría que cerrarse. Esa inspección está programada para el año próximo. Después del deshielo del invierno, el agua puede alcanzar gran altura en Crockett Creek y fluir con mucha rapidez. La gente ha expresado su preocupación con respecto que se cancele el paso por el puente. Si eso ocurre, la mayoría de los trabajadores de la prisión tendrían que desviarse casi 15 millas (aproximadamente 24 km) para llegar o salir del trabajo.

En una reunión de los comisionados el año pasado, el comisionado Thomas dijo que esperaran hasta que el paso por el puente se cancelara; tal vez entonces el estado asignaría dinero al condado para construir uno nuevo. Además, todas aquellas personas que trabajaban en la prisión eran empleados del estado y generaban mucho dinero en comparación con las personas jubiladas que tenían que vivir con un ingreso fijo. Eso intensificó la ira del comisionado Harold, cuya hija es una funcionaria de la correccional y él y el comisionado Thomas terminaron discutiendo a gritos en la reunión.

Ahora es junio, y los comisionados revisarán el presupuesto del Departamento de transporte del condado para el año siguiente en la reunión de comisionados del 15 de septiembre. A JR le preocupa que a menos que presente un buen caso para el cual el proyecto deba tener prioridad, los comisionados quizá no proporcionarán un aumento en su presupuesto para ninguno de los casos. Teme que los tres proyectos sean desastres esperando a ocurrir.

Zachary es un estudiante del último año de ingeniería civil en la universidad estatal. Es de Mainville y está trabajando en el Departamento de transporte del condado durante el verano. El 15 de junio JR pide a Zachary que lo ayude a reunir alguna información sobre tres proyectos para el 15 de agosto,

antes de que Zachary regrese a la escuela. De esta manera JR podrá estar preparado para la reunión de revisión de presupuesto de los comisionados el 15 de septiembre.

Como Zachary ha vivido en Mainville toda su vida, de alguna manera está familiarizado con las tres situaciones, aun cuando nunca ha reparado mucho en ello. Sin embargo, entre más piensa en ello, más se da cuenta que está muy relacionado con cada caso.

En ese grave accidente frente al hipermercado Big John's hace varios meses, la persona que resultó lesionada de gravedad fue Peggy Sue Suite, una de las mejores amigas de Zachary de la secundaria. Ella iba a dar vuelta a la izquierda hacia la entrada de la tienda cuando su auto recibió un impacto por detrás por un pickup que golpeó una protuberancia en el hielo y no pudo frenar a tiempo. Aún está en rehabilitación y porta un collarín.

La última temporada de caza, Zachary estaba conduciendo su automóvil hacia Elk Mountain. La semana anterior, acababa de sujetar el mofle porque el soporte se cayó. Fue una solución provisional por lo que el tubo del escape casi llegaba al piso. La semana siguiente cuando conducía por la carretera a Elk Mountain, un camión que descendía por la montaña y parecía disfrutar e la ventaja que tenía sobre el pequeño automóvil de Zachary casi lo saca de la carretera. Zachary no pudo evitar que su auto cayera en un enorme bache y que se golpearan con fuerza el mofle y el escape. Aunque estaba disgustado con el conductor del camión y los leñadores que se topó en la carretera, Zachary se sentía agradecido por no haber resultado herido y porque el camión no había golpeado a su automóvil de lado.

El hermano de Zachary es un funcionario de la correccional. Zachary le escuchó decir más de una vez que era sólo cuestión de tiempo para que el puente de Crockett Creek se colapsara o el paso se cancelara. Podría jurar que el puente se sacude y se balancea cuando pasaba por él. Dijo que esperaba

que él o su novia (la hija del comisionado Harold) no estuvieran allí cuando esto ocurriera.

“¿Por qué los comisionados no dan sólo el dinero para los tres proyectos?”, preguntó Zachary a JR.

“Ojalá fuera tan simple”, respondió JR. “No quieren aumentar los impuestos, y aun cuando lo hicieran, somos un condado pobre y la gente quizá no tendría el dinero para pagar más impuestos. También hay otros presupuestos que deben considerar además del Departamento de transporte. Estoy seguro de que a todos los demás departamentos del condado también les gustaría recibir más dinero.

“Zachary, espero que algo de lo que aprendiste en la universidad nos ayude a armar lo que necesito: una lista de prioridades de los tres proyectos e información de cada uno que la respalde. Sé que los comisionados van a hacer muchas preguntas, y necesito estar preparado. Si tenemos suerte, aprobarán el proyecto que recomendamos. Si no tenemos una buena historia para ayudarles con la decisión, pueden alegar y no llegar a una decisión. Y no recibiremos dinero para ninguno de los proyectos. Sí, creo que esto te dará una oportunidad de recibir un tipo de educación diferente de la que recibes en la universidad. ¿Por qué no nos reunimos la siguiente semana y me das ideas con respecto a cómo resolver esto? Esta puede ser una tarea más grande de lo que piensas. Quiero trabajar de tiempo completo durante los siguientes dos meses. Esto es muy importante y quiero que realices un trabajo minucioso.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué criterios debe emplear Zachary para evaluar los proyectos?
2. ¿Qué suposiciones debe hacer?
3. ¿Qué datos e información debe reunir y qué debe hacer para reunir los datos y la información?

4. Después que haya evaluado cada proyecto contra los criterios de evaluación, ¿cómo debe decidir la prioridad de los tres proyectos?

3.3.2.3 Análisis de las etapas del ciclo de los proyectos

3.3.2.3.1 Resolución de casos

1) “Sistemas de Información Médica”

Maggie Pressman, Paul Goldberg y Steve Youngblood son socios en partes iguales de su propia firma de consultoría, la cual se especializa en el diseño e instalación de sistemas de información basados en computadoras para médicos. Estos sistemas, por lo general incluyen registros de pacientes, prescripciones, facturas y procesamiento de seguros médicos. En algunos casos, los médicos tienen un sistema manual y quieren computarizarlo; en otros, cuentan con un sistema de cómputo existente que debe actualizarse y mejorarse.

En la mayoría de los casos, la firma de consultoría compra el hardware necesario, así como algunos programas. Añaden parte de su software personalizado para cumplir con los requisitos específicos del médico e instalan el sistema integrado completo. También proporcionan capacitación para los empleados del consultorio del médico. El costo de la mayor parte de estos proyectos varía entre \$10,000 y \$ 40,000, dependiendo de la cantidad de hardware requerido. La mayoría de los médicos están dispuestos a invertir montos como éste en vez de contratar otras personas para que se encarguen de la documentación que cada vez es mayor.

La doctora Houser, uno de los médicos para quienes Paul realizó un proyecto en el pasado, dejó su práctica privada para unirse a la práctica médica en una organización grande, que ofrece servicios a nivel regional. Esta

organización tiene seis oficinas en toda la región, con un promedio de ocho médicos en cada una. Dos de las oficinas cuentan con una farmacia. La organización emplea un total de 200 personas. La doctora Houser contactó a Paul y le preguntó si su firma de consultoría estaría interesada en presentar una propuesta para actualizar el sistema de información para toda práctica médica a nivel regional. El proyecto incluirá la integración de las seis oficinas y dos farmacias en un sistema; los médicos, con el tiempo, contratarán una persona del área de sistemas de información para que supervise la operación del sistema. En la actualidad cada oficina tiene su propio sistema.

