



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

La Administración en la comunicación

Instrumentos básicos para el desarrollo del
curso Administración de Empresas

Mary Blanca Díaz Rodas
Carne 9611056

Guatemala, febrero de 2008

Presentación

En la Escuela de Ciencias de la Comunicación, el curso Administración de empresas es una asignatura de importancia en todas las carreras técnicas. Este libro de texto se hizo con el propósito de facilitarle a los estudiantes y a los Licenciados la comprensión y el estudio de la administración de empresas, haciendo énfasis en la tarea que todo gerente debe desempeñar en beneficio de la empresa, de la población a la que sirve – Cliente o usuario - y del personal que produce lo que la empresa puede ofrecer.

Más que un texto teórico, este libro es una guía sencilla que permite conocer no solamente definiciones conceptuales, sino procedimientos acertados para que el estudiante los pueda aplicar y desarrollar en su vida profesional, con el fin de contribuir al crecimiento de la empresa en la cual vaya a trabajar.

El libro está dividido en 7 capítulos que van desde el concepto administrativo, características de la administración, ética de la administración, la empresa, los gerentes y la administración, Planeación, tipos de planes, organización, dirección, control, y glosario de palabras. Cada capítulo consta de términos claves y ejercicios, con el propósito de que el estudiante ejercite y aplique los conocimientos aprendidos.

Así mismo cuenta con una propuesta de cómo implementar los instrumentos básicos de la administración en el curso, constituyéndolo en una herramienta de trabajo para profesionales que se inician en la profesión y para aquellos que ya tienen experiencia. El plan propuesto es para el lanzamiento de una empresa especializada en publicidad por Internet

En el apéndice se dan ejemplos de la implementación de la administración en la radio y un glosario para solucionar cualquier duda de términos.

Índice

página

Capítulo Uno

1. Administración	
1.1 Concepto de Administración	
1.2 1.2 Importancia de la Administración	02
1.3 Historia de la Administración	03
1.4 Contemporáneo	06
1.5 La Administración como disciplina operativa, técnica, arte y ciencia	
1.6 Características de la Administración	07
1.7 Clasificación básica de la Administración	
1.8 Ética en la Administración	08
1.9 Estado actual de la teoría administrativa	
Resumen, bibliografía	09
Términos claves	10

Capítulo Dos

2. Empresa	12
2.1 Sinónimo empresa negocio	
2.2 Clasificación de empresa	13
2.3 Tipos de empresa	16
2.4 Recursos	
2.5 Funciones de la empresa	
2.6 Fines de la empresa	17
2.7 Entorno de la empresa	18
Resumen, actividades sugeridas y bibliografía	19

Capítulo Tres

3. Los Gerentes y la Administración	22
3.1 Gerente Integral	
3.2 Gerente Estratega	
3.3 Gerente Organizador	22
3.4 El Gerente líder	23
3.5 Funciones del Gerente Integral	23
3.6 Habilidades administrativas y jerarquía organizacional	
3.7 El Gerente frente a los cambios	
3.8 Otras consideraciones sobre los gerentes	24
Resumen, actividades sugeridas	26
Bibliografía	27

Capítulo Cuatro

4. Planeación	
4.1 Principios	
4.2 Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo	30
4.3 Tipos de planes	33
4.4 Administración por objetivos	34
4.5 Proceso de administración estratégico	35
4.6 Estrategias	39
4.7 Instrumentos y técnicas de planeación	39
4.8 Instrumentos de planeación operacional	40
4.9 Programación por camino crítico	41
Resumen y actividades sugeridas, bibliografía	50

Capítulo Cinco

5. Organización	52
5.1 Estructura organizacional	52
5.2 División de trabajo	53
5.3 Organización mecánica y organizacional	64
5.4 Cultura organizacional	64
5.5 Recursos Humanos	70
Resumiendo y bibliografía	77
Actividades sugeridas	78

Capítulo Seis

6. Dirección	
6.1 Elementos del concepto	
6.2 Importancia	
6.3 Principios	80
6.4 Etapas de dirección	
6.5 Reglas	
6.6 Actividades de dirección	81
6.7 Supervisión	
6.8 Funciones de integración	82
6.9 Comportamiento	
6.10 Actitudes	
6.11 Personalidad.....	83
6.12 Proceso de la teoría de las atribuciones	84
6.13 La comunicación	85
Resumen, Actividad sugerida y bibliografía	90

Capítulo Siete

7. Control	92
7.1 Actividades importantes de control	
7.2 Interrelación entre funciones	92
7.3 Fases de control	93
7.4 Tipos de control	
7.5 Fuentes de control	94
7.6 Técnicas de control	
7.7 Presupuesto	95
7.8 Retorno sobre la inversión	
7.9 Criterios Mixtos	
7.10 Observación del desempeño	
7.11 Comparación del desempeño real con el esperado	96
7.12 Acción Correctiva	
7.13 Alcance de control	
7.14 Principios generales de administración aplicados al control	97
7.15 Requisitos previos de un sistema de control	
7.16 Técnicas relacionadas con la función de control	98
Casos	99
Resumen, actividad sugerida y bibliografía	100
Apéndice	101
PROPUESTA ADMINISTRATIVA	105
GLOSARIO	118
Solución de actividades sugeridas	126
Bibliografía	138



CAPÍTULO UNO **ADMINISTRACIÓN**

OBJETIVOS

Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

- Definir la administración
- Explicar la utilidad de estudiar administración
- Explicar el valor que tiene el estudio de la historia de la administración.
- Identificar algunas de las contribuciones que se hicieron a la administración, antes del siglo XX
- Distinguir los diferentes tipos de administración
- Analizar la administración como disciplina y como proceso



I. ADMINISTRACIÓN

I.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes:” (Koontz , 2003, pag. 20)

“Administrar consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo” (Bennett P, 1998)

“Administrar es prever organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Henry Fayol,2000)

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (Agustín Reyes Ponce,1998)

“Es la función que se realiza en un organismo social para obtener los resultados propuestos con la máxima eficiencia”. (Gladys Rodas,2003)

Se observa que la mayoría de los conceptos de administración utilizan los términos siguientes:

- **Objetivo:** la administración siempre está enfocada en lograr determinados fines.
- **Eficiencia:** capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, esto se logrará garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- **Coordinación de recursos:** la administración requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- **Productividad:** es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Se deduce que la administración es un proceso de funciones o actividades dirigidas por los gerentes conocidas como planificación, organización, dirección y control y juntas alcanzan el propósito establecido de la organización.

I.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La importancia de la Administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social; simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad.

I.3 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Antecedentes:

- La historia de las tendencias administrativas se remontan al imperio chino 500 años A. C. Confucio sienta las bases de la administración china, por medio de las escuelas de pensamiento que inicialmente no eran sino lo que actualmente llamamos departamentos administrativos que en su estructura burocrática imperial estaba asignado por pensadores intelectuales o teólogos.
La Gran Muralla es otro ejemplo de tendencia administrativa ya que no fue construida toda de una vez. La China antigua estaba dividida en varios estados enfrentados entre sí que luchaban también contra los bárbaros del norte. Cada estado construyó murallas para defenderse de sus enemigos, pero era una construcción dispersa. Cuando en el año 214 antes de Cristo se unificó el país, se construyeron nuevos tramos amurallados en la frontera del norte para impedir las intrusiones de los Hunos, comenzó así la unificación de las murallas hasta conformar la Gran Muralla China. Esta primera etapa de la construcción se llevó a cabo bajo el reinado de Qin Shi Huangdi, el primer emperador de China y culminó en el siglo XVII, dando lugar a su forma actual, durante el mando de la dinastía Ming (1368-1644).
- Los egipcios tuvieron sistema administrativo organizado en la agricultura, pastoreo y el comercio.
- En la Biblia el suegro de Moisés sugiere a este, la necesidad de un gerente en quien delegar autoridad en una organización grande y revisar los casos extraordinarios o excepcionales que no pudieran resolver los gerentes de menor nivel.
- El Imperio Romano logró, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria.

Estas experiencias de sistemas administrativos, constituyen lo que se llamaría prehistoria de la administración.

1.3.1 Primeros años teóricos clásicos.

- En 1776 Adam Smith publica ***una doctrina económica clásica :la riqueza de las naciones***, analiza las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían de la división del trabajo en la industria de alfileres.
División del trabajo. Desglose de las funciones en tareas reducidas o repetitivas.
- Revolución Industrial, se da en el siglo XVIII porque se tenía los medios técnicos precisos, un fuerte apoyo institucional y una red comercial amplia y variada. Los cambios económicos, incluída una mayor distribución de la riqueza y un aumento del poder de la clase media, la pérdida de importancia de la tierra como fuente fundamental de riqueza y poder, y los negocios oportunistas, contribuyeron a que la Revolución Industrial con el advenimiento del poder de las máquinas, la producción masiva, el transporte eficiente y muy pocas leyes gubernamentales, se promoviera el desarrollo de grandes organizaciones.



PROCESO ADMINISTRATIVO

- Administración científica.

Nace en 1911 por Frederick Winslow Taylor, usa un método científico para definir “la mejor forma única”, de realizar un trabajo.

Método Científico. método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

El método de investigación para el conocimiento de la realidad observable, que consiste en formularse interrogantes sobre esa realidad, con base en la teoría ya existente, tratando de hallar soluciones a los problemas planteados. El método científico (mtc) se basa en la recopilación de datos, su ordenamiento y su posterior análisis.

Pasos del Método Científico:

- Observación: el primer paso es la observación de una parte limitada del universo o población que constituye la muestra. Anotación de lo observable, posterior ordenamiento, tabulación y selección de los datos obtenidos, para quedarse con los más representativos.
- Hipótesis (HP): Se desarrolla en esta etapa el planteamiento de las hipótesis que expliquen los hechos ocurridos (observados). Este paso intenta explicar la relación causa – efecto entre los hechos. Para buscar la relación causa – efecto se utiliza la analogía y el método inductivo. La HP debe estar de acuerdo con lo que se pretende explicar (atingencia) y no se debe contraponer a otras HP generales ya aceptadas. La HP debe tener matices predictivos, si es posible. Cuanto más simple sea, mas fácilmente demostrable (las HP complejas, generalmente son reformulables a dos o más HP simples). La HP debe poder ser comprobable experimentalmente por otros investigadores, o sea ser reproducible.
- Experimentación: la hipótesis debe ser comprobada en estudios controlados, con autentica veracidad.

Hipótesis en Investigación:

Hipótesis significa literalmente “lo que se supone”. Está compuesta por enunciados teóricos probables, referentes a variables o relaciones entre ellas. En el campo de la investigación, la hipótesis, supone soluciones probables al problema de estudio.

1.3.2 Administración Científica

Nace en 1911 por Frederick Winslow Taylor, el usa un método científico para definir “la mejor forma única”, de realizar un trabajo.

Los 4 Principios de Taylor.

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona y que reemplaza la antigua regla del dedazo.

- Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.
- Cooperar con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada.
- Decidir en partes iguales entre gerentes y trabajadores.

1912: FRANK Y LILIAN GILBRETH, seguidores de Taylor , detectaron un sistema de clasificación para identificar 17 movimientos de mano como: buscar, seleccionar, asir, sostener, etc.

1915: HENRY L. GANTT; colaborador de Taylor crea la gráfica de Gantt, barras que muestran la relación entre el trabajo proyectado y el terminado de un eje y el tiempo transcurrido en el otro.

1.3.4 Teóricos de la administración general

Autores que desarrollan teorías generales sobre lo que los gerentes hacen y lo que constituye una buena práctica gerencial.

Los teóricos clásicos: Henry Fayol y Max Weber.

Principios de la administración: verdades universales de la administración que pueden ser enseñado en la escuela.

HENRI FAYOL: SERIE DE FUNCIONES UNIVERSALES

Planificación	Organización	Dirección	Control
Definir metas, establecer estrategias y desarrollar subplanes para coordinar actividades.	Determinar qué debe hacerse, cómo se hará, y quién deberá hacerlo.	Dirigir y motivar a los participantes resolviendo conflictos.	Vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planeado.

Permiten alcanzar el propósito establecido por la organización

1.3.4 14 principios de FAYOL

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de interés individuales al interés general
7. Remuneración

8. Centralización
9. Cadena de mando
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

1.3.5 Max Weber

Su tipo de organización se basa en relaciones de autoridad llamada burocracia, que es una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, jerarquía, reglas y relaciones impersonales.

Principios de la burocracia de Weber:

- División del trabajo
- Jerarquía de autoridad
- Selección formal
- Normas y reglamentos formales
- Impersonalidad
- Orientación a la carrera

I.4 CONTEMPORÁNEOS

1.4.1 Administración operacional

En 1961 el profesor Harold Koontz publica un artículo que detalla enfoques de proceso, presentado originalmente por Henri Fayol, donde la administración desempeña las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. Basado en el ENFOQUE DE SISTEMAS, es una teoría que contempla la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes.

Sistema cerrado: sistema que no está influenciado ni interactúa con el entorno.

Sistema abierto: sistemas dinámicos que interactúan y responden a su entorno.

1.4.2 Administración de la calidad total

Se está dando en el sector público y privado con sus siglas ACT, fue inspirado por un grupo de expertos entre ellos W. Edwards Deming, estadounidense; Consiste en una filosofía administrativa que es impulsada por las necesidades y expectativas del cliente.

- Enfoque centrado en el cliente.
- Preocupación por la mejora continua.
- Mejora la calidad de todo lo que la organización hace.
- Medición exacta.
- Delegación de autoridad a los empleados.

1.4.3 Administración de re-ingeniería

Es un término creado por Michael Hammer, antiguo profesor de ciencias de la computación, se refiere a un rediseño radical de todos o parte de los procesos de trabajo de una compañía para mejorar la productividad y el desempeño financiero.

1.4.4 Administración por fuerza de trabajo

Los empleados tienden a desempeñar trabajos de servicio no especializados por casi el salario mínimo, o puestos muy especializados bien remunerados.

1.5 LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA OPERATIVA

1.5.1 Administración como disciplina:

Es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc.

Es la comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad.

Estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

Da una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

1.5.2 Administración como proceso:

Comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Proceso: Acción de ir hacia adelante. Transcurso del tiempo. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

1.5.3 Administración como técnica:

Opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforma. La técnica completa a la ciencia.

Implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción de las organizaciones.

Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objeto es la aplicación utilitaria.

1.5.4 Administración como arte:

Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el ser humano.

Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.

Es una ciencia porque se fundamenta en principios y métodos. Tiene su parte técnica en la aplicación o utilidad práctica. Y es arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente.

1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN: Koontz, Harold, «Administración», 12ª Edición, Mc

Graw Hill, México, 2003.

1.6.1 Universalidad: porque existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en cualquier tipo de empresa.

1.6.2 Valor instrumental: porque la administración es práctica, y se usa para lograr un fin que se ve por medio de resultados.

1.6.3 Unidad temporal: todas sus etapas de proceso se dan al mismo tiempo y no de manera aislada.

1.6.4 Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

1.6.5 Especificidad: tiene sus propias características que la hacen ser específica por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

1.6.6 Interdisciplinariedad: apoya a otras ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

1.6.7 Flexibilidad: se adapta a cada grupo social donde se aplica, en la administración no cabe la rigidez.

1.7 CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN KOONTZ, HAROLD.

ADMINISTRACIÓN. 12ª EDICIÓN. MC GRAW HILL. MÉXICO. 2003.

- 1.7.1 Administración científica: implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científicos se puedan aplicar a las actividades de los administradores.
- 1.7.2 Administración comparada: estudia la administración en diferentes ambientes y países.
- 1.7.3 Administración de calidad: para Deming la calidad significa el ofrecimiento al cliente de productos o servicios confiables y satisfactorios de bajo costo. Para Juran es el producto o servicio indicados para su uso.
- 1.7.4 Administración de producción: actividad necesaria para fabricar productos o crear servicios, incluye otras actividades como compras, logística y operaciones para obtener materias primas hasta la compra del producto por parte del cliente.
- 1.7.5 Administración de operaciones: actividades necesarias para producir y distribuir un producto o servicio.
- 1.7.6 Administración por contingencia: también llamada administración situacional, hace hincapié en que no existe una manera perfecta que se aplique en todas las situaciones.
- 1.7.7 Administración por objetivos: se enfoca mediante objetivos verificables e integra actividades fundamentales, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

1.8 ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

La ética son reglas personales que constituyen el código que guía la conducta personal. La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

1.8.1 Institucionalización de la ética

La administración y los administradores tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institución ética.

Theodore Purcell y James Weber sugieren tres alternativas para integrar los conceptos éticos.

- Establecer una política para la compañía o un código de ética.
- Utilizar un comité de ética formal.
- Enseñar la ética en los programas de desarrollo comercial.

1.8.2 Código de ética

Es una declaración de la política, principios o reglas que guían el comportamiento.

El código de ética no sólo se aplica en los negocios: debe guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

1.8.3 Comité de ética

Es aquel que está integrado por directivos internos y externos, se considera como

algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético.

Las funciones incluyen:

- Reuniones regulares para analizar aspectos éticos.
- Hacer frente a las áreas indefinidas.
- Comunicar el código a todos los miembros de la organización.



1.9 ESTADO ACTUAL DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La teoría administrativa es bastante compleja, permite enfocar el estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variable que deben ser tomadas en consideración.

En la actualidad, la teoría administrativa estudia:

- La administración de empresas.
- Organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables básicas (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente).

RESUMEN

1. Estudiar la historia de la administración ayuda a comprender la teoría, la práctica, y evolución del concepto administrativo actual a lo largo del tiempo.
2. La administración es el proceso de la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.
3. La administración no sólo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.
4. La ética es regla que constituye el código que guía la conducta personal.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA ESTE CAPÍTULO

Koontz, Harold, «Administración», 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

· Hernández y Rodríguez, Sergio, «Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia», Mc Graw Hill, México, 2002.



TÉRMINOS CLAVES

Administración
Iniciativa
Jerarquía
Equidad

Administración Científica
Eficacia
Eficiencia
Productividad

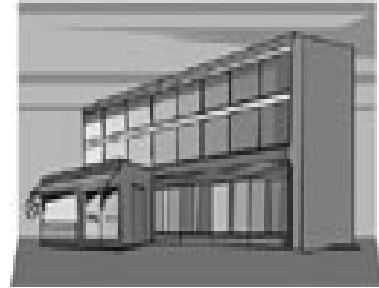
Universalidad
Administración de calidad
Administración operaciones
Administración por objetivos

Actividades sugeridas

Instrucciones

- Escriba la clasificación básica de la administración según Koontz, Harold
- Investigue los principios de Fayol. (en este mismo libro o con Koontz, Harold, «Administración», 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.
- Describa en base al cuadro siguiente las diferencias entre ciencia, técnica y arte.