La doctora Houser le comenta a Paul que algunos de los otros médicos tienen pacientes que trabajan para firmas de consultoría grandes que podrían hacer el trabajo. Le explica que un equipo de representantes de seis oficinas y dos farmacias, con ayuda del gerente de compras de la organización, han preparado una solicitud de propuesta. Las propuestas se deben entregar en dos semanas. La SDP se emitió hace dos semanas para las firmas de consultoría más grandes, las cuales ya están trabajando en sus propuestas. El gerente de compras no conocía la firma de consultoría de Paul, y ésta es la razón por la cual no recibió una copia de la SDP.

También le dice a Paul que lamenta no poder hablarle de esto, pero no ha estado involucrada como algunos de los otros médicos que comentan con sus pacientes de firmas de consultoría grandes, antes de que la SDP se emitiera. La doctora Houser dice que hará que el gerente de compras le envíe a Paul la SDP si está interesado y si considera que puede presentar una propuesta en dos semanas.

“Claro”, asegura Paul, “pasaré por allá en la tarde a recoger la solicitud”. Pregunta si tiene idea de cuánto dinero se ha asignado al proyecto, pero ella no sabe. Paul recoge la SDP y elabora copias para Maggie y Steve. Paul se siente entusiasmado por la oportunidad cuando se reúne con ellos. “De hacerlo, este proyecto, nos impulsará hacia una arena de negocios totalmente

nueva”, les comenta Paul. “Esta es la gran oportunidad que hemos estado esperando”, exclama.

Maggie se queja: “Esto no podría haber llegado en un peor momento. Estoy trabajando en tres proyectos para otros médicos, y me están acosando para que termine. De hecho, uno de ellos no está muy satisfecho. Dijo que si no termino este proyecto en dos semanas, no lo quiere y no nos recomendará con otros médicos. Estoy trabajando 16 horas diarias para terminar a tiempo y me encuentro demasiado comprometida. Estoy de acuerdo contigo, Paul, es una gran oportunidad, pero me temo que no podré invertir mi tiempo en la propuesta”.

Steve pregunta en voz alta: “Elaborar la propuesta es una cosa, pero ¿podemos hacer el proyecto? Creo que tenemos la experiencia entre los tres de nosotros para hacer un proyecto como éste, pero es un proyecto muy grande, y tenemos otros clientes también”.

Paul responde: “Podemos contratar más personas. Tengo unos cuantos amigos que quizá querrían un trabajo de medio tiempo. ¡Podemos hacerlo! Si no tratamos de hacer proyectos como éste, siempre seremos una empresa pequeña, trabajando 12 horas diarias por muy poco. Y estos pequeños trabajos para los consultorios individuales, no van a durar para siempre. Algún día todos estarán computarizados y quedaremos fuera del negocio. ¿Qué podemos perder al presentar una propuesta? ¡No podemos ganar si no presentamos una!”.

PREGUNTAS:

1. ¿Por qué este equipo no recibió la SDP, al mismo tiempo que las firmas de consultoría grandes?
2. ¿Por qué este equipo se considera como un candidato a presentar la propuesta?

3. Desarrolle una lista de verificación de licitar/ no licitar como ayuda para determinar si deben presentar una propuesta.
4. ¿Qué deben hacer Maggie, Paul y Steve? Al explicar su respuesta, aborde las inquietudes de cada uno de los miembros del equipo.

2) “Organizadores de Bodas”

Wendy y Suli han sido amigas desde la secundaria. Cada una ha estado trabajando casi 10 años. Aún siguen en contacto y se reúnen con frecuencia. Wendy se casó hace poco. Un día, en el almuerzo, Wendy habló con Suli respecto a todo lo que implicó la planeación de su boda y todas las cosas que no salieron exactamente como lo había planeado, y todo el estrés. Suli le dijo que ella le pasó lo mismo cuando se casó hace ocho años. Entre más platicaban, más hablaban sobre lo que habían cambiado en la planeación de sus bodas si tuvieran que hacerlo de nuevo.

“A pesar de leer todos esos artículos de revistas y hacer listas de control, sigue siendo difícil pensar en todo y darle seguimiento a todo”, dijo Wendy.

“Sí, en especial si los empleos del hombre y la mujer requieren que viajen y estén fuera de la ciudad, o la boda se va a llevar a cabo en la ciudad natal de la novia en otro estado. Es difícil hacerlo a distancia o en un tiempo corto de dos semanas”, agregó Suli.

Estuvieron de acuerdo en que involucrar a los parientes y amigos podría generar más estrés. “Me hubiera gustado que alguien me diera un consejo objetivo y me ahorrara mucho tiempo y problemas supervisando a los floristas, las instalaciones de la recepción, el servicio de banquete, el pastel, las invitaciones, los arreglos de la luna de miel, y todo ese trabajo”, comentó Wendy.

Suli añadió: “Sabes, en realidad podría ser divertido hacerlo para alguien más, ¿eso es!”.

“Apuesto a que muchas parejas estarían dispuestas a pagar a alguien para que hiciera todo el trabajo por ellos”, exclamó Wendy.

“Si, una vez que defines el tipo de boda y arreglos que la pareja quiere, entonces podrías investigar diferentes opciones, lugares y precios, y entregárselos para que tomen las decisiones finales. Luego podrías seguir con el trabajo y asegurarte de que todo salga bien”, explicó Suli.

“Les ahorrarán muchos dolores de cabeza”, expuso Wendy.

“Y estrés”, agregó Suli.

“No existe gente que ya hace este tipo de trabajo?”, preguntó Wendy.

“Tal vez”, dijo Suli, “pero no creo que sea mucha”.

“Oye, quizá podríamos iniciar un negocio, ser organizadoras de bodas de la empresa Wedding Planners Incorporated”, sugirió Wendy.

Suli respondió: “¿Hablas en serio, Wendy? Eso sería divertido. Además, me estoy aburriendo con mi trabajo actual”.

Wendy dijo: “Siempre he querido tener una empresa propia. Tal vez es una gran oportunidad para nosotras, Suli”.

Se miraron frente a frente y dijeron: “¡Hagámoslo!”.

Después de platicarlo un poco más decidieron que necesitaban desarrollar una lista de servicios que podrían proporcionar, determinar cuánto deberían cobrar por sus servicios de planeación y organización, y por último, idear algunas razones para convencer a los novios de que deben contar sus servicios.

PREGUNTAS:

1. ¿Por qué una boda es como un proyecto? ¿No son todas iguales?
2. ¿Cuáles son algunas de las razones por las cuales una pareja que está a punto de casarse querría o no contratar el servicio de un organizador de bodas?

3. ¿Cómo identifican Wendy y Suli a sus clientes potenciales y les ofrecen sus servicios?
4. ¿Cómo deben determinar cuándo deben cobrar por sus servicios?

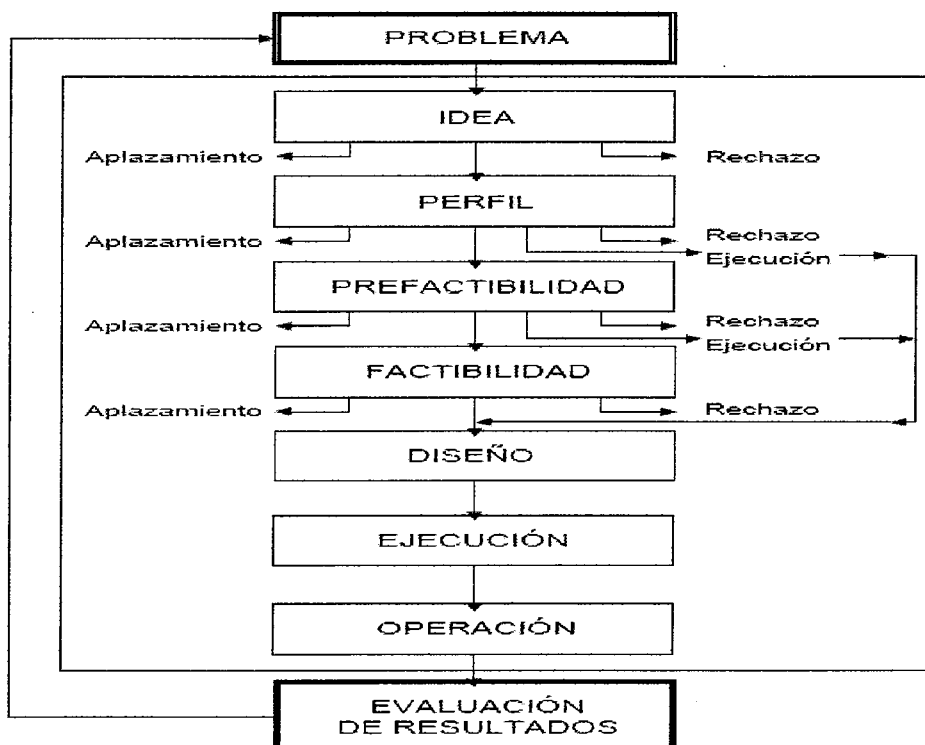
3.3.2.4 Teoría general de sistemas aplicados a proyectos

3.3.2.4.1 Resolución de casos

Practica 1:

Instrucciones: establezca 9 subsistemas, con su respectivo insumo, proceso y salida para cada parte del flujograma del ciclo de vida de un proyecto el cual se muestra en la figura a continuación.

Figura 96. Flujograma de práctica del ciclo de vida de un proyecto



3.3.2.5 Métodos de administración de proyectos

3.3.2.5.1 Resolución de casos

1) Aplicación del ZOPP a un caso de la vida real

Desarrollar un procedimiento de planificación de proyectos utilizando la metodología de la herramienta ZOPP para el siguiente problema social:

"El problema de la violencia en el transporte urbano, en la ciudad capital de Guatemala"

Para realizar esta práctica se les pide a los estudiantes que se sigan el siguiente camino lógico de planificación:

1. Análisis de los involucrados o participación.
2. Análisis del problema.
3. Análisis de las soluciones.
4. Análisis de los objetivos.
5. Formulación de la matriz de marco lógico

2) "La educación en el departamento de casanillo"

El departamento de Casanillo presenta una situación de graves carencias socioeconómicas. Se trata de una región de media montaña, en la que la población se dedica fundamentalmente al cultivo del maíz, la patata, el algodón y algunas especies hortícolas. También existe una ganadería importante, especialmente de ovejas. En la capital del departamento, La Victoria, hay

algunos comercios, dos o tres pensiones, varias cantinas, una emisora de radio muy escuchada en toda la región, un centro de salud, una farmacia, dos escuelas públicas y otra regentada por monjas españolas y un puesto de policía. Todos los viernes se celebra un mercado al que acuden los campesinos de las comunidades de los alrededores para vender sus productos y adquirir los insumos que necesitan.

La población de La Victoria es de unos 5.000 habitantes, mientras que otras 20.000 personas viven en las pequeñas aldeas campesinas que se encuentran en las colinas de los alrededores. Se trata de una población mayoritariamente indígena, con un fuerte sentido de solidaridad grupal y unas ricas tradiciones. La mayor parte de estas personas se expresan habitualmente en su propio idioma y conocen muy deficientemente el español. Aunque existen algunas grandes propiedades en manos de no residentes, las comunidades todavía poseen importantes extensiones de terreno que tienden a cultivar en lotes familiares. Una única carretera comunica el departamento con la vía principal y un servicio de autobuses establece la relación entre la capital y el departamento. Se trata de un largo y pesado viaje de más de seis horas, ya que la carretera se encuentra en bastante mal estado.

El último conflicto civil destruyó buena parte de las infraestructuras del departamento y provocó un empeoramiento muy perceptible de los niveles de vida de la población. Las tasas de mortalidad, la desnutrición y el analfabetismo son muy superiores a los índices medios del país. En tiempos, existió una fábrica textil en La Victoria pero quebró y en la actualidad las únicas actividades manufactureras son las realizadas por algunos pequeños talleres que se dedican a la fabricación y reparación de aperos agrícolas. También hay un número considerable de pequeños artesanos y es corriente que las mujeres se dediquen en sus hogares a tejer ponchos y otras prendas textiles.

Para intentar mejorar la situación existente, el Gobierno de la Nación ha puesto en marcha un Plan de Desarrollo Regional que pretende en cinco años

equiparar los niveles de vida del departamento con los del resto del país. En este sentido, se ha solicitado a nuestra organización no gubernamental (ONG) que contribuya de alguna manera a esta tarea, diseñando una intervención concreta en el terreno educativo en la región de Casanillo. Un equipo técnico de nuestra organización, en compañía de los responsables educativos de la zona, ha elaborado el siguiente diagnóstico a través del que se pretenden ofrecer claves que expliquen los muy bajos niveles educativos que se perciben entre la población del departamento.

En concreto, se señala la existencia de altísimos niveles de analfabetismo, tanto infantil como entre la población adulta y, en general, una escasa cualificación educativa de la población mayor de quince años. Por supuesto, esa situación contribuye a que las actitudes de violencia familiar, intolerancia, alcoholismo, etc. Se vean incrementadas y también a que se constate una escasa participación en la vida sociopolítica nacional y departamental. Además, este bajo nivel educativo puede relacionarse asimismo con la dificultad de acceso a trabajos cualificados y, en última instancia, con los bajos niveles de renta que percibe buena parte de los habitantes de la región. Todos estos fenómenos, entre otros, provocan que la situación de marginalidad en la que se desarrolla la vida en el departamento se haya acentuado en los últimos tiempos.

Como se dijo en su momento los únicos centros educativos existentes en la región son dos escuelas públicas y otra regentada por misioneras dominicas. Las dos primeras se encuentran situadas en edificios bastante deteriorados, con los tejados en situación precaria, ventanas sin cristales, material escolar en muy mal estado, etc. Asisten regularmente unos 800 niños estas escuelas, hacinados en las aulas. Dieciséis maestros sobrecargados de trabajo y percibiendo unos sueldos escasos son los responsables de la educación de todos estos niños.