ELEMENTOS	CIENCIA	TÉCNICA	ARTE
Definición			
Objeto			
Método			



CAPÍTULO DOS EMPRESA

OBJETIVOS

Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

- Definir que es la empresa.
- Identificar los diferentes tipos de empresas.
- Explicar la misión de la empresa.
- Explicar los objetivos de las empresas.
- Analizar los tipos de recursos necesarios en una empresa.

2. EMPRESA

El término empresa se encuentra muy generalizado y muchos autores la han definido de acuerdo a su punto de vista particular. A continuación varias definiciones:

“Es un arreglo sistemático de personas, dinero, materiales, tecnología, con la intención de lograr algún propósito, como producir bienes o proporcionar servicios”. (David R Hampton, .2001)

“Una entidad artificial que se crea en respuesta ante los incentivos económicos, y son los agentes decisivos de la productividad en la sociedad, pues se dedican a convertir los recursos en bienes finales para el mercado, constituyendo éstas el lado de la oferta y los individuos el lado de la demanda”. (Hampton R., 2001)

“Es la unidad económica en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”. (Salvador Mercado H., 1999)

“Empresa, organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas”. (Biblioteca Encarta, 2003.)

“Es la unidad productiva o de servicios que utiliza recursos, con el fin de alcanzar determinados objetivos. Es una asociación de personas que trabajan en conjunto para explorar algún negocio”. (Gladys Rodas., 2003)

“ Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado objetivo, que puede ser lucro o la atención de una necesidad social”. (Kinnear C., 1989)

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (Código de Comercio República de Guatemala, artículo 655.)

Analizando lo anterior apreciamos los aspectos siguientes:

La empresa es:

- Una unidad o ente económico.
- Posee recursos financieros, materiales, humanos y técnicos.
- Produce e intercambia bienes o servicios.
- Con fines de lucro o no.
- Satisface necesidades humanas.

2.1 SINÓNIMO EMPRESA NEGOCIO

- Todas las empresas son creadas para satisfacer necesidades existentes, y ese servicio consiste en producir satisfactores en forma de productos o servicios que satisfagan las necesidades que el mercado demanda.
- Las empresas se fijan un objetivo y son capaces, a través de una adecuada administración, de alcanzarlo de manera eficiente y eficaz.
- Las empresas son el medio que utiliza el empresario para brindar a la sociedad fuentes de empleo y carreras, al otorgar a los empleados un medio de subsistencia en primer término, pero también crea las condiciones y oportunidades para que desarrollen una carrera que les brinde satisfacción personal y autorrealización para que a nivel empresarial haya excelencia en el servicio.

2.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse atendiendo diferentes puntos de vista:

2.2.1 Según su constitución patrimonial:

- Estatales: pertenecen al Estado, gobierno central o municipal. Por la naturaleza su actividad las asume el Estado, tal como ocurre con las empresas de servicio público. **Ejemplo:** EMPAGUA.
- Privadas: estas son operadas por la iniciativa privada, en cualquiera de las formas que adopte de acuerdo con el Código de Comercio de Guatemala, pueden ser de carácter individual como de sociedades. Su fin es un beneficio económico, mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de los productos y servicios.
- Mixtas: son operadas por el Estado y la iniciativa privada, el gobierno otorga la explotación de los servicios públicos. **Ejemplo** la Operadora de Servicio Eléctrico.

2.2.2 Según su propósito

- Lucrativas: adoptan generalmente la forma de sociedad mercantil, su naturaleza puede ser individual o colectiva, su propósito específico es lucrar con la actividad a la cual se dedican.
- No lucrativas: su propósito no es el lucro, sino servir; se dedican a cumplir un fin definido y este puede ser cultural, de beneficencia, deportivo, etc. **Ejemplo** Club Rotario.

2.2.3 Según su giro o actividad

- Primarias o extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, como las empresas que explotan minerales, recursos del mar, bosques, etc. Estas empresas siempre están en observación debido a la defensa del medio ambiente.
- Secundarias o de transformación: también conocidas como industrias, transforman materias primas obtenidas de la empresa extractiva y cuyo producto final constituye un bien o producto terminado, deferente de sus componentes y sirve para satisfacer las necesidades del ser humano.
- De servicios: prestan servicios, para satisfacer necesidades humanas. **Ejemplo:** peritos contadores, locutores, periodistas, etc.



2.2.4 **Según el elemento más importante**

- De personas: generalmente adoptan la forma de empresas colectivas, su elemento relevante es la persona, su interés es la persona por conocimientos, ideas, capacidad de trabajo, honorabilidad y capital para poder invertir en sociedad.
- De capitales: adoptan la forma de sociedades de responsabilidad limitada o anónima. También se les llama accionadas. En estas empresas la solidez, garantía y respaldo descansan en el mismo capital y menos en el socio, y muchas veces se desconoce quienes son los socios.

2.2.5 **Según su magnitud**

Para analizar estas empresas hay que tomar en cuenta tres criterios que son:

- Criterio de mercadotecnia: se clasifican las empresas en micro empresa, pequeña, mediana o gran empresa en función al mercado que abastece. Esto por medio de las diferentes coberturas.

Pequeña empresa:

El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo en cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas personal, etc.

No se requiere grandes previsiones o planeaciones.

Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal, ya que la escasa complejidad de dichos problemas suplen con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.

Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites.

Mediana empresa:

Suele ser una empresa de ritmo en crecimiento.

Presenta problemas de la pequeña y grande empresa y más bien carece de los beneficios que son sus características en ellos.

Como consecuencia de su crecimiento se ven en la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y, consiguientemente delegación.

La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de obtener conocimientos técnicos-administrativos.

Paralelamente comienza a sentir la necesidad de hacer planes muchos más amplios y más detallados, requiriendo de cierta ayuda técnica para formular y controlar su ejecución.

La gerencia de este tipo de empresa va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

Grande empresa:

El administrador o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no sólo se dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas sino requieren un staff más o menos grande de personas que lo ayuden a administrar.

Se requiere un grupo muy grande de especialistas por que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.

Se impone un mayor grado de descentralización, delegando funciones a jefes y algunos empleados que serán los únicos capacitados dentro de políticas y normas que se les fijan.

Son indispensable una previsión y planeación realizadas a más largo plazo , y por lo mismo mas técnicas detalladas y formales.

Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos que no solo tengan conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que quedan en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino reciban un adiestramiento práctico en estos problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.

- Criterio de producción: se divide en artesanal, en la que el trabajo del individuo es lo mas importante, incorporando sólo algunos equipos o maquinaria rudimentaria, hasta aquellas que ya ocupan alguna maquinaria y contratan algún personal para sus operaciones, y otras en las cuales ya exista bastante maquinaria para lograr mayor producción y abastecer al mercado.
- Criterio financiero: está en función del capital que se invierte de acuerdo a algunas clasificaciones de tipo fiscal o bien de parte de financieras, bancos, etc.
- Criterio del número de personal involucrado en la empresa: aquí la clasificación va en función del personal involucrado en la empresa.

2.2.6 **Por su naturaleza jurídica**

Las sociedades se pueden adoptar como:

- Firma individual: cuando está constituido por un empresario o propietario que responde al negocio y opera bajo su propio beneficio.
- Sociedad de personas: empresas constituidas por dos o más propietarios que se asocian con la finalidad de obtener ganancias.

Esta sociedad se constituye por un contrato social firmado entre los socios y puede ser:

- Sociedad colectiva: cuando los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se forma de nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía, Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse: y Cía. S. C.



PROCESO ADMINISTRATIVO

- Sociedad de responsabilidad limitada: en ésta la responsabilidad de los socios está limitada por el valor del capital frente a los derechos y obligaciones de la firma.
- Sociedad comandita simple: el capital social está formado por las contribuciones de dos clases de socios: los comanditarios o capitalistas que responden sólo por el capital suscrito y los socios comanditarios que responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales.
- Sociedad comandita por acciones: tiene dos clases de socios, los comanditarios y los comanditos, que son los accionistas que suscriben sus acciones.
- Sociedad Cooperativa: es una asociación orientada a satisfacer necesidades e intereses de los asociados. Su objetivo es amparar mediante la cooperación los negocios de los asociados, como es el caso de las cooperativas.
- Sociedad Anónima: el capital social se constituye por acciones de un mismo valor nominal, formado mediante suscripciones.

2.3 TIPOS DE EMPRESA

2.3.1 Empresa industrial:

Conjunto de personas que se unen para desarrollar una actividad de manufactura de transformación o de extracción y que ayuda con el aporte de capital y trabajo. Importancia: la parte más importante del sector productivo, tiene su propio movimiento económico ya que sus actividades son lucrativas. Toda empresa necesita dinero para iniciar sus actividades industriales, este dinero lo obtiene mediante aportaciones de socios o préstamos. Todos los elementos se concentran en la fase de la producción o en donde se transforman los bienes o se elaboran los productos según el tipo de industria.

2.3.2 Industria comercial:

Son las empresas que hacen circular las riquezas, se caracterizan por servir de intermediario entre el productor y el consumidor.

2.3.3 Tipo de industria:

Según la clase de artículos que produzca en las fábricas y el sistema de elaboración que se siga, la mayor parte de empresas manufactureras aceptadas, tienen diferentes tipos de industria que son: de ensamble, proceso continuo y tipo combinado.



2.4 RECURSOS

Para el funcionamiento de toda empresa son necesarios los recursos entre los cuales podemos encontrar:

- 2.4.1 Recursos humanos: es la fuerza de trabajo de la mano de obra, tanto del empresario a través de su función directiva, como del trabajo operativo que realizan los empleados o colaboradores , siendo fundamental conjugar ambos tipos de trabajo para llevar a cabo las operaciones de fabricación o prestación de servicios y de la administración de una empresa.
- 2.4.2 Recursos financieros: está constituido por el capital con que cuenta la empresa para sus operaciones, el cual puede ser del empresario o de la empresa como persona jurídica o bien ajeno, al ser obtenido a través de préstamos, recursos indispensables para que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos.
- 2.4.3 Recursos materiales: son bienes tangibles necesarios en la empresa, productos terminados para la venta.
- 2.4.4 Recursos técnicos: son auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

2.5 FUNCIONES DE LA EMPRESA

- 2.5.1 Técnicos: la producción de bienes o la prestación de servicios de la empresa.
- 2.5.2 Comerciales: tienen relación con la administración de los recursos mercadotécnicos o sea con la venta o comercialización de los productos o servicios ofrecidos.
- 2.5.3 Financieros: recursos económicos de la empresa.
- 2.5.4 Humanas: recursos humanos de la empresa, desde el gerente hasta el operario.
- 2.5.5 Administrativas: es la integración y sincronización de los recursos empresariales, están situadas en el nivel de toma de decisiones, pero las funciones administrativas no son privilegio de los gerentes sino se reparte entre los jefes.

2.6 FINES DE LA EMPRESA

- 2.6.1 Inmediato: producción de bienes y servicios para un mercado.
- 2.6.2 Mediato: análisis de lo que busca con la producción de bienes y servicios.
La empresa privada busca obtener beneficios económicos mediante la satisfacción de las necesidades mediante el orden general y social.
La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social o general, pudiendo tener o no tener beneficios.

2.7 ENTORNO DE LA EMPRESA

Existe gran variedad de elementos que se conjugan e inciden en la empresa, estos son el entorno en que se desenvuelve la organización.

Puede definirse el entorno de la organización como los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos: macro ambiente y micro ambiente.

2.7.1 El macro ambiente, lo constituyen las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Entre los principales aspectos del ambiente externo se tienen los siguientes:

- Condiciones económicas: se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos, producto interno bruto, desempleo, etc.
- Condiciones socio-culturales: es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.
- Condiciones político-legales: se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido que se encuentra en el gobierno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.
- Condiciones tecnológicas: relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- Condiciones ecológicas: referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

2.7.2 El microambiente está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relaciona la empresa. Entre los principales se incluyen:

- Clientes: constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- Proveedores: son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.
- Competencia: empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- Reguladores: son las agencias y representantes gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado.



RESUMEN

- La empresa es una organización legalmente constituida que puede tener como propietario a una o varias personas naturales y/o jurídicas y con el concurso de recursos humanos, materiales, económicos y financieros.
- Es importante puesto que es generador de empleo, crea desarrollo urbano, satisface necesidades.
- Todas las empresas son creadas para satisfacer necesidades existentes, y ese servicio consiste en producir satisfactores en forma de productos o servicios que satisfagan las necesidades que el mercado demanda.
- Las funciones de la empresa son: técnicas, comerciales, financieras, humanas y administrativas.

ACTIVIDADES SUGERIDAS

- Responda las preguntas en los espacios en blanco.
 1. ¿Qué son las empresas públicas?
 2. ¿Qué son las empresas mixtas?
 3. ¿Qué es una empresa?
 4. ¿Qué es una sociedad cooperativa?
 5. ¿Cuáles son los recursos financieros en una empresa?
 6. ¿Qué es una sociedad de comandita simple?
 7. ¿Qué es la empresa industrial?
 8. ¿Qué es sociedad colectiva?
 9. ¿Qué es firma individual?
 10. ¿Qué dicen los criterios de mercadotecnia?Las respuestas las encontrara en este capitulo
- Elabore un esquema con la clasificación de las empresas

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA ESTE CAPÍTULO

Koontz, Harold, «Administración», 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

· Hernández y Rodríguez, Sergio, «Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia», Mc Graw Hill, México, 2002.

· Schemerhorn, John R., «Administración», Limusa Wiley, México, 2001.

· Hellriegel, Don - Slocum, John W., «Administración», 7a Edición, International Thomson Editores, México 1999.

□ Complete los datos de identificación y responda

DEFINICIÓN		TÉRMINO
1	Constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.	
2	Está constituido por el capital con que cuenta la empresa para sus operaciones, el cual puede ser del empresario o de la empresa como persona jurídica o bien ajeno, al ser obtenido a través de préstamos, estos recursos son indispensables para que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos.	
3	Cuando la empresa genera empleo y provee un sueldo, que satisface las necesidades individuales, que producen bienes y servicios para satisfacer necesidades.	
4	Conjunto de personas que se unen para desarrollar una actividad de manufactura de transformación o de extracción y que ayuda con el aporte de capital y trabajo.	
5	En ésta la responsabilidad de los socios está limitada por el valor del capital frente a los derechos y obligaciones de la firma.	



CAPÍTULO TRES

GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN



Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

1. Reconocer que la administración se debe dar de forma eficiente y rentable, una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico.

2. Reconocer que los administradores deben conducir de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro.

3. Reconocer que el papel de los administradores o gerentes es de suma importancia.

3. LOS GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN

Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

3.1 EL GERENTE INTEGRAL

Anteriormente existían dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas y los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna ha obligado a buscar un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del Siglo XXI, que sea a la vez experto en su área funcional y apto para el manejo global de la empresa. A este nuevo tipo de gerente se le denomina el gerente integral.

¿Qué maneja el gerente integral?

- Maneja todos los recursos de la empresa:
- Recursos humanos personas.
- Recursos físicos planta, equipo, productos.
- Recursos financieros dinero.
- Recursos tecnológicos.
- Tiempo.

El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura. Es estratega, organizador y líder, al mismo tiempo. Eso es lo que lo hace integral.


3.2 EL GERENTE ESTRATEGA

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente estratega forja el porvenir de su empresa, manejando, y no contemplando, las relaciones entre la empresa y su entorno.

El gerente estratega es aquel que se pregunta ¿dónde estamos y a dónde vamos así como estamos encaminados?. Luego imagina alternativas. No acepta el futuro sino lo diseña. Adquiere una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De esta visión deriva la misión de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales.

3.3 EL GERENTE ORGANIZADOR

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.



El desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño.

3.4 EL GERENTE LÍDER

El gerente estratega y organizador determina la estrategia, organiza el trabajo, administra personal, implanta sistemas de motivación, de información, de decisión, de control. Pero eso no es todo, le falta un elemento primordial: que el corazón de la empresa está hecho de personas.

Aunque el gerente integral sea un técnico-estratega y organizador no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los empleados de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etc. Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus empleados cuál es la estrategia de la empresa y por que ésta requiere determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

Sensibilidad a las personas: el líder es un jefe que trabaja con personas.

Sensibilidad a los objetivos de la organización: el líder tiene una visión clara de las metas de la organización.

3.5 FUNCIONES DEL GERENTE INTEGRAL

Todos los gerentes tienen que ser capaces de pensar como gerentes integrales, como si fueran gerentes generales, para tomar decisiones óptimas en la empresa y no sólo defender sus «territorios» dentro de la misma.

Esas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:

3.5.1 Interpersonal

Asegurar la representación de la empresa en el exterior.

Dirigir a los subalternos.

Asegurar el enlace entre los clientes.

3.5.2 Informacional

Actuar como vocero.

Comunicar los objetivos de la organización.

Controlar la implementación de la estrategia.

3.5.3 Decisión

Iniciar el cambio en la organización.

Resolver los problemas cuando se presentan.

Asignar los recursos de la empresa.

Negociar con los clientes.

3.6 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

El gerente del Siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades.

- 3.6.1 Habilidad técnica: posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramienta y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.
- 3.6.2 Habilidad humana: capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- 3.6.3 Habilidad de conceptualización: capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- 3.6.4 Habilidad de diseño: capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como «observadores de problemas», fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

3.7 EL GERENTE FRENTE A LOS CAMBIOS

El gerente de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostramos una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios.

3.8 OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS GERENTES

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración pública y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del «empowerment» (dar poder).
- Poseer habilidades gerenciales para la negociación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y otras funciones esenciales en la gestión pública de alto nivel.
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos gerenciales y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

- Tener capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas.
- Saber adaptarse al cambio y tener una visión estratégica para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.
- Tener un espíritu emprendedor, es decir adoptar un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo.
- Poseer capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales y de allí surge la necesidad y casi la obligación de que el gerente domine más de un idioma. Es necesario dominar, como mínimo, dos idiomas correctamente.
- Respetar la idiosincrasia de los clientes o socios de diferentes culturas.
- Tener sensibilización hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa.
- Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente.
- Poseer visión estratégica para emprender cambios.
- Tener preparación universitaria.
- Poseer una buena formación y mucha iniciativa personal.
- Tener experiencia profesional.
- Poseer conocimientos en informática.
- Tener un conocimiento profundo de los modelos de negocio, tanto de las empresas como de los pequeños comercios.
- Saber escuchar.
- Sentir pasión por el negocio del que forma parte.
- Cualidades personales para la toma de decisiones

Todo administrador o gerente es un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos.

Se pueden destacar cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al que toma las de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

Otras cualidades podrán ser relevantes, pero esta cuatros conforman los requisitos.

- Experiencia: La habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y reciben un mayor salario.
- Buen juicio: Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.
- Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.
- Habilidades cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.