El colegio regentado por las religiosas españolas se encuentra en un edificio más cuidado y atiende a otros 300 niños, algunos en régimen de

internado. Diez personas, entre religiosas y personal contratado, son las responsables educativas de esta institución. En la región había con anterioridad otros tres centros educativos diseminados en las comunidades pero fueron abandonados en los últimos tiempos, debido a la situación bélica y a la falta de presupuesto, y en la actualidad no funcionan de forma regular. Se tienen noticias de que en algunas aldeas personas sin titulación académica enseñan a algunos niños a leer y escribir.

La primera constatación que se impone es, pues, que muchos niños en edad escolar no asisten a la escuela de forma regular, fundamentalmente los niños que viven en las comunidades campesinas más alejadas. Aunque no existen recuentos demográficos recientes, se calcula que en torno al 40% de la población del departamento tiene menos de quince años, lo que arroja un total de 10.000 niñas y niños, de los que algo más de una décima parte tiene una cobertura escolar más o menos regular. Muchos niños no van a la escuela porque realizan tareas productivas impropias de su edad: pastoreo, labores agrícolas, auxiliares de los pequeños comerciantes, limpiabotas, etc. Tampoco es fácil el acceso a las escuelas, concentradas en la capital departamental y sin transportes escolares y malas comunicaciones que imposibilitan que los niños de las aldeas más distantes se desplacen diariamente a la escuela. Según los maestros, muchos padres muestran un escaso interés en que sus hijos vayan a la escuela y, ya sea por necesidad o por apatía, prefieren que éstos ayuden en las tareas domésticas, en el caso de las niñas, o colaboren en las faenas del campo. Además, se ha identificado toda una serie de pequeños empresarios que utilizan niños para labores auxiliares, aprovechando el bajo coste de esta mano de obra.

A estas razones hay que añadir la enorme incidencia de las enfermedades infantiles, provocadas básicamente por la desnutrición o por la deficiente atención sanitaria que puede prestar el centro de salud. Hay bastantes casos, no cuantificados con rigor, de niños con discapacidades graves.

En otro orden de cosas, el equipo de planificación ha constatado que entre los niños escolarizados existen unos altísimos niveles de fracaso escolar. Los maestros consultados consideran que esta situación es provocada por las malas condiciones psíquico-físicas de muchos de los alumnos, cansados por sus actividades laborales o con síntomas más o menos acusados de desnutrición y, además, por la situación de hacinamiento en la que se imparten las clases, debida a la mala situación de los edificios y a la ausencia de personal suficiente. El director de uno de los centros señaló también la escasez de materiales escolares y el deficiente diseño de muchos de ellos: por ejemplo, no existen textos en idiomas nativos y los existentes plantean ejemplos fuera de los contextos vitales de los niños. Por último, se nos indicó la inadecuación de los programas escolares vigentes. A estas razones, los padres de los niños con los que se ha podido conversar añadieron que la formación profesional de muchos de los maestros, tanto en las escuelas públicas como en la religiosa, deja mucho que desear y que su motivación es escasa.

Si la situación educativa infantil es muy deficiente, los sistemas de educación para adultos son completamente inexistentes. Entre la población mayor de quince años se dan unas tasas de analfabetismo elevadísimas. Se calcula que alrededor de un tercio de esas personas son analfabetos funcionales; bien porque no asistieron a la escuela en su momento o, porque en la actualidad no existe ningún programa formativo específico dedicado a este segmento de la población.

Juntos al analfabetismo ya señalado, más acusado entre los campesinos que en los habitantes de La Victoria, se percibe una bajísima cualificación profesional de la población activa departamental. Por una parte la existencia de muy pocas fuentes de trabajo, fuera de la agricultura, en la zona dificulta la capacitación laboral de las personas; pero no es ésta la única razón que explica la situación. No se ha realizado ningún estudio para identificar alternativas profesionales válidas, aunque hay una clara demanda potencial de servicios

asociados a la comercialización de los productos artesanales y, quizás, de actividades de transformación agropecuaria. Algunos comerciantes locales y las religiosas españolas tienen establecidos sistemas de comercialización de las artesanías regionales pero están muy poco desarrollados. El turismo, teniendo en cuenta las experiencias de regiones limítrofes, es una actividad que tampoco debe descartarse. Por otra parte, no existe en la actualidad ningún programa de formación profesional que pueda cubrir esas demandas.

Por último, el equipo de planificación ha detectado un clima social claramente enrarecido, en el que las secuelas del último conflicto se dejan sentir con mucha intensidad. Se percibe una incompreensión absoluta de los valores y actitudes de una sociedad democrática y un desconocimiento casi total de los derechos y deberes asociados a la nueva situación. Las responsables de la Asociación de Mujeres de Casanillo, con una presencia notable en el departamento, nos han indicado que la violencia en el seno de las familias es una situación preocupante y muy común. Por supuesto, los prejuicios sociales existentes en la zona y el desconocimiento de las implicaciones de algunas de estas actitudes son una de las causas que puede explicar esta falta de sintonía entre la situación política del país y los comportamientos de la población del departamento de Casanillo.

También la violencia vivida en los últimos tiempos puede explicar la pervivencia de actitudes y comportamientos indeseables. Hay que señalar que ni en los programas escolares ni en ninguna actuación pública o privada, si exceptuamos algunas iniciativas desarrolladas desde la misión religiosa, se ha intentado realizar una formación en valores que ayude a mitigar estas secuelas de situaciones felizmente superadas.

Después de esta descripción somera de la situación de la zona, el equipo de planificación se propone efectuar:

1. Un análisis de los distintos agentes, grupos y sectores sociales implicados en los problemas del departamento.

2. Un análisis de los problemas identificados, determinando sus causas y sus efectos.
3. Un análisis de los objetivos de desarrollo.
4. Un análisis de las distintas alternativas identificadas.
5. El diseño de una intervención de desarrollo propuesta en el departamento, a través de la formulación de una matriz de planificación de un proyecto.

3.3.3 Práctica final del curso

3.3.3.1 Condiciones de elaboración

La práctica final del curso de preparación y evaluación de proyectos 2 será llevada a cabo de la siguiente manera:

- Se realizara un proyecto final el cual tendrá un valor de 35 puntos netos, los cuales sumados a los 40 de los dos exámenes parciales harán el total de la zona, la cual es de 75 puntos.
- El proyecto es de carácter individual o en grupo según criterio del catedrático del curso.
- El proyecto comprenderá la búsqueda de un caso práctico de la vida real y que este a su vez pueda ser solucionado mediante las herramientas de los métodos de administración de proyectos que fueron obtenidos en el curso, a continuación deberán proponérselo al ingeniero del curso y él decidirá si es aprobado o no.
- El proyecto también puede ser seleccionado por el ingeniero del curso si este así lo desee.
- Las bases de realización del proyecto serán entregadas por el catedrático con un mínimo de 2 meses antes de la fecha del examen final.

- La fecha de entrega será el día del examen final del curso.
- Los requisitos obligatorios del proyecto final son los siguientes:
 - a) Caratula.
 - b) Índice.
 - c) Introducción.
 - d) Justificación.
 - e) Objetivos generales y específicos.
 - f) Metodología.
 - g) Resumen ejecutivo.
 - h) Marco teórico.
 - i) Marco práctico.
 - j) Conclusiones.
 - k) Recomendaciones.
 - l) Anexos.
 - m) Bibliografía.

- El proyecto deberá ser entregado impreso, encuadernado.
- El proyecto deberá ir grabado en un disco con una presentación del mismo.
- El proyecto será presentado en clase y será evaluado como una defensa que deberán realizar los estudiantes respondiendo las inquietudes de los demás estudiantes y del catedrático.
- Para la exposición del proyecto se informará del día y la hora teniendo como máximo 15 minutos. Se deberá entregar una copia impresa al catedrático y una en medio magnético con suficientes días de anticipación a la presentación.
- Consultas adicionales se podrán llevar a cabo cualquier día de clases.

4 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

4.1 Revisión del manual

4.1.1 Revisión del asesor del manual

Este evaluará el manual, valiéndose del instrumento autorizado para tal efecto y emitirá un dictamen final en el que aprueba el trabajo y se hace corresponsable por el contenido del mismo.

4.1.1.1 Funciones del asesor del manual

Son funciones específicas del asesor de este Manual teórico-práctico de para los cursos profesionales de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2 las que se mencionan a continuación:

- a) Evaluar el manual con base en los parámetros fijados en la hoja de evaluación respectiva.
- b) Dirigir continua y sistemáticamente el manual Teórico-Práctico de los cursos en cuestión.
- c) Exigir al estudiante el uso adecuado de técnicas de investigación, de consulta bibliográfica y la aplicación de las técnicas y/o métodos propios de su especialidad.
- d) Aprobar o reprobar el manual, en primera instancia, con base en el instrumento de evaluación vigente, y luego rendir, por escrito, un dictamen al Director de la Escuela o Coordinación de la Carrera, respectiva.

- e) Velar por que le informe final se ajuste a las normas que establecen para el efecto el presente reglamento y normas de formato establecidos en la guía de especificaciones formales para el trabajo de graduación.

4.1.2 Revisión de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

La revisión de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial es el paso en cual el trabajo de graduación es evaluado por el ingeniero encargado de la revisión por parte de la escuela, este paso es pre-requisito para que el estudiante pueda seguir el proceso de aprobación y revisión por parte del experto del departamento de lingüística.

4.1.2.1 Funciones del revisor de trabajos de graduación

Este dictaminará, mediante una carta, sobre este manual (trabajo de Graduación), después de evaluarlo con base en el instrumento respectivo. Las funciones que lleva a cabo el revisor de trabajos de graduación de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial son las siguientes:

- a) Evaluar objetivamente y con base en el instrumento vigente, el informe del trabajo de graduación.
- b) Revisar y evaluar el contenido del trabajo de graduación y solicitar algún cambio si fuera necesario.
- c) Revisar los aspectos formales establecidos de las especificaciones generales para el trabajo de graduación.
- d) Solicitar y verificar los cambios que considere necesarios en el trabajo presentado, respetando los criterios propios del/de la asesor/a y/o estudiante.
- e) Revisar los cambios solicitados, para luego, emitir su visto bueno en la ficha de seguimiento.

- f) Autorizar en la ficha de seguimiento la continuación de la revisión del trabajo de graduación por parte del revisor de lingüística.
- g) Proponer, mediante una carta, la aprobación del trabajo de graduación. Esta carta es dirigida al/a la directora/a de Escuela o Coordinador/a de Carrera.

4.1.3 Revisión del área de lingüística

El informe será revisado por el especialista en lingüística, quien dará su visto bueno en la ficha de seguimiento. Para la revisión de formato el especialista en lingüística se basará en las especificaciones formales fijadas para el trabajo de graduación.

4.1.3.1 Funciones del revisor especialista en lingüística

El revisor de lingüística según el artículo 16 del reglamento de trabajos de Graduación será el encargado de llevar a cabo las siguientes funciones:

- a) Revisar los aspectos semánticos y morfosintácticos que contiene el presente manual.
- b) Revisar los aspectos formales establecidos en la guía de especificaciones formales para el trabajo de graduación.
- c) Revisar los cambios solicitados, para luego, emitir su visto bueno en la ficha de seguimiento.
- d) Cotejar que la versión corregida con los aspectos lingüísticos corresponde con la versión impresa que será entregada en Control Académico.

4.1.4 Revisión del director de escuela o coordinador de carrera

Cumplido el proceso anteriormente mencionado, el Director de la Escuela o Coordinador de carrera, respectiva, aprobará el Manual Teórico-Práctico mediante una carta, la cual autoriza el respectivo manual para continuar con el proceso de revisión.

4.1.4.1 Funciones del director de escuela o coordinador de carrera

El Director de Escuela según el artículo 17 del reglamento de trabajos de Graduación será el encargado de efectuar las funciones que a continuación se detallan:

- a) Nombrar al asesor y revisor del presente manual Teórico-Práctico para los cursos profesionales de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2.
- b) Revisar que el Manual Teórico-Práctico haya cumplido con el proceso y cumple con los requerimientos de este reglamento.
- c) Aprobar el manual mediante una carta respectiva.
- d) Presentar, ante Junta Directiva su aprobación.
- e) Remitir al asesor una carta de agradecimiento por su trabajo de asesoría, después del examen de graduación.

4.2 Autorización del manual

4.2.1 Aprobación del decano de la Facultad de Ingeniería

La aprobación del decano de la facultad es uno de los pasos finales en la revisión y aprobación del presente manual, dicha aprobación es la que otorga al estudiante la autorización para que el documento de trabajo de graduación pueda ser imprimido y con esto dar inicio a la distribución del mismo a las bibliotecas de la facultad y de la universidad de San Carlos.

4.2.1.1 Funciones del decano de la Facultad de Ingeniería

El Decano de la Escuela según el artículo 18 del reglamento de trabajos de Graduación será el encargado de efectuar las funciones que a continuación se presentan:

- a) Revisar que todo el proceso se ha cumplido conforme este reglamento, mediante la ficha de seguimiento y cartas respectivas.
- b) Emitir la orden de impresión.

4.3 Publicación del manual

La publicación del manual se hará en los días posteriores a la finalización del proceso de revisión por parte de las partes involucradas en el mismo, dicho proceso de revisión consiste en la serie de pasos que anteriormente fueron mencionados.

La publicación en primera instancia será llevada a cabo con boletines informativos, acerca del contenido del mismo, en los salones de clase donde se imparten los cursos profesionales del presente manual. Dicha información será

proporcionada por parte del ingeniero titular del curso o bien por el auxiliar del mismo.

4.4 Distribución del manual

La distribución del manual se realizará inmediatamente después de su publicación y este será puesto a disposición de los estudiantes tanto en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería como en la biblioteca central para su consulta y reproducción total o parcial, esto como parte del proceso previo a la presentación del presente manual en el examen público.

Además los auxiliares encargados estarán a cargo del diseño de canales y medios que permitan transmitir de manera eficiente el presente manual.

4.5 Metodología para uso del manual de los cursos

4.5.1 Actividades propuestas dentro de los cursos

Dentro de las actividades propuestas para la práctica del manual Teórico-Práctico para los cursos profesionales de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de empresas 1 y Administración de Empresas 2 se pueden destacar las siguientes:

- Entrega de material de apoyo y aplicaciones para reforzar el aprendizaje.
- Comprobaciones de lecturas sobre conceptos teóricos.
- Talleres asociados explicación de ejemplos con temas administrativos como lo son: la construcción de un plan de negocios y también el uso de la herramienta de administración de proyectos ZOPP y que sean familiares para los alumnos.