RESUMIENDO

Un gerente es:

- Maestro
- Capacitador
- Visionario
- Reclutador
- Creativo
- Consejero
- Líder de grupo
- Seguidor y realizador de políticas, planes y programas
- Tomador de decisiones
- Comunicador
- Catalizador
- Planeador
- Psicólogo
- Analista
- Estratega
- Motivador
- Evaluador
- Organizador
- Pronosticador
- Consolidado en la dirección y unión de esfuerzos hacia el logro de metas
- Compañero de equipo
- Árbitro
- Juez
- Amigo
- Desarrollador y soporte de personal
- Ejecutador
- Colaborador
- Innovador
- Creador
- Valioso adversario

ACTIVIDADES SUGERIDAS

GERENTE INTEGRAL	GERENTE ESTRATEGA	GERENTE ORGANIZADOR

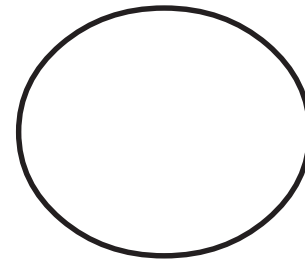
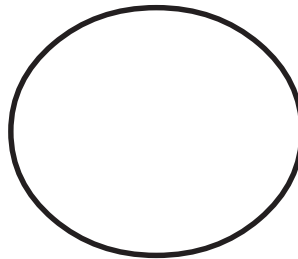
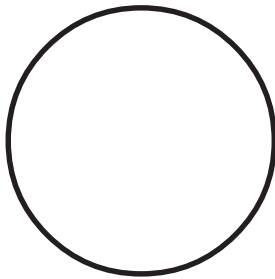
1. Escriba 3 características principales para cada gerente

2. Escriba las funciones o papeles del gerente integral

Interpersonal

Informacional

Decisión



3. Ejemplifique las habilidades administrativas y jerarquía organizacional

HABILIDAD TÉCNICA	
HABILIDAD HUMANA	
HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN	
HABILIDAD DE DISEÑO	

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA ESTE CAPÍTULO

Koontz, Harold, «Administración», 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

· Hernández y Rodríguez, Sergio, «Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia», Mc Graw Hill, México, 2002.

· Scherhorn, John R., «Administración», Limusa Wiley, México, 2001.

· Hellriegel, Don - Slocum, John W., «Administración», 7a Edición, International Thomson Editores, México 19





PROCESO ADMINISTRATIVO

- Busque en el diccionario el significado de las siguientes palabras

- Visionario _____
- Reclutador _____
- Creativo _____
- Consejero _____
- Líder de grupo _____
- Programas _____
- Decisión _____
- Comunicador _____
- Catalizador _____
- Planeador _____
- Psicólogo _____
- Analista _____
- Estratega _____
- Motivador _____
- Evaluador _____
- Organizador _____
- Pronosticador _____
- Organizador _____
- Dirección _____
- Arbitro _____
- Juez amigo _____
- Soporte _____
- Personal _____
- Ejecutados _____
- Colaborador _____
- Innovador _____
- Creador _____
- Adversario _____



CAPÍTULO CUATRO PLANEACIÓN

OBJETIVOS

Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

- Definir la planeación.
- Explicar los beneficios de la planeación.
- Determinar los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base a la investigación.
- Buscar las estrategias más operables que cumplan su función según sea el caso.
- Describir un plan de planeación efectivo.

4. PLANEACIÓN

“Es definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades” (Mary Coulter., 1996)

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones del tiempo y de los números necesarios para su realización.” (Gladys Rodas. 2003)

“La planeación es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa». (Sallenave. 1991).

Podemos decir entonces que planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

4.1 PRINCIPIOS:

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observar en la acción administrativa.

4.1.1 Factibilidad: lo que se planea ha de ser realizable

4.1.2 Objetividad y cuantificación: establecen la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo riesgos.

4.1.3 Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

4.1.4 Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse de los propósitos y objetivos generales.

4.1.5 Intercambio de estrategias: un plan se debe extender en relación al tiempo, algunas veces será necesario rehacerlo completamente.

4.1.5.1 A continuación se relacionan modelos diferentes que han sido creados para la planeación y gestión estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

4.2 CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.



- Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de planeación.
3. Establecimiento de Metas.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

- Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos.
5. Identificación de oportunidades estratégicas.
6. Determinación.

- José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia.

1. Determinación de la misión.
2. Matriz FODA.
3. Factores claves.
4. Escenario de actuación.
5. Determinar áreas de resultados.
6. Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias.
8. Plan de acción.

- Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica

1. Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
2. Acción inmediata.
3. Clasificación de los objetivos de la empresa.
4. Conocer el entorno.
5. Conocer las expectativas.

- Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica.

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de alta gerencia.
4. Objetivos de la Empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Planeación e implementación.

- Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.

Modelo de planeación estratégica

1. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
2. Los exponentes claves de la acción.
3. Estructura organizativa.
4. Infraestructura de apoyo.
5. A mejor relación, mejor información.
6. Financiación.
7. Mecanismos de evaluación.
8. Tiempo de estrategia.

- Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

1. Determinación de la misión.
2. Matriz FODA.
3. Formulación de la visión
4. Determinar áreas de resultados claves.
5. Elaboración de los objetivos.
6. Definición de las estrategias.
7. Plan de acción.

- Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica

1. Análisis del entorno (diagnostico de la empresa) .
2. Revisión de la misión..
3. La posición estratégica.
4. Metas y objetivos.
5. Formulación y estrategias.
6. Programa y apoyos tácticos.
7. Ejecución y control.
8. Retroalimentación.
9. Análisis del entorno.
10. Repetición.

- Dr. Jaime Toira Guilera.

Etapas del proceso de planeación estratégica

1. Preparación: conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
2. Misión, propósitos y objetivos primarios.
3. Puntos fuertes y débiles. diagnóstico.
4. Entorno actual y previsto.
5. Resumen de evaluación de la empresa.
6. Establecimiento del «gap» y los supuestos para su resolución.
7. Desarrollo y evaluación de alternativas.
8. Adopción y redacción del plan.

4.3 TIPOS DE PLANES

Categoría	Tipos
Extensión	Estratégicos Operacional
Estructura en cuanto a tiempo	Corto plazo Largo plazo
Carácter específico	Específico Direccional

4.3.1 Según su extensión

- Planes estratégicos: planes que incluyen a todos los objetivos de la organización, establece los objetivos generales y coloca a una organización en términos de su ambiente.
- Planes operacionales: planes que especifican los detalles en la manera en que se van a lograr los objetivos.

4.3.2. Según su estructura:

- Planes a corto plazo: planes que cubren menos de un año
- Planes a largo plazo: planes que se extienden a más de cinco años.

4.3.3. Según carácter específico

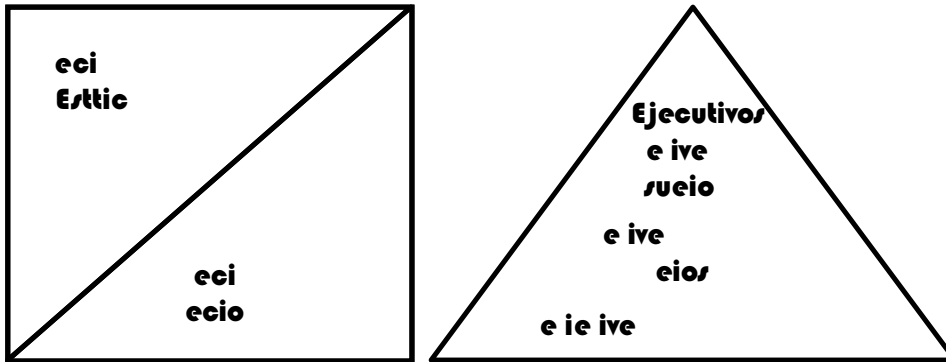
- Planes específicos: planes que son claramente definidos y no dan a la interpretación.
- Planes direccionales: planes flexibles que se establecen como patrones generales.

4.3.4 Factores de contingencia que afectan a la planeación

- Por el nivel que tiene una persona en la organización



PROCESO ADMINISTRATIVO



4.3.5 Planes y el ciclo de vida

Toda empresa así como el ser humano posee un ciclo de vida, en el caso de la empresa el ciclo se divide en:

- Introducción o formación: es el inicio de toda empresa. Aquí es importante usar los planes direccionales, los objetivos son tentativos, la disposición de los recursos es incierta y la identificación de los clientes es más dudosa.
- Crecimiento: los planes se hacen más específicos al definir mas los objetivos, al confiar mas en los recursos y al desarrollar mas la lealtad de los clientes. El patrón invierte.
- Madurez: la empresa ya posee un posicionamiento. Es importante utilizar planes específicos a largo plazo, los cuales pueden dar como resultado los más grandes dividendos.
- Declinación: la empresa se encuentra en pérdidas, es importante trabajar planes más direccionales a corto plazo.

4.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Este es un sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan conjuntamente por los subordinados y sus superiores, se revisa periódicamente el progreso hacia las metas y las recompensas se distribuyen con base en el progreso.

Ejemplo: equipo de fútbol, trabajan con la misma idea, defender y meter goles.

APO: la finalidad es convertir objetivos generales en específicos para las unidades organizacionales y miembros individuales.

Ingredientes de APO:

- a. Características específicas de la meta.
- b. Toma de decisiones participativas.
- c. Periodo explícito.
- d. Informe comparativo del desempeño.

Ejemplo: mejorar el servicio de educación asegurándose que todas las inscripciones se procesen en veinticuatro horas después de su recepción.



4.5 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICO

4.5.1 Misión:

Aclara sus propósitos, identifica la razón de ser y define su negocio en todas las dimensiones. No es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan apriori a la empresa.

La misión de una empresa es la producción y distribución de bienes, servicios. No se debe responsabilizar a los gerentes de las empresas de la solución de todos los problemas sociales. También responde a su ambiente y se convierte en participantes activos para mejorar la calidad de vida; pues la supervivencia de la empresa depende de la interacción exitosa de los elementos ambientales.

Ejemplo: “ser líderes reconocidos en la producción de la marcas de Coca-Cola Company que el mundo necesita, agregando valor a nuestros productos y servicios. Ser los más expertos del mundo en comercialización, venta y distribución.

Anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Llevar nuestros socios, nuestro conocimiento e innovación local y la capacidad de hacer crecer el valor a través de nuestra red internacional”. Embotelladora Latinoamericana ELSA.

Es importante que toda empresa tenga una *competencia distintiva* que serán las habilidades y recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

4.5.2 Objetivos:

Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Se pueden clasificar en:

- Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
- Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

4.5.2.1 Criterios para los objetivos

- Conveniente

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básico. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.



PROCESO ADMINISTRATIVO

- *Mensurable a través del Tiempo*

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

- *Factible*

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

- *Aceptable*

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Ejemplo: haga responsable a un directivo para desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto a que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro.

- *Flexible*

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

- *Motivador*

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

- *Comprensible*

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensible. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.



- Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

- Participación de las personas

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere a empresas grandes, descentralizadas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas, ya que éstas tienen que usar su capacidad para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos.

- Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con los objetivos de la alta dirección y las satisfagan.

Los objetivos de la empresa constituyen los fines que se pretenden alcanzar pueden ser:

4.5.2.2 Objetivos económicos

El resultado económico que espera proveer la empresa son ganancias o utilidades

PROPIETARIOS	ACREEDORES	LA EMPRESA MISMA
Provee dividendos razonables, que sean proporcionales al riesgo asumido y los intereses que se manejen en el mercado de capitales del país.	Debe obtener suficiente para el pago de intereses y capital que les han otorgado las instituciones financieras o bancos.	Es la persona jurídica que posee una personalidad propia y alcanza su objetivo económico a través de la inversión de un porcentaje de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros obtenidos y que garantizan el crecimiento y permanencia de la misma en el mercado.

La empresa es un agente activo que involucra los elementos siguientes:

- Colaboradores o empleados: Es una organización legalmente constituida que puede tener como propietario una o varias personas naturales y/o jurídicas, con el concurso de recursos humanos, materiales, económicos y financieros.
- Gobierno: cuando se cumple el pago oportuno de los impuestos y permite la realización de actividades gubernamentales.
- Comunidad en general: cuando la empresa genera empleo y provee un sueldo, que satisfacen las necesidades individuales, que producen bienes y servicios para satisfacer necesidades.



4.5.2.4 Objetivos de servicio:

Porque las empresas deben proporcionar la debida satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

4.5.2.5 Objetivos de desarrollo:

Toda empresa inicia en pequeña escala, pero con la visión de crecer, ampliar e innovar su empresa, desarrollándose de manera personal, lo que se traducirá en un desarrollo para el país.

Hay cuatro características que la diferencian de los objetivos:

- a. Básicos, porque Constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b. Cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c. Permanentes, porque permanecen vigentes el periodo de vida de la organización.
- d. Semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Los objetivos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, es la manera en que se ordenan y se relacionan las metas, varía de una compañía a otra y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

Ejemplo:

«Nuestro objetivo es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía».

«El objetivo es optimizar las utilidades».

«Un objetivo básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones».


«Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión».

¿Cómo se vuelve a evaluar la misión y los objetivos de la organización?

Una de las herramientas que nos puede ayudar a proporcionar información a las etapas es **EL ANALISIS FODA** ésta permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulado.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entre éstas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.



Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o 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.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

4.6 ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección de toda empresa.

Michael Porter, de la Harvard Graduate School of Business es uno de los investigadores principales en la formulación de estrategias y propuso que la administración debe seleccionar una estrategia que de una ventaja competitiva a su organización. La administración puede elegir entre tres estrategias:

- 4.6.1 Costo-liderazgo: sigue a una organización cuando quiere ser el productor a mas bajo costo de la industria.
- 4.6.2 De diferenciación: es la estrategia que sigue una compañía cuando quiere ser única en su industria entre las dimensiones que son mas valoradas por los compradores.
- 4.6.3 De punto central: el que sigue una compañía cuando busca un costo o una ventaja de diferenciación en un segmento limitado de la industria.

Implementando el proceso estratégico de administración

Para ello es importante desarrollar habilidades administrativas y los pasos en el establecimiento de metas, los cuales son:

- a. Identifique las actividades de trabajo clave del empleado
- b. Establezca metas especificas y desafiantes para cada actividad
- c. Especifique el limite de tiempo para cada meta
- d. Permita que el empleado participe activamente
- e. Tenga metas prioritarias
- f. Valore las metas en cuanto a su dificultad e importancia
- g. Incorpore los mecanismos de retroalimentación para valorar el progreso de las metas
- h. Vincule las recompensas de las metas.

4.7 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

4.7.1 Valoración del ambiente

Una de las áreas de mayor crecimiento de la investigación del ambiente es la *información sobre los competidores*. Esta es una actividad de investigación en el ambiente que busca identificar quienes son los competidores, que están haciendo y como afectaran sus acciones a la organización.

4.7.2 Escenario

PROCESO ADMINISTRATIVO

La idea que consiste en lo que puede deparar el futuro y tomando en cuenta esto, se analiza la *proyección de ingresos* que pasa a hacer la precisión de ingresos futuros.

Dividiéndose en tres tipos de técnicas de proyecciones así:

4.7.2.1 Proyección cuantitativa: que aplica una serie de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para prever resultados futuros.

4.7.2.2 Pronostico cualitativo: se basa en el juicio y la forma de pensar de los individuos informados para prever resultados futuros.

4.7.2.3 Puntos de referencia: búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores que los conduzca a un desempeño superior.

4.7.3 Presupuesto

Que pasa a hacer el plan numérico para asignar los recursos a actividades específicas. Los principales tipos de presupuestos son:

- a. Presupuesto que se incrementa: aquí se asignan fondos a los departamentos con sus asignaciones en el período anterior.
- b. Presupuesto base cero (PBC): es un sistema en el que las peticiones de presupuesto empiezan desde cero sin tomar en cuenta las asignaciones previas.

4.8 INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN OPERACIONAL

4.8.1 Programación:

Es la enumeración de actividades necesarias, su orden de realización, quien debe hacerlas y el tiempo necesario para terminarlos.

Algunos instrumentos de planeacion son:

4.8.1.1. Gráfica de Gantt

Método gráfico que muestra la relación entre el trabajo planeado y terminado sobre un eje y el tiempo transcurrido sobre el otro.

Ejemplo:

PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Tiempo / mes	(GRÁFICA DE GANTT)				
	1	2	3	4	5
Etapa/descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo
Etapa 1	Investigación				
Etapa 2		Planeacion			
Etapa 3			Organización		
Etapa 4				Dirección	
Etapa 5					Control



4.8.1.2 Gráfica de la carga de trabajo

Gráfica de Gantt modificada que programa la capacidad por estaciones de trabajo.

4.8.1.3 Red PERT

Técnica para programar proyectos complicados que comprenden muchas actividades, algunas de las cuales son interdependientes.

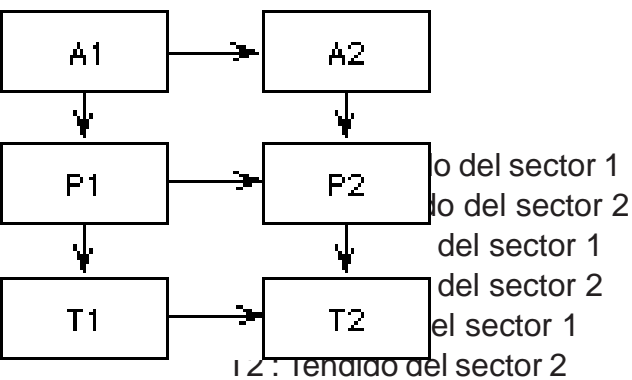
4.9 PROGRAMACIÓN POR CAMINO CRÍTICO

Un proyecto es un conjunto de tareas relacionadas entre sí. Cada tarea tiene algún tipo de prioridad respecto de otra. Es decir, existen antecedentes y consecuencias entre las tareas.

Analizamos el Proyecto siguiente:

Tener una línea telefónica a lo largo de una ruta. Para esto se debe: a) hacer agujeros, b) erguir postes y finalmente c) tender la línea. Con fines operativos dividimos a la ruta los sectores (1 y 2). Tenemos un equipo capaz de cavar, otro de postear y otro de tender la línea.

El esquema de prioridades es el que sigue:



Asegúrese de haber comprendido el esquema.

Realizaremos una red, con los conocimientos que tenemos sobre grafos, con la siguiente convención: las tareas serán simbolizadas por medio de arcos y los sucesos por medio de nodos. Los sucesos denotan el comienzo y la finalización de cada tarea.

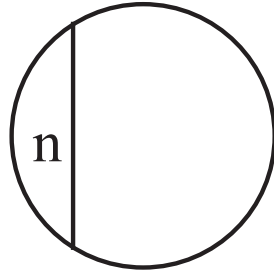
Note que cada nodo tiene un nombre n

Luego, nombrar a la tarea AB es lo mismo que referirse a la tarea A1.