- Diseño y desarrollo de casos asociados al contexto sectorial, regional o nacional que serán la practica final en los cursos de Administración de Empresas 2 y Preparación y Evaluación de Proyectos 2.
- Clases magistrales por parte de los auxiliares correspondientes.
- Realización de Hojas de trabajos individuales o en grupo, con los respectivos casos que se proponen en la respectiva practica.
- Exposición y discusión de los casos prácticos propuestos en el presente manual.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL MANUAL

5.1 Seguimiento

5.1.1 Auditoria del manual

Las auditorias se podrán llevar a cabo al final de cada semestre, estas tendrán como objetivo primordial la determinación de la eficacia del manual, es decir, si el uso del manual está siendo bien aceptado por la población estudiantil meta y si el aprendizaje de los estudiantes se está agilizando y reforzando.

La auditoria del manual también comprenderá realizar una encuesta tanto a catedráticos titulares de los cursos, así como a estudiantes con el objeto de determinar que piensan del manual y como ellos podrían colaborar en la actualización del contenido del mismo, así como en la aportación de ideas que contribuyan al mejoramiento del mismo.

5.1.1.1 Revisión de los contenidos de los cursos

La revisión de los contenidos de cada curso podrá ser llevada a cabo al principio de cada semestre después de la fecha de publicación del presente manual, en una reunión se realizará un taller de discusión en la que los catedráticos y auxiliares evaluarán si el manual teórico-práctico está cumpliendo con los objetivos propuestos para cada uno de los cursos en mención.

Otro objetivo de la revisión de los contenidos de cada curso del manual es poder ir incorporando ideas nuevas o actualizaciones en cada uno de los temas tratados en cada clase, así como también ir buscando nuevos casos prácticos para poder proponerlos en las prácticas de cada uno de los cursos.

5.1.1.2 Cumplimiento de los procedimientos establecidos

El ingeniero titular del curso será el encargado de asegurarse que los procedimientos establecidos en el presente manual, tales como los de la evaluación del desempeño académico están siendo llevados a cabo tal y como se describen en ellos y de no ser así hacerle las indicaciones correspondientes al auxiliar encargado del curso para que las realice de esa manera.

5.1.1.3 Cumplimiento del contenido de cada curso

El ingeniero titular de cada uno de los cursos incluidos en el presente manual deberá cumplir a cabalidad la impartición de las unidades programáticas que este contiene, es decir, impartir el contenido completo y en el número de periodos establecidos para cada unidad.

5.1.2 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados del manual teórico-práctico para los cursos profesionales de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y de Administración de Empresas 2 se llevará a cabo mediante las herramientas estadísticas y graficas que arrojarán las encuestas que se le harán a los ingenieros titulares y a auxiliares.

El objetivo de la evaluación de los resultados que se están obteniendo con la utilización del manual es verificar que este está siendo utilizado de manera eficiente y que se están logrando los fines para los cuales fue diseñado. También es importante mencionar que con la evaluación de los resultados que demuestren dichas encuestas los ingenieros, estudiantes y auxiliares podrán hacer comentarios que contribuyan al mejoramiento del manual.

5.1.2.1 Entrevistas a catedráticos y auxiliares

Las entrevistas a catedráticos y auxiliares también serán un medio para hacer correcciones y actualizaciones que se consideren adecuadas y que puedan contribuir significativamente a la actualización y mejoramiento del presente manual.

Por otra parte en dichas entrevistas los catedráticos titulares de cada uno de los cursos que contiene el manual, podrán hacer aclaraciones o correcciones en cuanto a las prácticas finales que en dichos cursos se manejan, así como también en la manera que manejarán aspectos de puntuación de la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes.

5.1.2.2 Encuestas a población estudiantil beneficiada

Las encuestas que se tienen previstas realizar forman parte del proceso de evaluación de resultados que se obtendrán con la puesta en marcha del presente manual ya que a través de ellas se conocerán de manera específica cuales son los beneficios que se obtienen con el uso del manual y también se conocerán ideas que los estudiantes podrán sugerir para el mejoramiento y actualización del mismo. La encuesta antes mencionada se puede apreciar en el anexo I del presente manual.

5.2 Mejora continua

5.2.1 Procedimiento de mejora

El proceso de mejora del manual teórico-práctico se podrá arrancar al finalizar cada semestre. Este podrá llevarse a cabo mediante los aportes de mejora que tanto estudiantes, auxiliares y catedráticos podrán exponer por

medio de informes de sugerencias se hagan llegar al catedrático titular del curso así como también a los respectivos coordinadores de áreas de los cursos para que estos puedan evaluar dichas sugerencias y realizar cambios si fuesen necesarios.

También los estudiantes y auxiliares podrán ser tomados en cuenta en el proceso de mejora, ya que al finalizar el semestre se pasaran las respectivas encuestas (ver anexo I) que dan apoyo a dicho proceso.

El proceso de mejora continua del manual se realizara tomando como base un procedimiento de cuatro etapas, las cuales se detallan a continuación:

1) Planear. Los catedráticos, auxiliares y estudiantes deberán realizar un plan de acción con el cual el manual podrá recibir aportaciones para su mejoramiento y actualización. Este plan indicara las actividades que se ejecutaran y nombrará quienes serán los responsables de llevar a cabo dichas actividades.

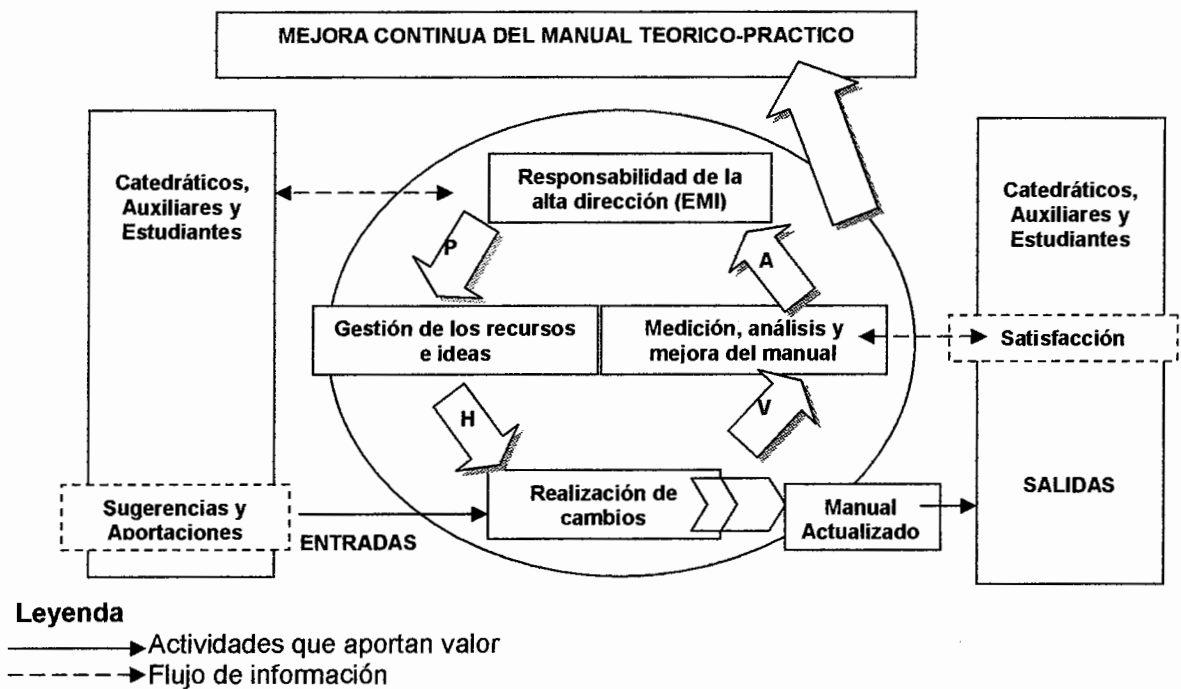
2) Hacer. Esta etapa comprenderá la ejecución de todas las actividades propuestas por los estudiantes, auxiliares y catedráticos, que tengan como objetivo agregar valor al presente manual. En estas se llevaran a cabo los cambios pertinentes en aquellos temas del contenido teórico y así como también en los correspondientes a las prácticas por unidades propuestas que presenten deficiencias.

3) Verificar. En la etapa de verificación se determinaran si los aspectos o actividades que se han propuesto tanto en las encuestas, como en la auditoria del manual, por parte de los involucrados, son adecuadas y contribuyen única y exclusivamente al mejoramiento del manual.

4) Actuar. Localizados los posibles inconvenientes en la verificación del manual, en esta etapa se procede a llevar a cabo las actividades pertinentes para corregir las deficiencias encontradas en los contenidos teóricos y prácticos del manual, a fin de cumplir con los objetivos definidos en la planificación del presente manual.

La figura 97 presenta una vista general de los involucrados y beneficiados con el proceso de mejora continua aplicado al manual teórico-práctico.

Figura 97. Proceso de mejora continua del manual



5.2.1.1 Actualización de los contenidos de los cursos

La actualización de los contenidos de los cursos que el presente manual involucra tiene como objetivo que el estudiante se esté familiarizando con los conceptos y herramientas administrativas de este mundo cambiante. Para dicha actualización se tomarán en cuenta las opiniones y contribuciones que

catedráticos, auxiliares y estudiantes realicen en la auditoria del mismo, así como también en las encuestas que se les pasaran al final de cada semestre. Todas aquellas aportaciones de actualización o mejoramiento serán revisadas y evaluadas por el coordinador del área y si este autoriza su inclusión serán añadidas de manera inmediata, siendo este el ciclo de actualización para cada semestre y con esto lograr que el manual este mejorado y actualizado de manera continua.

A continuación se describe el procedimiento para la actualización del contenido del presente manual:

- 1) Las propuestas de mejora o actualización se llevarán a cabo a finales de cada semestre en el periodo que se tiene previsto para la realización de la auditoria del presente manual.
- 2) Los involucrados deberán presentar las actualizaciones propuestas al titular del curso, este revisará las aportaciones tanto, teóricas como prácticas y realizara los cambios pertinentes si es que los hubieran, para que estas se adecuen y cumplan con los objetivos educativos del manual teórico-práctico.
- 3) Aprobadas las actualizaciones, los involucrados deberán realizar una reestructuración del contenido del presente manual antes de efectuar los cambios correspondientes.
- 4) Efectuada la reestructuración, los involucrados realizaran los cambios pertinentes al cuerpo del manual, velando por la calidad de los contenidos del mismo, así como la calidad de su ortografía y redacción.
- 5) Se presentara una copia total del manual señalando las actualizaciones realizadas al titular de cátedra y a los respectivos auxiliares para que estos den el visto bueno y aprueben su reproducción y publicación.

- 6) Se guardara un archivo que sirva de registro, en el cual se tenga el historial de cambios y modificaciones que al final de cada semestre se le practiquen al manual teórico- práctico.
- 7) Por último, los responsables se harán cargo de la publicación y reproducción del manual haciendo de conocimiento de estas actividades a los estudiantes de los cursos profesionales que contiene el manual teórico-práctico.

5.2.1.2 Identificación de deficiencias

La identificación de deficiencias tiene como objetivo primordial detectar las posibles carencias en cuanto a contenidos teóricos y prácticos se refiere, así como también en esta actividad se evaluarán las metodologías y actividades que el manual contiene y que fortalecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Esta actividad se llevará a cabo en el taller de discusión que se tiene pensado llevar a final de cada semestre conocida como “auditoria del manual” y en esta reunión se manifestara las posibles problemáticas que se pudieran haber dado durante el semestre en cuestión, en lo referente al cumplimiento de los objetivos del manual. Para esta actividad se recomienda la utilización de las diferentes técnicas que faciliten la confrontación de ideas o puntos de vista tales como las que se mencionan a continuación:

- Análisis FODA.
- Diagrama de ISHIKAWA.
- Diagrama de Pareto.
- Árbol de problemas.
- Lluvia de ideas.

Para esta actividad también se tomarán las observaciones y resultados que demuestren las encuestas que se le practicarán a los involucrados a final de cada semestre.

5.2.1.3 Identificación de mejoras

La identificación de mejoras tiene como objetivo primordial brindar soluciones a las carencias que se hayan encontrado anteriormente en la actividad de identificación de deficiencias. Se evaluarán metodologías de enseñanza y aprendizaje así como también aspectos de evaluación del desempeño académico y las prácticas finales de cada uno de los cursos del presente manual.

Esta actividad se llevará al final de cada semestre en la auditoria del manual y en esta reunión se manifestarán y evaluarán las soluciones propuestas por los involucrados a las deficiencias encontradas. Para esta actividad se recomienda el uso de herramientas, tales como las que se mencionan a continuación:

- Análisis FODA.
- Diagrama de ISHIKAWA.
- Diagrama de Pareto.
- Árbol de soluciones.
- Árbol de objetivos.
- Lluvia de ideas.
- Análisis de alternativas.
- Análisis de involucrados.
- Análisis de participación.

5.2.2 Capacitación de auxiliares

Esta actividad se propone realizarla al final de cada semestre, con el objetivo que también los auxiliares encargados de impartir la práctica de cada uno de los cursos sean monitoreados y evaluados en cuanto al dominio y formas de enseñanza se refiere.

La capacitación podrá ser llevada a cabo por el catedrático del curso de manera que este muestre la forma y metodología de enseñanza que deberá utilizar, así como también afinar detalles como lo son la evaluación del desempeño académico y actividades a realizar en la práctica.

Esta actividad beneficiará a auxiliares activos en los cursos, de manera que estos refuercen sus conocimientos y el dominio de los mismos. También podrán ser beneficiados todos aquellos aspirantes o candidatos propuestos para el desempeño de cada una de las auxiliaturas de los respectivos cursos y con ello facilitar el proceso de inducción a dicho puesto.