Una tarea como la CE recibe el nombre de ficticia (dado que no es real) y se necesita para mostrar la lógica del proyecto. Halle el error en el diagrama que sigue:



PROCESO ADMINISTRATIVO



Expreses que indica cada uno de estos nodos.(ninguno indica menos de dos sucesos)

Tr...
qu... rifique



FECHA TEMPRANA

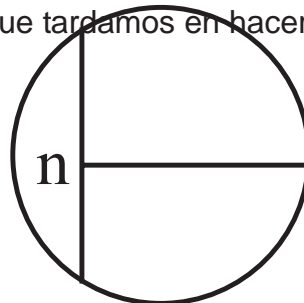
Colocamos las duraciones de cada tarea sobre los arcos correspondientes. Principiamos el proyecto en el día 0, la tarea AB el día 0. En los ejemplos dados aquí supondremos siempre que la duración está expresada en días.


¿Cuál es la fecha más temprana que puedo estar en el suceso B, para comenzar con BC y BE?

(El suceso B indica la finalización de AB, el comienzo de BC y el comienzo de BE)

Obviamente el día 2, que es el tiempo que tardamos en hacer AB.

La situación queda representada así:





¿Cuál es la fecha más temprana que puedo estar en el suceso C, para comenzar CD?

(El suceso C indica la finalización de BC, el comienzo de CD y el comienzo de ED).

Obviamente el día 5, que es el tiempo que tardamos en hacer BC, más lo que tardamos estar en B ($3 + 2 = 5$).

La



¿Cuál es la fecha más temprana que puedo estar en el suceso E, para comenzar ED?

(El suceso E indica la finalización de, y de.....el comienzo de

Debemos decidir entre 5 y 6 .Determinamos que la fecha más temprana para comenzar ED es 6.

Explique por qué.

La situación queda representada así:





PROCESO ADMINISTRATIVO

¿Cuál es la fecha más temprana que puedo estar en el suceso D, para comenzar con DF?

Dedúzcalo convenientemente.



¿En qué fecha llegamos al suceso F, terminando el proyecto y la tarea DF ?

Dedúzcalo convenientemente.

La situación queda representada así:

Nuestro proyecto se puede realizar en 15 días. El menor tiempo que necesitamos para realizar el proyecto es de 15 días.

f



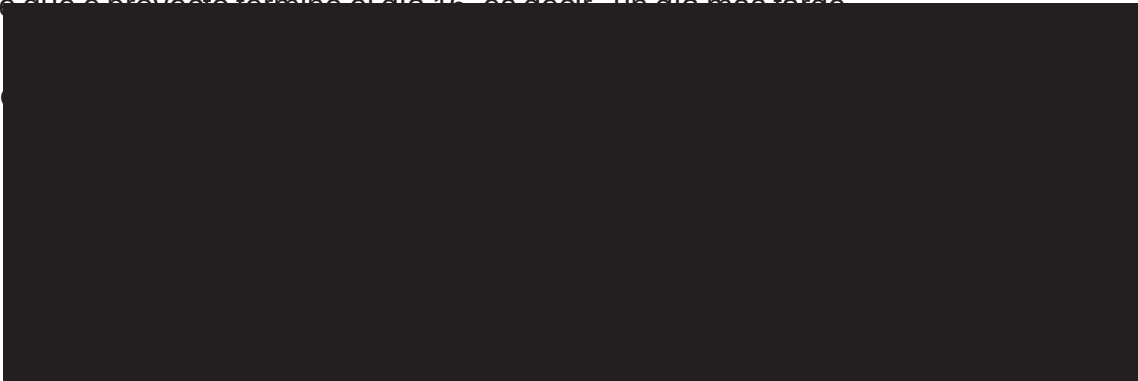
La última fecha que tenemos para finalizar la tarea DF (y el proyecto) es el día 15.



¿Cuál es la fecha tardía para comenzar con la tarea DF ? 9. ($15 - 4 = 9$).

Supongamos que la comienzo el día 12. Entonces : 12 (suceso D) más 4 (duración DF) hace que el proyecto termine el día 16, es decir, un día más tarde.

Apli

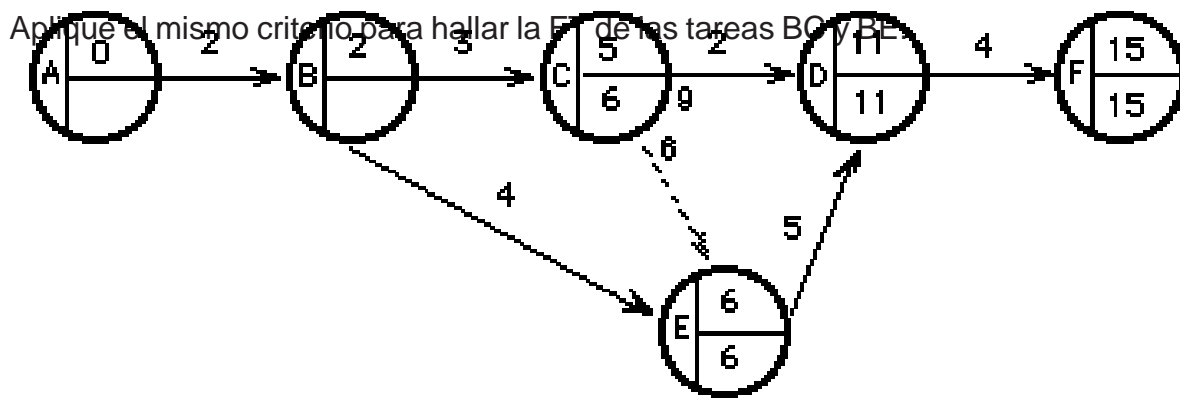


¿Cuál es la fecha tardía para el suceso C ? Debemos elegir entre ($11 - 2 = 9$) y



PROCESO ADMINISTRATIVO

(6 - 0 = 6). Recuerde que la duración de una tarea ficticia es 0 (no existe como tarea real).



Determine la fecha tardía del suceso A.

Analice las fechas de la tarea CD

ftc : 5

FTC : 6

fff : 11

FTF : 11

Analice las tareas restantes con este mismo criterio

Sucesos críticos

Un suceso crítico es aquel cuyas ft y Ft son iguales.



TAREAS CRÍTICAS

Son aquellas cuya duración es igual a la diferencia entre los sucesos críticos que la determinan.

Se encuentra entonces el camino crítico. (Subgrafo crítico)

Estas son las tareas que hacen que el proyecto dure 15 días.

Luego, si se incrementa la duración de alguna de estas tareas, se incrementará la duración del proyecto.

Hasta ahora calculamos tiempos del proyecto. Note que la longitud de los arcos no es proporcional a la duración de tarea.

Esta proporción se puede mostrar en el diagrama calendario.

Se construye de la manera siguiente: primero se colocan los sucesos críticos en su fecha correspondiente e inmediatamente se grafican las tareas críticas.

Luego se colocan los otros nodos. En este caso colocamos el nodo C en su ft. El que sigue se denomina Diagrama calendario de ft.

PROCESO ADMINISTRATIVO



Note el margen de la tarea CD (línea punteada). Indica la cantidad de días que podemos atrasarnos en esa tarea sin atrasar el proyecto.

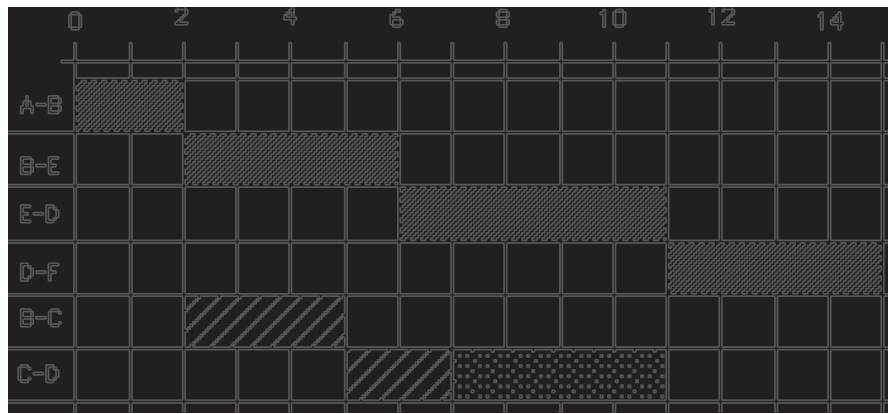
El que sigue es el Diagrama calendario de FT.

El esquema a continuación se denomina Diagrama de Gantt de ft, con prioridad de Camino Críti

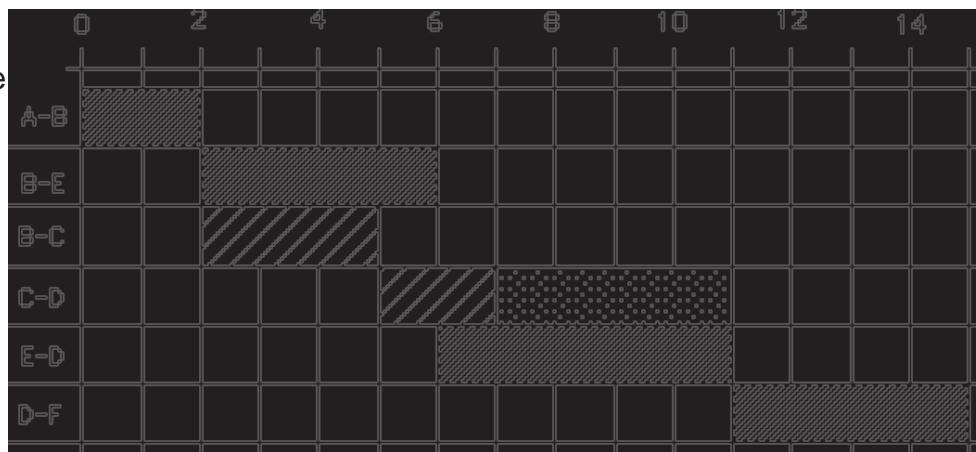


El esquema que sigue se denomina Diagrama de Gantt de ft, con prioridad de fechas





El esque



fechas.

Note que en estos esquemas no aparece la tarea ficticia. Determine el motivo.

Hasta aquí se ha visto el algoritmo que permite calcular las fechas para cada tarea y al asignar estas duraciones se habló de «tiempo» en forma general.

Sucede, que en particular existen tres tipos de tiempos, que se obtienen en base a la experiencia anterior sobre cada tipo de tarea así:

T_o : Tiempo óptimo

Es la menor duración histórica de esa tarea.

T_m : Tiempo modal

Es la duración de mayor frecuencia histórica de esa tarea.

T_p : Tiempo pésimo



PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la mayor duración histórica de esa tarea.

RESUMEN

1. La planeación es un proceso en que se determinan los objetivos y se evalúan las maneras en que pueden ser logrados.
2. La planeación proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza pérdidas y facilita el trabajo.
3. Las gráficas de Gantt y de la de trabajo son instrumentos de programación que ayudan a planear el tiempo, carga de trabajo y recursos específicos.

ACTIVIDADES SUGERIDAS

- Elaborar una grafica de Gantt de las actividades realizadas en un departamento de publicidad
- Desarrolle una planeacion tomando en cuenta las actividades siguientes
 - Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
 - Pronosticar.
 - Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
 - Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
 - Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA ESTE CAPÍTULO

Koontz, Harold, «Administración», 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

· Hernández y Rodríguez, Sergio, «Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia», Mc Graw Hill, México, 2002.

· Schemerhorn, John R., «Administración», Limusa Wiley, México, 2001.

· Hellriegel, Don - Slocum, John W., «Administración», 7a Edición, International Thomson Editores, México 1999.



CAPÍTULO CINCO **ORGANIZACIÓN**

OBJETIVOS

Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

- Definir la estructura organizacional
- Contrastar el nivel de autoridad
- Identificar cinco maneras por las que la administración puede departamentalizarse
- Contrastar organizaciones mecánicas y orgánicas



5. ORGANIZACIÓN

Se refiere a la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para realizar sus tareas. Es obvio que personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.


- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Marco de una organización según su grado de complejidad, formalización y centralización.

Características de la estructura organizacional

- Complejidad: el grado de facilidad en función del alcance de las actividades.
- Formalización: es el grado de organización confiando en las reglas y

-
- 
- procedimientos de los empleados.
 - Centralización: se refiere a la localización de la toma de decisiones.

5.2 DIVISIÓN DE TRABAJO

División de las actividades repetitivas limitadas. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las etapas siguientes: la primera; jerarquización que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; departamentalización que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

5.2.1 Unidad de de mando:

Es el principio para un subordinado tenga sólo un superior ante quien es directamente responsable.

5.2.2 Autoridad:

Son los derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y esperar que sea obedecido.

5.2.3 Responsabilidad:

Obligación de desempeñar actividades asignadas.

5.2.4 Autoridad lineal

Autoridad que permite al administrador dirigir el trabajo de un empleado.

5.2.4.1 Cadena de mando:

Flujo de autoridad del nivel superior al inferior de una organización.

5.2.4.2 Coordinación.

Se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

5.2.5 Los Organigramas

Una de las herramientas importantes al definir la estructura orgánica de la empresa es el «organigrama», pero desgraciadamente, una preocupación por la técnica de confección puede hacer que se pierdan de vista los fines básicos de su diseño.

- 1) Establecen la comprensión de los problemas de comunicación.
- 2) Orientan a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.
- 3) Proporcionan una imagen gráfica de la empresa a terceros.

Los organigramas, en su forma más simple, muestran las unidades y relaciones funcionales. En un estado más complejo, pueden añadirse el titular del puesto de trabajo u oficina, las responsabilidades principales, los comités e incluso las relaciones de comunicación. Sin embargo son tan grandes y complejas que en

PROCESO ADMINISTRATIVO

tales organigramas pueden verse únicamente puestos claves o segmentos de la organización.

¿Qué es un organigrama?

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

¿Cuál es el objeto de los organigramas?

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

5.2.5.1 ¿Cuál es la utilidad de los organigramas?

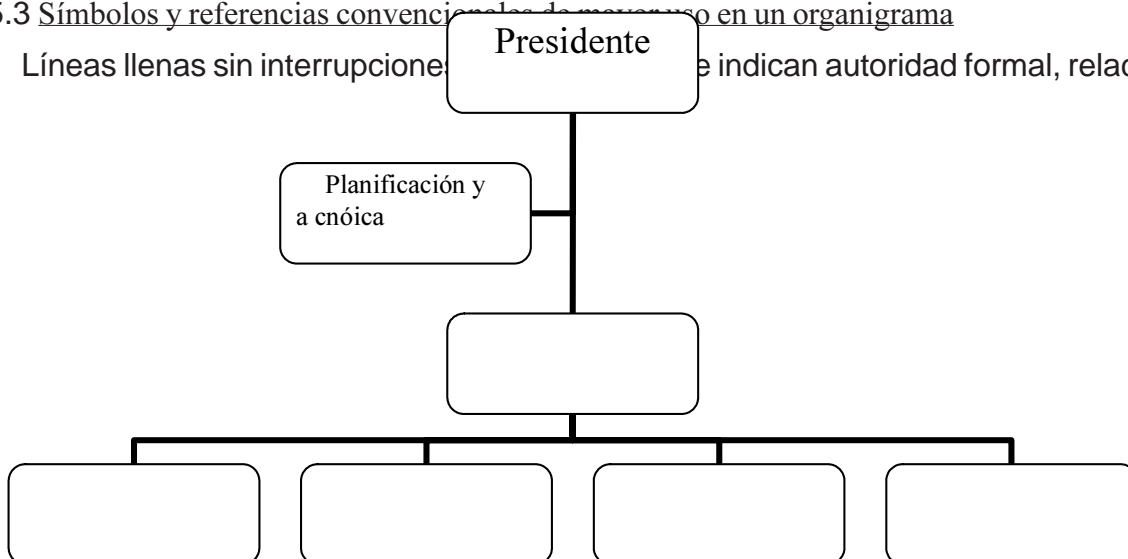
- o Brindan una imagen formal de la organización.
- o Son una fuente de consulta oficial.
- o Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- o Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

5.2.5.2 ¿Cuáles son los criterios para preparar un organigrama?

- 1) Precisión: las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
- 2) Sencillez: deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- 3) Uniformidad: en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- 4) Presentación: su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
- 5) Vigencia: para conservar su validez deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización

5.2.5.3 Símbolos y referencias convencionales de uso en un organigrama

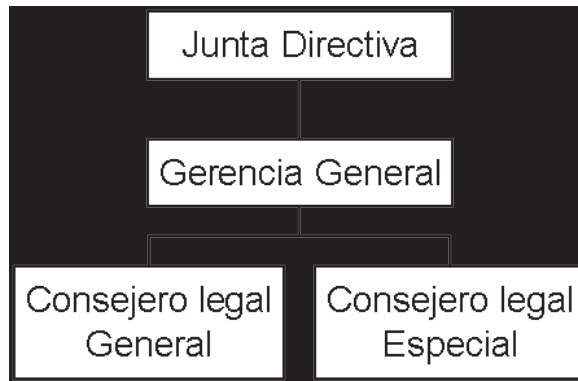
1. Líneas llenas sin interrupción: indican autoridad formal, relación





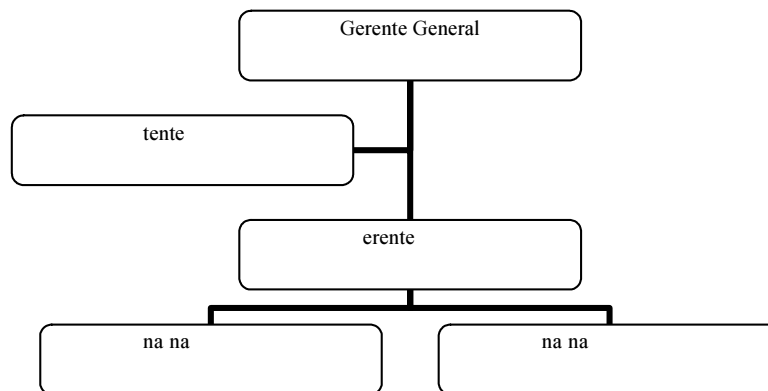
de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre las horizontales y las líneas horizontales señalan especialización y correlación.

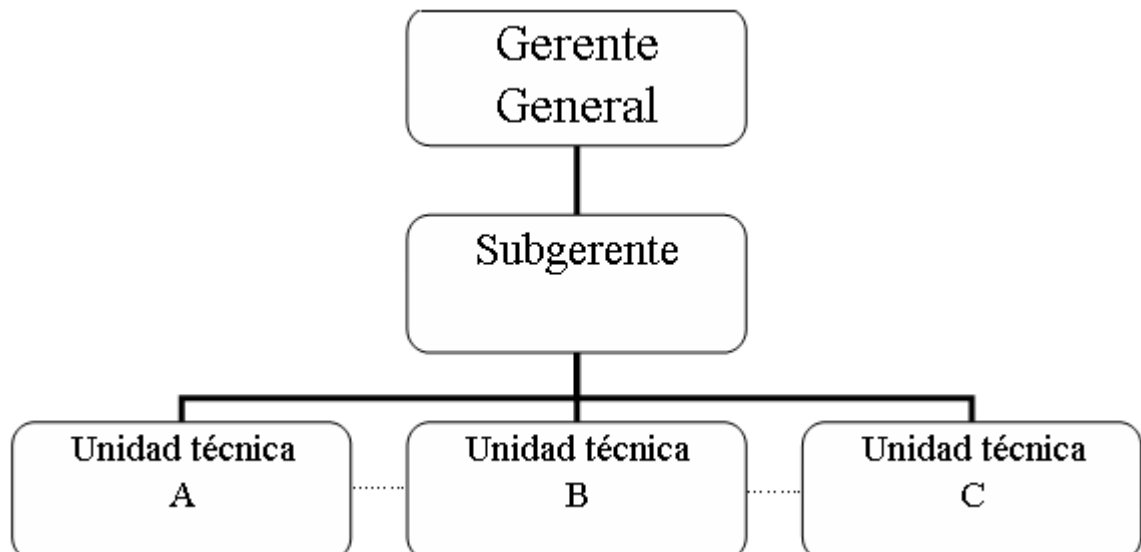


Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



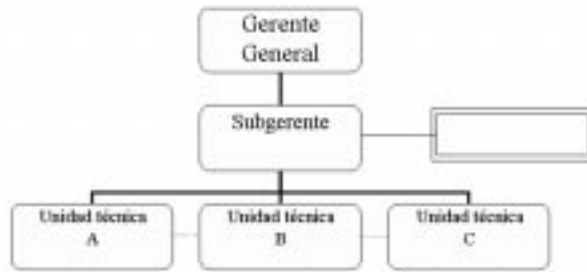
2.





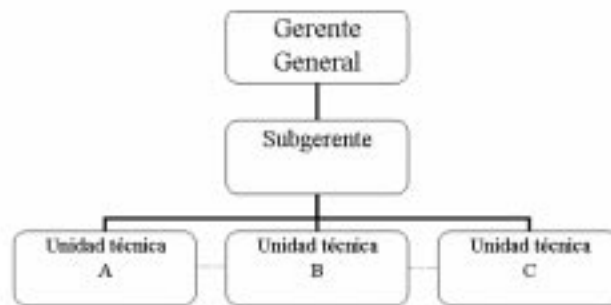
PROCESO ADMINISTRATIVO

3. Figura Georr

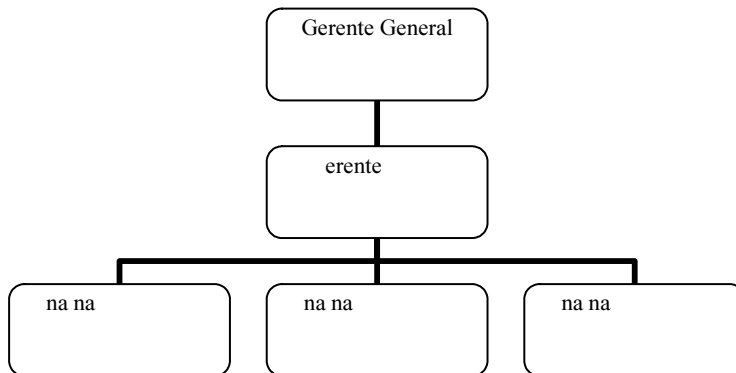


cial o autónoma.

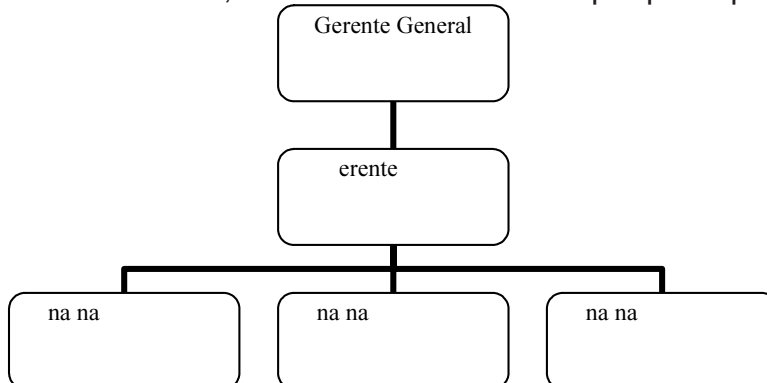
4. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bas ya a resaltar.



5. Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.



6. Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades



señaladas con el mismo número.

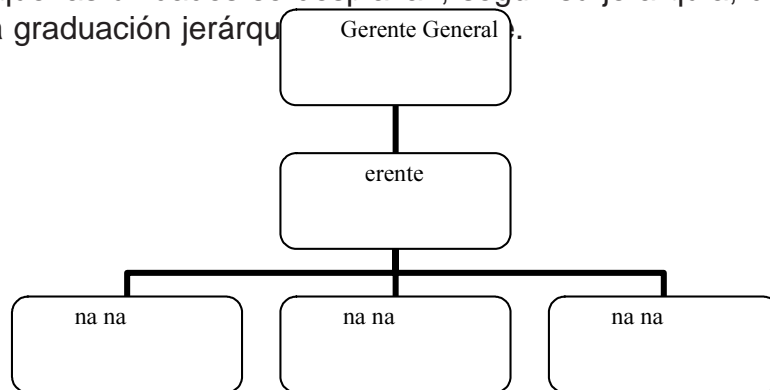
5.2.5.4 Clases de organigramas

a. Según la forma como muestran la estructura son:

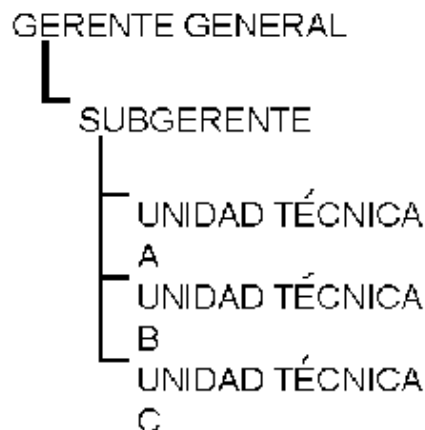
- Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

b. Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

- Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica.



- Horizontales (de izquierda a derecha): son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas
- Organigrama escalar: este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, r





- Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

5.2.5.5 La Jerarquía

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 cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. 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 dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

- La jerarquía dada por el cargo.
- La jerarquía del rango.
- La jerarquía dada por la capacidad.
- 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.

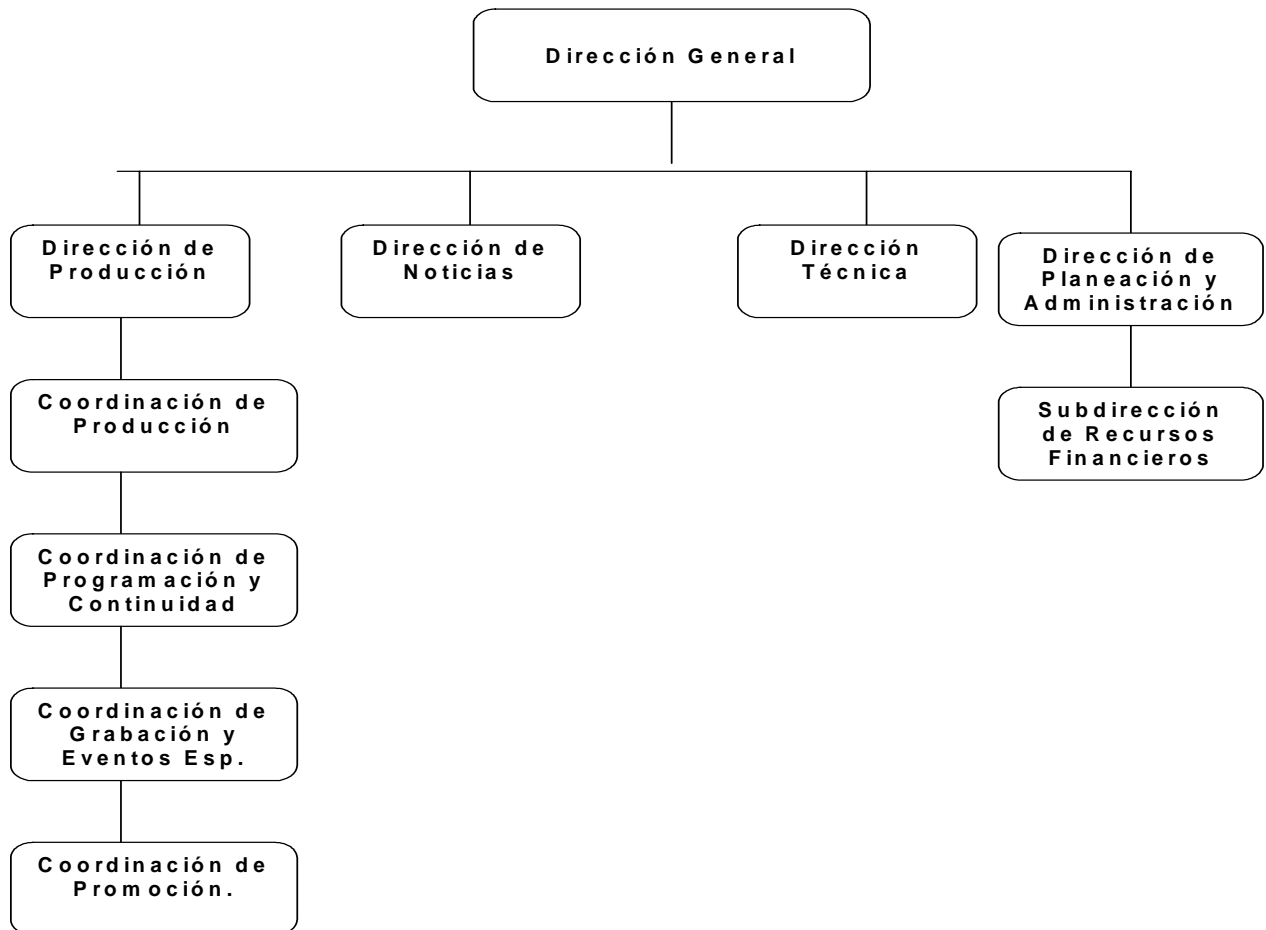
Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

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

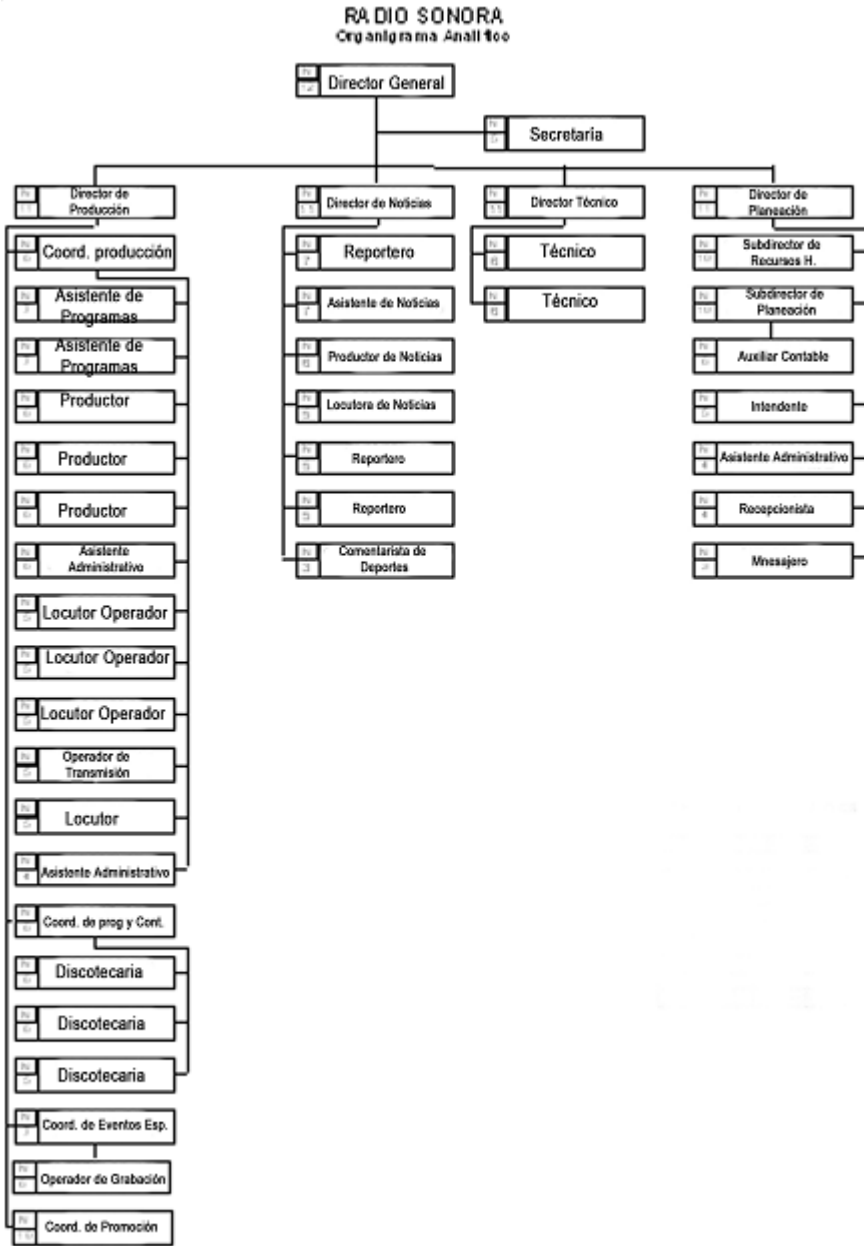
se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a registrar.

ORGANIGRAMA DE UNA RADIO EMISORA





PROCESO ADMINISTRATIVO





Estructura orgánica

- **Dirección General**
- ***Dirección de Producción***
 - **Coordinación de Producción**
 - **Coordinación de Programación y Continuidad**
 - **Coordinación de Grabación y Eventos Especiales**
 - **Coordinación de Promoción**
- ***Dirección de Noticias***
- ***Dirección Técnica***
- ***Dirección de Planeación y Administración***
 - **Subdirección de Recursos Financieros**

El organigrama tipo de una radio como ésta podría concretarse de la siguiente manera:

Dirección General

En primer lugar, en lo más alto del organigrama, se sitúan los propietarios de la emisora, representados generalmente en un Consejo de Administración. El Consejo es el que, entre otras cosas, aprueba los presupuestos y nombra cargos con responsabilidad, como es el caso, por ejemplo, del director general. Hay que tener en cuenta que el nombre utilizado por los consejos para designar un cargo puede ser diferente en cada empresa, a pesar de que desarrollen tareas prácticamente idénticas.

Director de programas, director de producción, responsable o jefe técnico, responsable o jefe comercial, y responsable de las relaciones públicas

Siguiendo el orden del organigrama que nos ocupa llegamos a un ámbito en el que hallamos varios cargos con diferentes responsabilidades, de los cuales dependen también otra serie de cargos de inferior categoría.

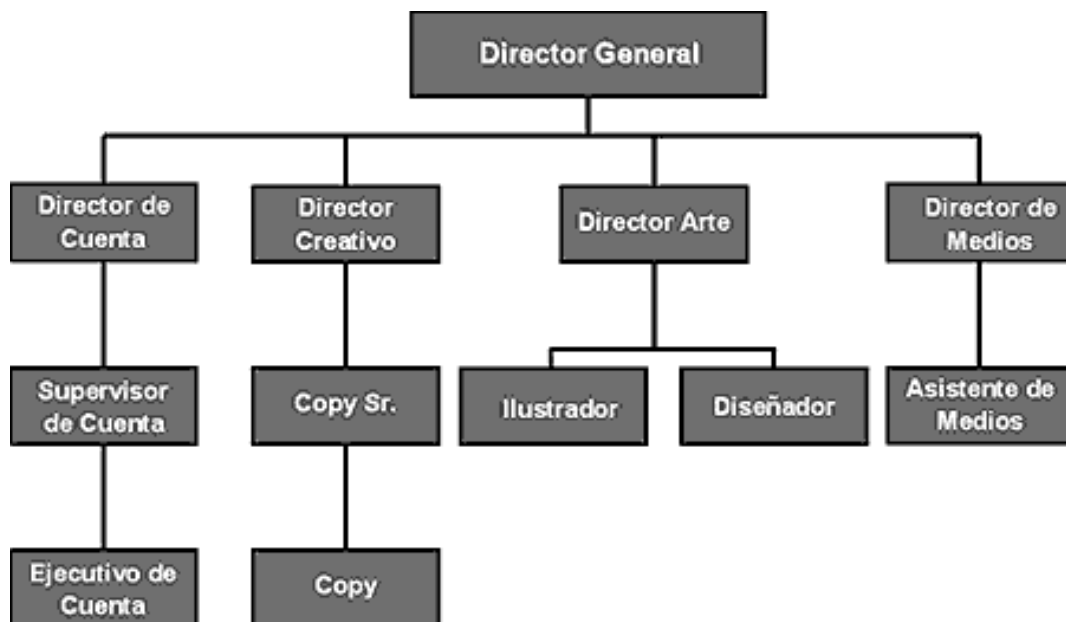
Director de Planeación y Administración

Por debajo de los propietarios encontramos a los directores, nombrados directamente por el Consejo de Administración. El director general llevará todo el peso de la emisora y deberá cumplir con los objetivos que el Consejo dictamine. Por su parte, el director financiero es el responsable de organizar y controlar las finanzas de la empresa. Habitualmente, en las grandes redes los directores generales y financieros tienen adscritos un amplio departamento administrativo.



PROCESO ADMINISTRATIVO

Organigrama de una Agencia de Publicidad



5.3 ORGANIZACIÓN MECÁNICA Y ORGANIZACIONAL

5.3.1 Organización mecánica: Estructura de gran complejidad, formalidad y centralización.

5.3.1.1 Burocracia: forma de organización basada en la división de funciones y relaciones personales.



- Relaciones jerárquicas rígidas
- Estructuras rígidas
- Gran formalidad
- Canales de comunicación oral
- Autoridad decisoria centralizada

5.3.1 Organización orgánica: estructura de baja complejidad, informalidad y descentralización.

5.3.1.1 Adocracia: estructura de baja complejidad, informalidad y descentralización.



- Colaboración
- Informalidad
- Comunicación oral
- Autoridad descentralizada

5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un sistema de significado compartido dentro de una organización que determina, en mayor grado, como actúan los empleados.



Coneptualización de la cultura organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que «la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes». El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la «Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad» .

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.



PROCESO ADMINISTRATIVO

La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo de proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como «..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen».


El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

5.4.2 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995), cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985), ven a la cultura organizacional como «la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones». Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.



Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992): sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991), cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995), sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas que deben ser auto controladas (Schein, 1985) o no, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

5.4.3 Características de la cultura

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias

(Guédez, 1996).

«La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos» (Davis, 1990). La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional, permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.


A través de la cultura organizacional se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

5.4.4 Valores organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).



Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. (Robbins, 1991).

Toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

- **Importancia de los valores**

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

- **Sistema de valores**

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989), cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar, el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de



PROCESO ADMINISTRATIVO

actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

- **Valores compartidos**

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al preactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

5.5 RECURSOS HUMANOS

5.5.1 Origen.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración, porque a evolucionado el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase

trabajadora para que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena practica de los mismos.

Taylor y Fayol pusieran las bases de la administración a través de la coordinación y dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.
Taylor creó las «oficinas de selección».

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercadeo, finanzas y producción. Empezaron a aparecer en los Estados Unidos, los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

Época colonial	Surgen las encomiendas y las primeras huelgas.
Independencia	Aparecen os talleres artesanales.
Revolución	Aparecen talleres, aparecen las fábricas.
Década de los 50	En esta década surge la carrera de relaciones industriales.
Década de los 60	Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.
Década de los 70	Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos.
Década de los 80	La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: <u>capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo.</u>
Década de los 90	En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

5.5.2 Conceptos y objetivos de los recursos humanos.

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

5.5.3 Los cuatro objetivos de los recursos humanos:

- Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- Objetivos funcionales. Están enfocados en función de las necesidades de la organización.
- Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos



PROCESO ADMINISTRATIVO

humanos dentro de una organización.

5.5.4 Teoría de sistemas.

Sistema. Conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados.

Un sistema está constituido por las relaciones entre diversos elementos del mismo. Cada uno de los elementos puede considerarse, a su vez como un sistema en sí mismo por ejemplo en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas) cada uno de los cuales puede considerarse un subsistema en cada departamento de ventas podría haber las secciones por ejemplo en el departamento de mayoreo, ventas al menudeo las cuales podrían considerarse como un subsistema de los departamentos, Por otro lado la organización podría considerarse como un subsistema de economía hacia un suprasistema. El país puede aceptarse como un suprasistema mayor aún (el mundo) y este a su vez como un sistema de su suprasistema el universo, el análisis que desea realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto, deberá basarse en una definición, de los límites, del sistema ó sea al establecer los elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.

Cada sistema se encuentra en un medio circundante (suprasistema). De la misma manera existen relaciones entre diversos elementos del sistema, pueden existir tales anexos igualmente entre el sistema y el suprasistema; se dice que el sistema abierto implica que recibe, ciertas influencias del suprasistema y pueden influir de alguna manera, sin embargo en dos sistemas cerrados no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema.

Cada sistema tiene ciertas fronteras que especifican los elementos que quedan incluidos dentro del mismo tienen por objetivo conservar la integridad del mismo. Las organizaciones constituyen sistemas principalmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellos y su medio.

5.5.5 Suprasistema

Definiciones.

Subsistema: es un sistema alterno que se desarrolla en segundo término tomando en cuenta el intercambio cualquier forma o procedimiento.

Sistema abierto: es aquel que comprende un procedimiento para llegar a un fin o un logro a través de una secuencia lógica

Sistema cerrado: es aquel que a diferencia del sistema abierto posee ciertas características que lo hacen ser un poco diferente al sistema abierto.

- 1.-Se rehúsa al cambio.
- 2..-Desarrollo únicamente interno.
- 3.-Control estratégico según sus necesidades.

Suprasistema: Es aquel que comprende una jerarquía mayor a la de un sistema,

enlazando diferentes tipos de comunicación interna y externa.



Características principales de los recursos humanos.

- a. Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la empresa.
- b. Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa.
- c. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles.
- d. Los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.
- e. Los recursos humanos son escasos.

Disciplinas que colaboran con la administración de recursos humanos

Ingeniería industrial: es donde se divide la tarea en elementos básicos y se determina que se lleve a cabo cada una de las siguientes actividades:

- 1.-Estudio de movimientos.
- 2.-Sistema de incentivos.
- 3.-Valoración de tareas.
- 4.-Oficinas de selección.
- 5.-Adiestramiento de los trabajadores.

Psicología:

Esta nos ayuda para utilizar métodos científicos que puedan comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las aptitudes permitiéndonos encontrar las causas de motivación, conflicto o frustración.

- 1.-Selección de personal.
- 2.-Entrenamiento y capacitación.
- 3.-Orientación profesional.
- 4.-Test psicológico..
- 5.-Conceptos y modelos de actitudes y motivación a reducir los conflictos.

La **sociología**; estudia las relaciones recíprocas de grupos de individuos. Todo lo que se refiere al estudio de los grupos familiares e informales dentro de la empresa. Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de los compañeros).

Antropología: es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc. Inperantes en diversos grupos sociales.

Economía: es la ciencia de la escasez, de como los bienes y servicios son necesarios, se producen y distribuyen aprovechando su desarrollo.

Cibernética: es la ciencia o disciplina que nos ayuda a establecer dentro de una empresa los parámetros necesarios para el óptimo recurso de toda aquélla manufactura tecnología que como son: Los sistemas computacionales para llevar un



PROCESO ADMINISTRATIVO

mejor control de la distribución y de la producción.

Matemáticas: Llevar las cuentas necesarias y relacionarse con todo.

5.5.6 Teorías Del Comportamiento Humano.

5.5.6.1 Teoría de Maslow

El hombre posee una escala de necesidades primarias:

Fisiológicas son aquellas indispensables para la conservación de la vida, por ejemplo: alimentarse, vestirse, respirar, dormir , etc.

- Necesidades de seguridad
El hombre desea estar en la medida de lo posible cubierto de contingencias futuras, requiere sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales
- Necesidades sociales
Para sobrevivir el ser humano necesita aliarse requiere vivir dentro de un comunidad, sentir que pertenece al grupo que se le acepta dentro de este.
- Necesidades de estima:
Constituye un elemento fundamental de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad.
- Necesidades de autorrealización
El ser humano requiere vivir en sociedad, comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas.

5.5.6.2 Teoría de Herzberg:

Esta teoría está manejada por dos factores: motivadores y factores higiénicos: conocida también como la teoría dual de los factores intrínsecos y extrínsecos. Intrínsecos se refiere a la responsabilidad, iniciativa que posea al ser humano. Extrínsecos trata de explicar aquellos contingencias que se dan en una organización: Como el clima emocional, comodidades, limpieza y simpatía.

5.5.6.3 Teoría de MC. CLEALD.

Esta teoría recoge aspectos de las dos teorías anteriores y se nombra técnica de los motivadores: para este autor las personas están motivadas por tres factores.

- Factores de realización o de logro.
- Factores de afiliación.
- Poder.

Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, plantear metas, realizar algo y alcanzar un fin.

Las motivadas por el primer factor desean lograr cosas, plantear metas, realizar algo y alcanzar un fin.

Las motivadas por la afiliación están más interesadas en establecer contactos personales.

Las motivadas por el poder tratan sobre los demás.

Realización y logro (fin, meta, objetivo).

Contactos personales, comunicación

Afiliación.



5.5.7 Planeación de los recursos humanos

Definición de trabajo y sus elementos

5.5.7.1 Trabajo.: actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada por normas de eficiencia.

- Actividad humana: el trabajo en sentido propio, sólo puede ser resultado de la acción del hombre.
- Actividad mixta: resulta que todo trabajo no es una actividad ni puramente espiritual ni meramente material”, no son las manos del hombre las que trabajan es siempre el hombre el que trabaja con sus manos.
- Actividad por un fin; en todo trabajo lo que más resulta es el fin que persigue, jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo.
- Actividad recreativa: en el trabajo en forma necesaria algo se transforma, algo mejora de utilidad aumenta de valor.
- Actividad de carácter necesario: en sentido individual significa que el trabajo para serlo realmente tiene que ser de alguna manera impuesta.
- Actividad limitada: implica concentrar nuestras fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad que lo constituye y por lo mismo exige ponerlas o utilizarlas en otras como diversiones, estudios etc..
- Actividad repercutible: por exigir una intensa concentración de nuestras formas físicas y psíquicas el trabajo repercute en nuestra vida en general causando alegría o tristeza que nos ayuda o estorba en nuestras actividades.
- Actividad social: el trabajo implica y exige un máximo relacionamiento con el empleo y los compañeros de trabajo.
- Actividad remunerada: se tiene que pagar por hacer una actividad.

Señalamos solamente aquellas clasificaciones que más aplicación tenga para nuestra materia.

El trabajo puede definir que es un manual, oficinesco, creativo de convencimiento y de dirección.

5.5.7.1.1 Trabajo manual es aquel en el que predominan las actividades corporales.

5.5.7.1. 2 Trabajo oficinescos es aquel en que se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar y controlar trabajos directos para escribir duplicar y mandar

5.5.7.1.3 Trabajo de convencimiento logra elevar a determinados personas o grupos hacia uno de los fines de la empresa.

- Primario es aquel en que la parte principal de su productividad proviene de la naturaleza, de lo que elabora el hombre, ayuda o aprovecha.
- Secundario: por lo contrario la productividad depende de la actividad humana.

5.5.7.2 Relaciones humanas

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones humanas se dan exclusivamente entre los miembros de una organización.

5.5.7.3 Relaciones laborales.



PROCESO ADMINISTRATIVO

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de los recursos humanos, se emplean frecuentemente asociados y a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero- patronal.

5.5.7.4 Relaciones industriales

Queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamental, es educativas y de beneficencia donde se requiere también de recursos humanos; además entre los proveedores y la fabrica están sus clientes y también se establecen relaciones laborales.

5.5.7.5 Relaciones laborales:

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se emplean frecuentemente asociados y a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronal.

5.5.7.6 Manejo de personal:

En una fase de administración que se ocupa de la utilización de energía humana intelectual y físicas de los propósitos de una empresa organizada.

5.5.8 Funciones del departamento de personal


Existen un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya.

A primera vista surge el deseo natural de determinar cuales son las funciones básicas y en cierto sentido irreversible que están encomendadas a un moderno departamento de personal, es decir, tratamos de clasificarlas lo más técnicamente que sea posible en una enumeración que se comprenda.

La amplitud, capacidad de economía, de contar con técnicas, necesidades concretas y otros factores que se plantean a la empresa, condicionan el que se le adopte una forma particular de clasificación de estas técnicas.

5.5.8.1 Dirección

- Funciones para elevar la moral del personal.
Comprende técnicas para comprender, analizar conocer y/o ajustar la rotación, manualidad interna, ausentismo y retrasos de personal y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos etc.
- Funciones de relaciones laborales.
Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva desde el ángulo de lo que corresponde a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica y las políticas fundamentales al respecto, así acumula, forma y empleo del reglamento de trabajo.
- Funciones relativas a la prestación de servicios de Bienestar social o beneficios adicionales al salario.
Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal o colaborar a las actividades de los trabajadores.

-
- 
- Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.
Por su importancia, su unidad temática y su amplitud las funciones constituyen la segunda parte de la administración de personal.

5.5.8.3 Control.

- Funciones de registro de personal
Comprende la instrucción y manejo de los archivos Kardex, tarjetas e índices de todos los aspectos del personal se realiza aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica.
- Funciones de auditoria de personal.
Comprende los sistemas para conocer en la propia empresa y en otras, el estado de funciones y sistemas de personal a fin de poder proveer en las encuestas de actitud.

RESUMIENDO

- La toma de decisiones se espera que se tenga bien definido el problema, no un conflicto de metas, que conozca todas las opciones, posea clara preferencia de orden, mantenga constantes todas las preferencias, no tenga limitaciones de costo o tiempo y elija una opción final que maximice su retribución económica.
- La autoridad se relaciona con derechos inherentes a una posición. El poder describe todos los medios por los que el individuo puede influir en las decisiones, incluyendo las de la autoridad formal.
- La especialización de trabajos se ocupa de convertir los puestos en actividades cada vez más pequeñas. La ampliación del puesto es lo opuesto.
- El proceso de administración de recursos humanos busca dotar de personal a la organización y mantener un alto desempeño a través, de la planeación de recursos humanos, reclutamiento o reducción, selección, orientación, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y relaciones empleado - jefe.

BIBLIOGRAFÍA PROPUESTA PARA ESTE CAPÍTULO

- Koontz, Harold, «Elementos de Administración», 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
- Scherhorn, John R., «Administración», Limusa Wiley, México, 2001.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W., «Administración», 7a Edición, International Thomson Editores, México 1999.



ACTIVIDADES SUGERIDAS

INSTRUCCIONES

- Elabore un organigrama tomando en cuenta los siguientes departamentos: Presidente, vicepresidente, planificación y asesoría económica, auditoría, personal, jurídico y archivo y correspondencia.
- Investigue el tema contratación y empleo
- Escriba sobre:

la historia de los recursos humanos

Características principales de los recursos humanos.

Disciplinas que colaboran con la administración de recursos humanos

* Toda la información de estas actividades sugeridas las encontrará en este capítulo.



CAPITULO SEIS DIRECCIÓN

OBJETIVOS

Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

- Definir el enfoque y las metas de comportamiento organizacional
- Explicar como pueden los administradores modificar el comportamiento de los empleados
- Observar la productividad del personal para lograr los objetivos



6. DIRECCIÓN

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que el trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama Dirección.

6.1 ELEMENTOS DEL CONCEPTO.

- Dirección de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

6.2 IMPORTANCIA.

La Dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

6.3 PRINCIPIOS.

6.3.1 De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente si se encamina hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deben relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

6.3.2 Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad el mando, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

6.3.3 De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

6.3.4 De la vía jerárquica:

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, que se realicen con mayor facilidad.

6.3.5 De la resolución del conflicto

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

6.3.5.1 Aprovechamiento del conflicto:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

6.3.5.2 Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

6.4 ETAPAS DE DIRECCIÓN

Integración: comprende la función a través de la cual el administrador elige de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

6.5 REGLAS:

6.5.1 El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

6.5.2 De la provisión de elementos necesarios.

A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

6.6 ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.

- Poner en práctica la filosofía de participación todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados de control.

6.7 SUPERVISIÓN

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

6.8 FUNCIONES DE INTEGRACIÓN

6.8.1 Funciones para elevar la moral de personal.

Comprende técnicas para, analizar conocer y/o ajustar la rotación, manualidad interna ausentismo y retrasos de personal y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros estímulos etc...

6.8.2 Funciones de relaciones laborales.

Comprende a los aspectos de negociación de la contratación colectiva desde el ángulo que corresponde a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica y las políticas de los reglamentos de trabajo.

6.8.3 Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal o colaborar a las actividades de los trabajadores.

6.8.4 Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.



6.9 COMPORTAMIENTO

Son las acciones de las personas. En administración nos interesa analizar el comportamiento organizacional, que es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo.

6.10 ACTITUDES

Declaraciones de evaluación relativas a objetos, personas o acontecimientos.

Para comprender mejor el concepto de actitudes debemos analizar los componentes siguientes:

6.10.1 Componente cognoscitivo de una actitud: son las creencias, opiniones, conocimientos o información que una persona tiene.

6.10.2 Componente afectivo de una actitud: el segmento emocional o de sentimiento de una actitud.

6.10.3 Componente de comportamiento de una actitud: la intención de comportarse de cierta manera hacia determinar la persona o algo. La actitud que debe esperar un administrador de un empleado relacionada con el trabajo debe ser:

- Satisfacción en el empleo: es la actitud general de una persona hacia su trabajo.
- Participación en el trabajo: es el grado al cual un empleado, participa activamente en el y considera su desempeño en el puesto como importante para el valor que se da así mismo.
- Compromiso organizacional: la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad hacia, su identificación con, y la participación en la organización.

6.11 PERSONALIDAD

Es la combinación de características psicológicas que caracterizan a un persona.

¿Cómo prever el comportamiento por características de la personalidad?

- Foco de control: atributo de la personalidad que mide el grado en el cual las personalidades creen que son dueñas de su propio destino.
- Autoritarismo: es una medida de la creencia de una persona en el sentido de que debe haber diferencias de posición y de poder entre las personas en las organizaciones.
- Maquiavelismo: una medida de grado al cual las personas son programáticas, mantienen una distancia emocional y creen que los fines justifican los medios.
- Autoestima: el nivel de agrado o desagrado de un individuo de sí mismo.
- Autocontrol: una característica de la personalidad que mide la capacidad de un

PROCESO ADMINISTRATIVO

individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

- Asumir riesgos: la disposición a correr riesgos.

¿C

TIPO	TTI POI	OPIOTPI
Realista: prefiere actividades físicas que requieren habilidad, fortaleza y coordinación.	Tímido, auténtico, persistente, estable, conformista y práctico.	Mecánico, operador de prensa.
Investigadora: prefiere actividades que requieren pensar, organizar y comprender.	Análítico, original, curioso.	Biólogo, economista, reportero
Social: prefiere actividades que implican el ayudar y desarrollar a los de más.	Sociable, amistoso, cooperativo.	Maestro, trabajador social
Convencional: prefiere actividades por reglas, ordenadas y poco ambiciosas.	Conformista, eficiente, práctico.	Contador, administrador
Emprendedor: prefiere actividades verbales en las que hay oportunidades de influir en los demás y ganar poder.	Autoconfiado, eficiente, práctico	Relacionista público, oficinista
Artísticas: prefiere actividades ambiguas y nada sistemáticas que facilitan la expresión creativa.	Imaginativo. desordenado, idealista.	Pintor, músico, escritor.

6.12 PROCESO DE LA TEORÍA DE LAS ATRIBUCIONES

Teoría de las atribuciones: desarrolla explicaciones de cómo juzgar a las personas de manera diferente, dependiendo del significado que atribuimos a un comportamiento determinado.



6.13 LA COMUNICACIÓN.

Es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor reciprocidad, un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

- Es el proceso social esencial para el hombre, la comunicación es la vía mediante la cual adquiere su humanidad individual, mantiene y desarrolla sus relaciones sociales.

- Es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales, las cuales tienen un significado o mensaje.

6.13.1 Tipos de comunicación.

Para el desarrollo de este aspecto, partiremos de la concepción de Roger Malicol, quien señala que «la comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles:

- Unidimensional: consigo mismo.
- Bidimensional: con los otros.
- Tridimensional: yo con los otros, el contexto y el medio.

Comunicación intrapersonal – unidimensional.

Comunicación interpersonal – bidimensional.

Comunicación masiva – tridimensional.

Comunicación intrapersonal: se manifiesta una conversación profunda y personal. Un emisor es receptor de sus propios mensajes. El comunicador es, al mismo tiempo, audiencia.

El narrador es el protagonista, nos relata sus vivencias. El centro del universo es el YO y su emisor de mensajes se logra mediante símbolos verbales o representaciones imaginables.

Como vemos, la comunicación intrapersonal es íntima y limitada, se da por la vía del monólogo.

El monólogo es una forma expresiva. Es el discurso que un emisor o hablante se dirige a sí mismo. Se emplea en las obras dramáticas y narrativas para revelar estados de conciencia, conjuntamente con sus respectivos procesos síquicos. Se expresa en primera persona. De allí, el énfasis en el emisor y el predominio de expresiones exclamativas.

Comunicación interpersonal: cuando dos o más personas hablan, se dice que hay una relación de comunicación. Esa relación recibe el nombre de interpersonal y es el tipo de comunicación que la generalidad de nosotros practicamos a mayor parte del tiempo.