Para la capacitación de auxiliares activos y aspirantes se pueden utilizar técnicas tales como las que se muestran a continuación:

- Entrevistas con el catedrático del curso.
- Talleres de discusión.
- Evaluaciones pedagógicas.
- Evaluaciones de dominio del contenido de curso.
- Habilidades de enseñanza.

CONCLUSIONES

1. La elaboración del manual teórico–práctico para los cursos profesionales de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de Empresas 2 constituye un material de apoyo que refuerza el conocimiento adquirido por los estudiantes y al mismo tiempo desempeña el papel de guía metodológica para el desarrollo e impartición de dichos cursos.
2. El manual permite tanto a catedráticos como estudiantes tener a disposición un documento completo de enseñanza-aprendizaje, que presenta de forma sencilla todos los aspectos teóricos y prácticos que dichos cursos demandan para su total comprensión.
3. Con la implementación del manual, la escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tendrá a su disposición un documento que pueda ser útil a todos aquellos catedráticos y auxiliares aspirantes a la impartición de cada uno de los cursos que en el manual se incluyen, agilizando con esto su adaptación a los mismos.
4. Las herramientas administrativas que en el manual se incluyen forman parte de la base sólida de conocimientos que los estudiantes necesitan para adquirir habilidades técnicas que faciliten el proceso de toma de decisiones en el mercado laboral en el que se desempeñen.

5. La empresabilidad constituye un concepto fundamental que permite a los estudiantes capitalizar una oportunidad que se traduce en la generación de una empresa o negocio y que fomenta el espíritu emprendedor en cada uno de ellos.
6. La propuesta de prácticas por unidad que el presente manual incluye, constituyen una modalidad de enseñanza que integra la teoría y la práctica, en la cual el catedrático, el auxiliar y el estudiante pueden intercambiar conocimientos, de manera que dichas prácticas se desenvuelvan en un ambiente dinámico y con esto reforzar el dominio de los cursos.
7. Para la correcta administración de proyectos, el manual teórico-práctico desarrolla de forma clara los métodos existentes como son: el ZOPP y el método de los efectos, los cuales enseñan al estudiante a establecer primero un plan y después llevarlo a cabo para lograr los objetivos de cualquier proyecto de la vida real.

RECOMENDACIONES

1. Motivar a los estudiantes de los cursos de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de empresas 2, para que realicen sus consultas de clase con el manual teórico-práctico ya que este contiene los fundamentos básicos de los cursos en mención.
2. Comunicar a catedráticos y auxiliares asignados a cada uno de los cursos que el manual teórico-práctico está hecho con la intención de ser usado como referencia bibliográfica y a la vez guía de cómo se debe llevar a cabo el desarrollo de los cursos.
3. La escuela de Ingeniería Mecánica Industrial debe informar de manera anticipada a todos los catedráticos y auxiliares interesados en impartir cada uno de los cursos del manual, para que estos a su vez lo realicen de manera adecuada y como este lo indica.
4. Aplicar de forma adecuada las herramientas administrativas que el manual teórico-práctico proporciona para obtener habilidad y brindar soluciones eficaces en situaciones que se presentan en una organización.
5. Explicar y asesorar a los estudiantes de los cursos que el manual incluye, sobre la importancia de los conceptos de empresabilidad, para que estos se apliquen y se aprendan de la mejor forma posible tanto teórica como práctica.

6. Concientizar en el estudiante la importancia de la propuesta de práctica que el manual contiene, ya que con la resolución de casos prácticos por unidad se puede medir el dominio y la comprensión de cada uno de los cursos.
7. Desarrollar en el estudiante la capacidad para llevar a cabo una correcta administración de proyectos, de manera que puedan comprender las ventajas y limitaciones que en este proceso se pueden presentar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Dávila, Gabriel Enrique. Manual Teórico–Práctico del Laboratorio del Curso de Ingeniería de Métodos con Software de Aplicación. Tesis ingeniería industrial. Guatemala, USAC, Facultad de ingeniería 2008, 150 p.
2. Echeverría Cardona, Pedro Francisco. Manual del Laboratorio del Curso de Ingeniería de Métodos. Tesis Ingeniería Industrial. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería. 1990, 160 p.
3. Goodstein, Leonard D. y otros; **Planeación estratégica aplicada**. 9 ed. EE.UU: Mc Graw Hill Interamericana. 1998, 300 p.
4. Graham Robert J. y Englund Randall L. **Administración de Proyectos Exitosos-Fundamentos para los Gerentes de Proyectos**. 3 ed. EE.UU: Prentice Hall. 1999, 462 p.
5. Haynes Marion E. **Administración de Proyectos–Desde la idea hasta la Implantación**. 9 ed. México. Grupo Iberoamérica. 1998, 200 p.
6. Jackson, Susan E. y John W. Slocum. **Administración, un enfoque basado en competencias Don Hellriegel**. 10 ed. EE.UU: Jr. International Thompson editores. 2005, 300 p.
7. Koontz Harold y Weihrich Heinz. **Administración una perspectiva global**. 12 ed. EE.UU: Mc Graw Hill. 2005, 200 p.
8. Maldonado de la Roca, Oscar Eduardo. Manual de Prácticas de Laboratorio para el Curso de Ingeniería de Plantas. Tesis ingeniería industrial. Guatemala, USAC, Facultad de ingeniería, 1987, 170 p.
9. Mary Coulter y Stephen P. Robbins. **Administración**. 5 ed. EE.UU: Prentice Hall. 1996, 250 p.
10. Rivas Guerrero, Daniel Armando. Manual para el Laboratorio del Curso Profesional de Microeconomía de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la USAC. Tesis ingeniería industrial. Guatemala, USAC, Facultad de ingeniería 2008, 200 p.

11. Varios autores. **El plan de Empresa—Cómo Planificar la Creación de una Empresa.** 6 ed. México: Alfaomega y Marcombo. 1998, 150 p.

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

ENCUESTA

Instrucciones: A continuación se realizan una serie de preguntas donde se espera que los participantes brinden su punto de vista acerca del contenido teórico y práctico que el manual contiene con el fin de realizarle actualizaciones, cambios y mejoras cuando sean necesarias.

Nombre _____

_____ **Estudiante** _____ **Catedrático** _____ **Auxiliar** _____ **Otro**

1. ¿Cómo le parece el funcionamiento del Manual de teórico – práctico de los cursos de Preparación y Evaluación de Proyectos 2, Administración de Empresas 1 y Administración de empresas 2?

_____ **Excelente** _____ **Muy Bueno** _____ **Bueno** _____ **Regular** _____ **Insuficiente**

2. ¿Piensa que se habría que profundizar en algún tema del contenido teórico del Manual?

___SI ___NO Porque _____

3. ¿Considera que las prácticas propuestas por unidad refuerzan los fundamentos teóricos adquiridos?

___SI ___NO Porque _____

4. ¿Considera que el manual carece de ejemplos que den soporte a los fundamentos adquiridos en la clase magistral?

___SI ___NO Porque _____

5. ¿Cree que con la utilización del manual se agiliza la comprensión de los temas de cada uno de los cursos?

___ Totalmente ___ Bastante ___ Algo ___ Nada

6. ¿Qué aportaciones de mejora podría cree que son necesarias para realizarle al manual teórico – práctico?

Comentarios ó sugerencias:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¡Muchas gracias por su colaboración!