PROCESO ADMINISTRATIVO

Ocurre cuando usted establece una comunicación dialogante con otra u otras personas, cuando departe con sus familiares, amigos, solicita orientación de sus asesores en el centro local. Esto quiere decir que pueda darse dentro del marco familiar, en la comunidad, en una institución, organización o asociación profesional.

La comunicación interpersonal es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ofrece la oportunidad de que usted y otra persona pueda verse, compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo.

La comunicación interpersonal es un acto creativo, que ofrece, tanto el emisor como al preceptor, la posibilidad de una expansión sin límites por la vía del diálogo.

El diálogo es la forma más completa de comunicación entre las personas. Se opone al monólogo, pues si pone énfasis en el receptor del mensaje, se remite simultáneamente a varios marcos de referencia y con suma frecuencia utiliza oraciones interrogativas, permite la exteriorización de las ideas por medio de la conversación.

El diálogo se destruye cuando no se sabe:


- Oír y entender las razones de los otros.
- Expresar un punto de vista con sosiego, serenidad y equilibrio.
- Respetar y tolerar la opinión divergente.
- Sustituir el prejuicio prepotente por el juicio ponderado.
- Derogar la compulsividad vehemente por el análisis pertinente.
- Subrayar el espíritu de solidaridad en lugar de la estridencia enrojada.

Comunicación masiva: al crecer la civilización y hacerse poderosa, sobrevino la necesidad de nuevos medios de comunicación. Así pues, al buscar el hombre su propia trascendencia, utilizó instrumentos que permitieron la extensión de sus sentidos. De la comunicación directa, personal, se pasa a una comunicación masiva. Esto quiere decir que cuando las implicaciones del mensaje van más allá de nuestras propias fronteras, debemos recurrir a medios técnicos para ampliar el contenido y la fuerza de la que queremos comunicar.

El proceso comunicacional sigue siendo el mismo, lo que cambia son los medios utilizados. Ya no nos centramos solamente en las personas, sino requerimos de ciertos instrumentos de carácter técnico para ampliar los contenidos de los mensajes y, en consecuencia, elevar el radio de acción y las responsabilidades de lograr mayores efectos.

6.13.2 Barreras de comunicación

Alguna vez en su vida, las personas no pueden comunicarse. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruidos de una corneta, etc. Estas diferencias se denominan ruidos o barreras. ¿En que elementos intervinientes del proceso hay la posibilidad que aparezcan una restricción o barrera?



Todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones; anarquías, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación.

Estas barreras que impiden la comunicación pueden registrarse a nivel:

- Semántico.
- Físico.
- Fisiológico.
- Sicológico.
- Administrativo.

Barrera semántica: si al hablar o escribir empleamos una palabra con una aceptación que no le corresponde, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN.

Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y divulgación de los mismos son los medios de comunicación social. A través de los medios de comunicación de masas llamados canales de televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta o no, lo que dice el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Así mismo se dificulta la comunicación por una barrera semántica cuando no expresamos en forma anfibológica. La anfibología nos remite a un doble sentido, a lo ambiguo, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras. Este problema se registra a nivel de la construcción o sintaxis.

Los ejemplos más corrientes de anfibología provienen del empleo confuso de los pronombres de tercera persona, del posesivo su, suyo, etc., y de la omisión del sujeto.

Barrera física: esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que llegue nítidamente al receptor y provocan incomunicación. El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, también se le denomina canal comunicacional. Los medios mas empleados son:

- Cartas.
- Teléfono.
- Radio.
- Cine.
- Televisión.
- Periódico.
- Revistas.
- Conferencias, paneles, debates, reuniones, etc.
- Carteles.
- Libros.
- Telégrafos.

Otros casos que sirven como ejemplo de este tipo de barrera serían:



PROCESO ADMINISTRATIVO

- Interferencia en el radio o en el teléfono.
- El exceso de ruido.
- La distancia.

Barrera fisiológica: surgen cuando una de las personas que interviene en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo. Tal es el caso de los sordos, los mudos y los ciegos, pero también podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

Barrera psicológica: todo ser humano tiene una forma particular de vivir, de percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe una nominación psicológica o esquema referencial.

Aceptamos las comunicaciones que se adaptan a nuestro esquema referencial. Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que queremos ver, oír y sentir y eludimos o rechazamos toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica. Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

El tono de voz del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto pueden hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado.


Siempre se emiten mensajes en donde se encierra una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repeler cualquier agresión. Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que se acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado. Algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- Registrar emociones ajenas al área laboral.
- Mostrar excesiva timidez.
- Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas y claras.
- Manifestar preocupación por problemas personales.
- Demostrar sobre valoración o subestimación.

Para hacerse entender, usted necesita saber mucho acerca de las personas con quien habla, motivar un entendimiento mutuo, armónico y accesible.

A continuación se citan algunas de las causas que contribuyen a crear barrera psicológica:

- Alta posición o jerárquica.
- Poder para emplear o discutir.
- Uso del sarcasmo.

-
- 
- Actitud despótica.
 - Críticas punzantes.
 - Maneras demasiado formales.
 - Apariencia física imponente.
 - Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barrera administrativa: todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura. Esta estructura grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barreras administrativas serían, entre otras:

- La estructura organizacional.
- Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- Defectos en la red formada de la comunicación.
- Ambigüedades en los status y roles.

Estos factores generan barreras relacionadas con:

- Las personas.
- Las ideas.
- La ejecución o rendimiento.
- La organización.

Las dispersiones o barreras que hemos estudiado y las investigaciones realizadas sobre la conducta humana ,dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de desesperación creciente, debido a lo difícil que se hace en la actualidad la comunicación. Si por un lado, no podemos negar el progreso de los diferentes medios de comunicación, por otro, debemos aceptar la importancia del hombre para comunicarse.

6.13.3 Proceso de comunicación.

Ya sabemos que emisor, mensaje y receptor son tres componentes imprescindibles en el proceso de la comunicación. Centremos nuestra atención, en primer termino, en el sujeto de la comunicación.

Emisor: es el agente que genera la salida del mensaje, puede ser una persona, grupo, institución u organización. Su papel es muy importante dentro del proceso comunicacional, ya que es él quien establece la relación, al compartir una serie de informaciones.
Receptor: la precisión de los rasgos del receptor, al igual que en el caso del emisor, es una tarea sumamente amplia. Es el agente, grupo, organismo o institución que es capaz de percibir el mensaje, descodificarlo y asignarle significación mediante un proceso similar al del emisor, pero a la inversa.

Mensaje: llamamos mensaje a lo que quiere expresar, al contenido, al objeto de la comunicación. Es todo aquello que el emisor practica al receptor. Este producto físico creado por el emisor puede manifestarse a través de múltiples formas: discurso oral, escrito, gesto, foto, cuadro, escultura, etc.

Barrera Administrativas: Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura. Esta estructura, grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barreras administrativas serían, entre otras:

- La estructura organizacional.
- Los circuits, redes y patrones de comunicación.
- Defectos en la red formada de la comunicación.
- Ambigüedades en los status y roles.

RESUMEN

1. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Las actividades principales de la dirección son:
 - Poner en práctica la filosofía de participación de todos los afectados por la decisión.
 - Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
 - Motivar a los miembros.
 - Comunicar con efectividad.
 - Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
 - Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
 - Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
 - Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados de control.

ACTIVIDAD SUGERIDA

- Elaborar un proceso administrativo

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA ESTE CAPÍTULO:

Koontz, Harold, «Elementos de Administración», 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.

·Schemerhorn, John R., «Administración», Limusa Wiley, México, 2001.

· Hellriegel, Don y Slocum, John W., «Administración», 7a Edición, International Thomson Editores, México 1999



CAPÍTULO SIETE **CONTROL**

OBJETIVOS

Después de leer este capítulo el (la) alumno (a) será capaz de:

- o Definir control
- o Explicar por qué es importante el control
- o Describir el proceso de control

7. CONTROL

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

7.1 ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

Comparar los resultados con los planes generales.

Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

Comunicar cuales son los medios de medición.

Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

7.2 INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden, en tanto que en realidad el gerente talvez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío, debe haber algo que controlar.

En realidad la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración.. afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el procesode administración.



7.3 FASES DE CONTROL

- Establecimiento de estándares y criterios.
- Observación del desempeño.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido.
- Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado.

I. Establecimiento de estándares y criterios

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, que esperar de determinada acción. Los estándares o normas proporcionan un método para establecer que debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionan buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos.

Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y de volumen de producción.

El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos; funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite emprender acciones correctivas oportunas, que son la base del control. En consecuencia el control debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. Esta acción puede incluir el ejercicio de la autoridad y de la dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. También pueden revisarse y modificarse los estándares fijados (si no fueron establecidos de manera apropiada) para adaptarlos a la realidad de los hechos, a las posibilidades de la empresa.

Naturaleza variada de los estándares de control.

Estándares éticos: estándares de comportamiento esperados del personal y de la dirección.

Estándares de programación: datos esperados al término de las actividades.

Estándares de desempeño técnico: niveles deseados de desempeño.

Costos estándar: costos normativos en que se incurre durante las fases de operación.

Indicadores financieros: índices que señalan relaciones entre elementos o actividades y recursos financieros aplicados (como rotación de inventarios).

7.4 TIPOS DE CONTROL.

Atendiendo al momento de su aplicación, tenemos los tipos siguientes de control organizacional:

- Los controles preventivos son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se han proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esté en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones y, finalmente, su conformidad con los planes, programas y presupuestos.
- Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros son el tipo más común de control preventivo a la acción, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. La programación es otro tipo importante de control preventivo, pues estas actividades preliminares también requieren que se invierta bastante tiempo.
- El control preventivo es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón se dice que el control preventivo siempre es interno, ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.
- Los controles concurrentes, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.
- Los controles posteriores, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo en las auditorías contables, estadística, contabilidad, etc.

7.5 FUENTES DE CONTROL.

Según Don Hellriegel, las fuentes de control básicas son cuatro: grupos interesados, la organización misma, grupal e individual.

- El control de los grupos interesados, se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.
- El control organizacional se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.
- El control grupal se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos, por ejemplo: retirar voz y voto a un miembro del grupo,

elegirlo representante ante otros grupos, etc.

- El autocontrol individual consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente. La llamada ética profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas. No importa cual sea la profesión, Contador Público, Abogado, Ingeniero, Administrador de Empresas, Doctor, etc., se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

7.6 TÉCNICAS DE CONTROL

Los administradores disponen de una serie de recursos para controlar las operaciones de una empresa, entre las cuales tenemos:

- Las técnicas presupuestales.

Los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita en gran manera la comparación de lo realizado con relación a lo planificado. Ejemplos de este tipo de presupuestos son los presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos, presupuestos de insumos y materiales, presupuesto de mano de obra, etc.

- Las técnicas no presupuestales.

Son recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa. Entre estas técnicas encontramos los datos estadísticos, reportes o análisis especiales, observación directa, programas de auditoría, el punto de equilibrio, etc.

- Técnicas modernas de control.

Entre éstas técnicas podemos encontrar la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT, por sus siglas en inglés), Gráfico de Gantt o Cronograma de Actividades, Costeo Directo y la Investigación de Operaciones, entre otras.

- El punto de equilibrio.

Se le conoce así a la situación en la cual las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, situación en la cual la empresa no gana ni pierde. Este análisis permite a los administradores contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para la organización, para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas.

El punto de equilibrio se establece a través de un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas, en que los ingresos cubren exactamente los costos y, por lo tanto, no hay ni beneficios ni pérdidas.

7.7 PRESUPUESTOS:

Esquemas de planeación que contienen estándares aprobados para el control (como presupuestos de caja o previsión de gastos).





PROCESO ADMINISTRATIVO

7.8 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN:

Control para evaluar el desempeño de aplicaciones financieras.

7.9 CRITERIOS MIXTOS:

Estándares empleados para evaluar el desempeño de la empresa a largo plazo, como:

- Filosofía y calidad de la gerencia
- Posición en el mercado
- Imagen de la empresa
- Viabilidad de la empresa
- Moral de la empresa
- Relaciones con los clientes y el público
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Innovación e investigación
- Conservación del patrimonio

7.10 OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para controlar el desempeño es necesario conocerlo. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.

7.11 COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO REAL CON EL ESPERADO

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos. Este aspecto recuerda mucho el principio de excepción propuesto por Taylor. Para concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable.

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo-partiendo del presente-puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras. En general, la comparación de los resultados reales con lo planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes y medidas estadísticas. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.



7.12 ACCIÓN CORRECTIVA

Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control.

Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación del proceso de control. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes. Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. Es la función según la cual el administrador, desde el presidente hasta el capataz, certifica que todo lo que se hace concuerda con lo planeado. Fayol afirmaba que “en una empresa, el control consiste en comprobar si todo se ejecuta conforme al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos”. Tiene por objetivo indicar las fallas y los errores para rectificarlos y no reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y acciones. La planeación requiere programas coherentes, integrados y articulados, en tanto que el control exige la concordancia de planes y acciones.

7.13 ALCANCE DEL CONTROL

La planeación comienza el proceso administrativo, en tanto que el control lo cierra. Del mismo modo que acontece en la planeación, el alcance del control puede ser global, departamental u operacional, que corresponde a los planes estratégico, táctico y operacional.

7.14 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN APLICADOS AL CONTROL

Entre los principios generales de administración aplicados al control, pueden citarse:

- Principio de garantía del objetivo. El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.
- Principio de definición de los estándares. El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.
- Principio de excepción. Este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.



PROCESO ADMINISTRATIVO

- Principio de acción. El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control, cuando éste es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

7.15 REQUISITOS PREVIOS DE UN SISTEMA DE CONTROL

El control debe ser comprendido por todos aquellos que utilizan u obtienen sus resultados.

Debe anticipar e informar los desvíos a tiempo para emprender la acción correctiva antes de que ocurran desvíos más graves.

Debe ser suficientemente flexible para que sea compatible con los cambios del ambiente organizacional.

Debe ser económico para evitar gastos adicionales de mantenimiento del sistema de control.

Debe indicar la naturaleza de la acción correctiva para que su ejecución concuerde con el plan.

Debe reducirse a un lenguaje (palabras, diagramas u otros modelos) que permita una rápida visualización y sea de fácil comprensión.

Debe desarrollarse mediante la participación activa de todos los gerentes involucrados.

7.16 TÉCNICAS RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN DE CONTROL

Las técnicas relacionadas con la función de control son esencia de las mismas identificadas en la función de planeación. Dado que la planeación define los estándares y criterios de control, en éste se utilizan los mismos diagramas. En tanto la planeación define los resultados esperados (o planeados), el control trata de seguir las actividades realizadas y los resultados alcanzados para proponer medidas correctivas cuando sean necesarias.

Así como la planeación utiliza diagramas como el cronograma, los diagramas de Gantt y otras técnicas más sofisticadas como el PERT, la función de control utiliza esos mismos diagramas y técnicas para ejercer el debido seguimiento.

Ejemplo

La compañía fundada por Enrique Ávila-Aristimuño en el año 1992. Se encarga de la fabricación y venta por mayor de bicicletas montañosas de tres tamaños (20, 24 y 26). Para 1994 la empresa logró situarse entre una de las mejores del ramo, con una producción anual de 30.000 unidades y con unas ventas que superaban los 85 millones de quetzales, cinco años más tarde, el Sr. Byron Blanco, quien para ese año era el presidente de la compañía, fallece quedando ésta en manos de sus dos hijos quienes en el año 2000 decidieron venderla a una firma estadounidense llamada AMF Corporation. Estos nuevos dueños deciden rediseñar todo el organigrama funcional, para igualarlo a sus otras sucursales existentes en el mundo. Estos cambios trajeron consecuencias en todos los niveles de la organización.

CASO # 1 EN EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO

Los cuadros de las bicicletas diseñadas por expertos en la materia, se construyeron con un material muy pesado. El gerente de ventas recibió varias quejas sobre el peso de las bicicletas, notando así que ésta era la causa por la cual las ventas habían disminuido.

VARIABLE: las ventas han disminuido como consecuencia de utilizar un material muy pesado en el cuadro de las bicicletas.

Alternativa # 1:

Diseñar un cuadro con otro material (aluminio) que sea más liviano y que permita mayor velocidad y comodidad a sus conductores.

Ventajas

- El aluminio además de proporcionar menos peso es un material económico para la empresa.
- Con este nuevo diseño quedarían satisfechas las necesidades de los consumidores, entre ellos los deportistas.
- Se introducen innovaciones que colocarían a la empresa por encima de sus competidores.

Desventajas

- Medida a largo plazo, ya que se deben realizar varias pruebas de rendimiento del nuevo producto.
- Incremento en el costo del producto, ya que además del cuadro se deben cambiar también los frenos, porque estos están diseñados para el peso de la bicicleta de otro material.

ALTERNATIVA #2

Rediseñar completamente la bicicleta con un diseño más innovador que posea igualmente menos peso pero que tenga mayor comodidad, agregando suspensión en los cauchos, mejores asientos, colores atrayente, etc. Todo esto con la finalidad de hacer el producto más llamativo al público.

Ventajas

- Mayor variabilidad en los modelos para satisfacer los gustos de los consumidores.
- Establece un nivel competitivo con otros fabricantes del área.
- Este nuevo diseño generaría un aumento en las ventas.

Desventajas

- Es una alternativa a largo plazo, porque se necesitan realizar pruebas para verificar su aceptación en el mercado.
- Produce un incremento en el costo del producto por los accesorios adicionales.
- Produce cambios en la línea de ensamblaje.

RESUMEN

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa.

Sólo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta.

El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el control no sólo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino por el contrario, debe ser realizado cuando se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presente.

ACTIVIDAD SUGERIDA

Solucione los casos siguientes, escribiendo las ventajas y desventajas.

Caso # 1 en el departamento de administración:

Debido a los cambios en el sistema de frenos de la bicicleta, se realizó un pedido de discos a una empresa japonesa. Esta empresa informó que el pedido llegaría con una semana de retraso. El gerente de producción notificó al administrador que la producción de bicicletas con frenos de discos se paralizó por falta de material.

Variable: la producción se suspendió por retraso en el pedido de discos.

Alternativa.

Hacer un pedido de discos a una empresa nacional para solucionar el problema en el menor tiempo posible para continuar con la producción.

Caso #2 en el departamento de mercadeo

La empresa contrató a una compañía de publicidad radial para promocionar su nuevo modelo de bicicletas con cambios innovadores. El gerente de mercadeo determinó que la publicidad radial estaba mal dirigida y que el sector que se quería ganar con la propaganda no fue favorablemente atraído, ocasionando una disminución en las ventas.

Variable: las ventas han descendido como consecuencia de utilizar una publicidad radial mal diseñada.

Alternativa

Diseñar una nueva guión de radio dirigida a los compradores idóneos (deportistas y niños, entre otros).

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA ESTE CAPÍTULO

Koontz, Harold, «Elementos de Administración», 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.

· Schemerhorn, John R., «Administración», Limusa Wiley, México, 2001.

· Hellriegel, Don y Slocum, John W., «Administración», 7a Edición, International Thomson Editores, México 1999.

APÉNDICE

Organización de una emisora de radio de gran audiencia y con una programación generalista

Empecemos por aproximarnos al organigrama de una emisora de radio de gran cobertura y que ofrezca una programación generalista. Sistemáticamente, se ha tendido a calificar como de emisora grande a toda aquella que se dirige a una población superior a las quinientas mil personas, y qué duda cabe que cuanto más grande sea la radio y cuantos más programas realice, más personal necesitará.

Las programaciones llamadas generalistas explotan, como ya hemos dicho, diversos tipos de contenidos, por lo que ofrecen a sus oyentes espacios de distinta índole: informativos, magazines de entretenimiento, debates, tertulias, concursos, retransmisiones deportivas, musicales, etc. Esto implica que la red que quiera llevar a cabo tal variedad de contenidos deberá contar con un organigrama amplio y muy bien definido.

El organigrama tipo de una radio como ésta podría concretarse de la siguiente manera:

Propietarios (Consejo de Administración)

En primer lugar, en lo más alto del organigrama, se sitúan los propietarios de la emisora, representados generalmente en un Consejo de Administración. Este Consejo es el que, entre otras cosas, aprueba los presupuestos y nombra cargos con responsabilidad, como es el caso, por ejemplo, del director general. Hay que tener en cuenta que el nombre utilizado por los consejos para designar un cargo puede ser diferente en cada empresa, a pesar de que desarrollen tareas prácticamente idénticas. Por eso, no debe extrañarte que a un director general también se le denomine gerente o coordinador.

Director general y director financiero

Por debajo de los propietarios encontramos a los directores, nombrados directamente por el Consejo de Administración. El director general llevará todo el peso de la emisora y deberá cumplir con los objetivos que el Consejo dictamine. Por su parte, el director financiero es el responsable de organizar y controlar las finanzas de la empresa. Habitualmente, en las grandes redes los directores generales y financieros tienen adscritos un amplio departamento administrativo.

Director de programas, director de producción, responsable o jefe técnico, responsable o jefe comercial, y responsable de las relaciones públicas

Siguiendo el orden del organigrama que nos ocupa llegamos a un ámbito en el que hallamos varios cargos con diferentes responsabilidades, de los cuales dependen también otra serie de cargos de inferior categoría.

El director de programas es el encargado de coordinar todos los espacios que se producen en la emisora. De él dependerán los directores de los servicios informativos, de los espacios musicales y de los deportivos.

Por su parte, el director de producción tiene la responsabilidad de organizar todas grabaciones de anuncios, ya sean promociones internas de la propia emisora, ya sea cualquier tipo de publicidad exterior (comercial o institucional). Este, además, deberá estar muy bien coordinado con los responsables comerciales y con el director de programas. En muchas emisoras el director de producción suele depender directamente del de programas, como consecuencia del alto grado de sintonía que deben tener estos dos responsables. En otras estaciones, ambos cargos están en el mismo escalafón del organigrama.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Organización de una emisora de radio de gran cobertura y con una programación exclusivamente musical

En el punto anterior hemos podido observar cómo puede ser el organigrama de una emisora de gran cobertura y de programación generalista. Seguidamente, y para comprender mucho mejor las diferencias organizativas que pueden existir entre emisoras dependiendo de su tamaño de mercado y de su programación, vamos a conocer el organigrama de una red, también de gran cobertura, pero con una programación exclusivamente musical.

De entrada, hay que destacar una cuestión fundamental que marca la diferencia entre una emisora de contenido generalista y una estrictamente musical. Se trata del hecho que esta última, como ya advertíamos con anterioridad, precisa de mucho menos personal que la primera para producir sus emisiones. La mayoría de los cargos intermedios ya no son necesarios e incluso algunas áreas desaparecen.

Concretemos lo que hemos expuesto con un organigrama tipo de gran emisora de contenido musical:

Propietarios (Consejo de Administración)

En la cúspide del organigrama se ubica a los propietarios de la emisora representados en un Consejo de Administración que, como en el ejemplo anterior, tiene, entre otras funciones, la de nombrar a las personas que tienen cargos de responsabilidad en la empresa.

Director general y director financiero

Por debajo de los propietarios también encontramos a los directores general y financiero nombrados directamente por el Consejo de Administración. Ambos deberán cumplir con las premisas que les dicte el Consejo. Igualmente, en este sector del organigrama, ubicaremos a un amplio departamento administrativo adscrito.

Director de programas, director de producción, responsable o jefe técnico, responsable o jefe comercial y responsable de las relaciones públicas

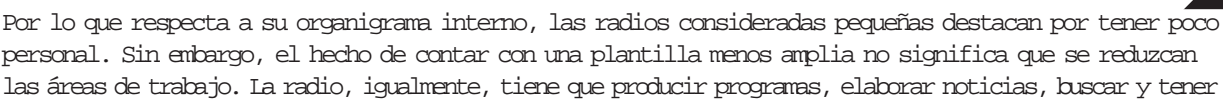
A partir de este punto es donde empezamos a apreciar las principales diferencias entre los organigramas de una emisora de programación generalista y una estrictamente musical. En este segundo ejemplo, el director de programas tiene muchísimo menos personal a su cargo y, en consecuencia, muchas menos cuestiones a coordinar. Así, ya no encontramos, por ejemplo, a los directores de los servicios informativos y de los deportivos, puesto que la radio no explota este tipo de contenidos. No obstante, puede emitir informativos conectando con otras emisoras que sí los realizan.

A pesar de contar con una plantilla más reducida, podemos observar que son igualmente necesarios los directores de programas y de producción, y los jefes comerciales, técnicos y de relaciones públicas.

Por lo tanto, en una radio musical el director de producción seguirá teniendo la responsabilidad de organizar todas grabaciones de los anuncios propios y externos. El jefe técnico se encargará -junto con su equipo de técnicos- de hacer funcionar todo el equipamiento. El jefe comercial dirigirá a los agentes comerciales en la búsqueda de anunciantes. Finalmente, el responsable de las relaciones públicas también tendrá que llevar a cabo su tarea de mantener los contactos de la empresa a todos los niveles, especialmente con las discográficas.

Organigrama tipo de una emisora de radio de pequeña cobertura (con programación generalista o bien con programación musical)

Expongamos un tercer ejemplo: organigrama de una estación con una tamaño de mercado reducido, ya sea de programación generalista o musical. Genéricamente, podemos identificar a una emisora como mediana o pequeña cuando emite en el ámbito territorial de ciudades con poblaciones inferiores a las doscientas cincuenta mil personas.



Por lo que respecta a su organigrama interno, las radios consideradas pequeñas destacan por tener poco personal. Sin embargo, el hecho de contar con una plantilla menos amplia no significa que se reduzcan las áreas de trabajo. La radio, igualmente, tiene que producir programas, elaborar noticias, buscar y tener anunciantes, atender llamadas, llevar la contabilidad, almacenar música.. Esta circunstancia conlleva que los profesionales de las emisoras pequeñas tengan que ser mucho más polivalentes y deban saber desarrollar diferentes tareas. De esta manera, es fácil que un locutor de programas, además de presentar algún espacio, también tenga que grabar publicidad, o incluso buscar anunciantes.

Las emisoras de radio en un mercado pequeño pueden llevar a cabo programaciones generalistas y también musicales y, en algunos casos, una combinación de ambas. Si apuestan por la primera opción, qué duda cabe que el esfuerzo de los profesionales tendrá que ser superior. Ofrecer diversos tipos de espacios (informativos, debates, tertulias concursos...) con pocos recursos humanos es una difícil tarea. La emisora pequeña estrictamente musical es, sin embargo, más fácil de producir.

El organigrama tipo de una radio de pequeño mercado puede quedar descrito de la siguiente manera:

Propietarios (Consejo de Administración)

Por pequeña que sea la emisora, contará siempre con un propietario o propietarios representados en un Consejo de Administración que nombrará a un director para que rijan los destinos de la empresa.

Director

El director coordinará todas las actuaciones de la emisora y deberá cumplir con los objetivos que el Consejo dictamine. En una radio pequeña, este cargo también asumirá las responsabilidades y tareas que en una gran emisora recaen en el director financiero. En los dos organigramas anteriormente expuestos el equipo de dirección contaba con el apoyo directo de un equipo administrativo. En este tercer ejemplo raramente encontraremos emisoras pequeñas que puedan soportar económicamente el citado equipo.

Director de programas, jefe técnico y responsable comercial

Siguiendo el esquema del organigrama que nos ocupa, llegamos a la zona donde ubicamos a varios cargos con diferentes responsabilidades. Con respecto a los dos organigramas anteriormente ejemplificados, en este ámbito de mandos tan sólo se mantienen el director de programas y los jefes técnico y comercial. Desaparecen, por tanto, los responsables de producción y relaciones públicas, pues el exceso de cargos directivos afectaría el equilibrio económico de la pequeña emisora.

El director de programas coordinará todos los espacios. De él también dependerán -si es una emisora pequeña de contenido generalista- los servicios informativos, los espacios musicales y los deportivos. En el caso de que sea una red pequeña exclusivamente musical, el director de programas será el responsable de toda la programación y asumirá las tareas de organización de las grabaciones y de la redacción de contenidos para anuncios comerciales y de promoción interna.

Áreas de trabajo, rutinas de producción diarias y perfiles profesionales

Área del Consejo de Administración (propietarios)

Los consejeros, los propietarios (accionistas) de una emisora de radio que integran el área del Consejo de Administración, llevan a cabo reuniones periódicas donde establecen los objetivos que su empresa debe alcanzar. El Consejo analiza diversos resultados, pero sobre todo se preocupa por la marcha económica y por los índices de audiencia. Este análisis y seguimiento de su emisora, aunque lo concreten en determinadas juntas de accionistas, lo hacen a diario. Los consejeros suelen ser personas que cuentan con una parte del accionariado, y por tanto, de la propiedad de la radio.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Área de Dirección General

Desde el área de Dirección General, el director ejecuta las directrices acordadas por los consejeros de la emisora. De forma constante se analizan y supervisan las tareas que se llevan a cabo en las diferentes áreas. Será el mismo director el que tenga que dar cuenta del funcionamiento de la emisora en las juntas que convoquen los consejeros. Regularmente, éste tiene la obligación de reunirse con el resto de personas que ostentan responsabilidades dentro de la radio para coordinar las actuaciones que se llevan a cabo.

La Dirección General en particular, y la emisora en general, cuentan con un equipo que día a día desarrolla todas las cuestiones administrativas de la empresa.

Perfiles profesionales ubicados en esta área:

- Director General
- Auxiliares administrativos
- Secretarias
- Recepcionistas
- Conserjes

Área económica

En el área económica, el director financiero, siguiendo las directrices dictadas por el Consejo de Administración de la emisora, velará por la economía de la misma. Los planes de inversión y amortización y los gastos y los ingresos de la empresa son coordinados desde la parte económica. El director financiero, a pesar de desarrollar un trabajo bastante específico, está en permanente coordinación de acción con el director general y con el resto de áreas.

Perfiles profesionales ubicados en esta área:

- Director Financiero
- Auxiliares administrativos
- Secretarias



PROPUESTA ADMINISTRATIVA



EJEMPLO COMPLETO PARA DESARROLLAR LOS INSTRUMENTOS BÁSICOS EN EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este libro de texto reproduce todos los instrumentos básicos para el desarrollo del curso de administración, pero en esta sección se adopta el criterio de no mencionar los nombres de productos existentes. PUBLICREA es nombre ficticio. Las informaciones administrativas y las cifras no reflejan necesariamente la realidad, sólo se emplean como ejemplos próximos a la realidad.

La moneda en el presupuesto y capital varia. Las empresas multinacionales elaboran los planes en dólares o con ambos patrones (Dólar Norteamericano – Quetzal) o en la moneda corriente del país donde operan.

El plan generalmente es impreso en hojas formato A4 o carta, patrones mas comunes de las impresoras de hojas sueltas, y mucho mas grandes que los formatos que por lo regular son utilizados.

Sin embargo en el ejemplo que se presenta a continuación, se da la configuración grafica de un plan real, con un diseño diferente.

PLANEACIÓN



PUBLICREA se proyecta como una compañía de servicios especializada en la implementación de proyectos en Internet para terceras empresas.

Esencialmente en tres líneas estratégicas:

1. Gestión de los canales: Implementación y optimización de campañas publicitarias y de guerrilla marketing en Internet.
2. Desarrollo de contenidos: Desarrollo técnico de sitios y páginas web, muy especialmente las orientadas a la web 2.0 y al «e-commerce».
3. Gestión, optimización y mantenimiento técnico de los sitios.

Los clientes naturales de PUBLICREA serán:

1. Clientes directos: Empresas que desean desarrollar sus campañas en Internet u optimizar y/o relanzar sus sitios.
2. Clientes indirectos: Agencias de publicidad que precisan desarrollos en Internet y prefieren subcontratar dichos servicios.

¿Por qué?

Después de los desafortunados años de la burbuja de las puntocom, Internet ha renacido y se está transformando en una herramienta publicitaria y de comunicación directa para el cliente, siendo de primera magnitud. Nadie duda en el sector de la publicidad y el marketing, que la web es el canal del siglo XXI y que – lejos de pasadas fantasías – será el medio por excelencia tanto por complementariedad como por sí mismo.

Hoy en día, con los altísimos niveles de saturación publicitaria, Internet surge como la mejor alternativa para la durabilidad y profundidad de las campañas. De igual modo, se convierte en la herramienta protagonista de las nuevas tendencias en marketing (guerrilla marketing – buzzmarketing) y ofrece nuevas oportunidades tanto a las grandes corporaciones como a las pequeñas empresas. Sólo con observar las campañas publicitarias de los líderes (que siempre aparecen vinculadas a un sitio web) nos podemos dar cuenta de la importancia de este renacer.

Por todo ello no hay duda de que Internet es y, sobretodo se convertirá a corto plazo, en el primer canal publicitario y de actuación comercial de la mayor parte de las empresas.

De igual modo y una vez “acotadas” claramente las posibilidades de Internet como medio comercial, resulta evidente que en e-commerce ha encontrado, que es, un medio insustituible para determinadas empresas cuyos productos son transportables y entregables a través de la misma web; ejemplos muy evidentes son las agencias de viajes, venta de equipo de computación, etc. Este “nuevo” e-commerce no ha hecho más que empezar.

La gran cuestión es que Internet aún no siendo un medio “nuevo”, en realidad es un medio casi desconocido para la inmensa mayoría de las empresas guatemaltecas.



PROCESO ADMINISTRATIVO

Hace tiempo se olvidaron de “esa web” que colgaron y se re-centraron en sus estrategias comerciales tradicionales.

Por otro lado, la mayoría de las empresas que prestaban servicios de Internet desaparecieron y la mayoría de las supervivientes siguen ancladas en los criterios erróneos de la era puntocom.

La nueva Internet poco tiene que ver con la de hace 10 años.

Las empresas necesitan y necesitarán mucho, más aún a corto plazo, servicios expertos y eficientes en este renovado canal, y ésta es la oportunidad.

Se porque lo estoy viviendo, estoy trabajando inmersa en este sector y viviendo – junto a mis clientes – ese renacimiento y dicha necesidad.

Los cuatro promotores de este proyecto trabajamos actualmente y desde hace años en el sector de la tecnología y el marketing vinculado a Internet:

- Edgar Mayen: Licenciado en Ciencias Económicas por la San Carlos de Guatemala, con más de 10 años de experiencia en el sector de las nuevas tecnologías es el actual Director de Marketing de EFS Groupe. Empresa

- Lorena Arreaga: Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Egresada de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 8 años de experiencia en desarrollo de proyectos informáticos, actualmente es Jefa de Proyectos de varios proyectos a nivel nacional.

- Mary Díaz: Con más de 11 años de experiencia en el sector de la publicidad y el marketing, actualmente es Directora de e-marketing Zantmaro Ediciones, reconocida editorial guatemalteca con más de 2.000 clientes en el mundo. Mary ha sido autor de diversas campañas de marketing premiadas en Internet y tiene una enorme experiencia en implementación de campañas web de gran difusión.

- Marisol Torres: Es licenciada en informática, experta en desarrollos web y gestores de contenidos, actualmente es Directora del proyecto de seguridad web para una conocida corporación universitaria privada. A pesar de su juventud ha obtenido diversos galardones con sus desarrollos.



Misión

Nuestra misión es proveer servicios de alta calidad y valor añadido en proyectos de Internet a las empresas radicadas en Guatemala.

Visión

Convertirnos en líderes y expertos de referencia en Guatemala respecto a la web 2.0 y proveer de nuestros servicios a las empresas de toda Latinoamérica.

Objetivos.

1. Contactar con todas las empresas cuya facturación supere los Q.50,000.00 en el primer año.
2. Conseguir 300 clientes en el primer año y doblarlos consecutivamente en los años siguientes hasta lograr los 1,000 clientes que nuestro proyecto precisa para dar el siguiente salto de crecimiento.
3. Facturar un promedio anual de Q.3,000.00 netos por cliente y alcanzar los tres millones de Quetzales de ventas netas y un millón de en el tercer año.



PROCESO ADMINISTRATIVO

ORGANIZACION

a. Dirección de la empresa.

- Administración de la empresa:

La empresa estará dirigida por un Consejo de Administración formado por 4 miembros y un secretario no consejero.

- Composición inicial:

Presidente: Edgar Mayen.

Consejero Delegado: Lorena Arreaga

Vocal: Mary Diaz

2 vocales a disposición de nuevos inversores.

Secretario no consejero: Marisol Torres

- Dirección operativa: Comité de Dirección

Director General: Lorena Arreaga

Director Financiero: pendiente de selección.

Director de Marketing y Ventas: Mary Diaz

Director Técnico: Marisol Torres.

Directora de Proyectos de Desarrollo: Lorena Arreaga.

b. Personas clave del proyecto.

Además de los socios impulsores del proyecto:

Edgar Mayen, Lorena Arreaga, Mary Diaz y Marisol Torres cuyo currículum ha sido comentado anteriormente, contamos con diversos colaboradores clave que aportarán su valiosa experiencia y saber hacer, son:

Susy Rodriguez: Presidente del Consejo de Administración y una notable autoridad en el sector tecnológico en nuestro país, profesora universitaria y asesora de numerosas empresas multinacionales; tendrá, una participación simbólica, en nuestra empresa pero aportará su experiencia al Consejo y su prestigio al conjunto de la compañía.

Pablo Irriarte: Será nuestro primer Jefe de Ventas, hombre clave del sector servicios de tecnología en Guatemala, con numerosos contactos y relaciones amplísimas, entre las corporaciones de la capital. 10 años de experiencia en comercialización de servicios de tecnología a empresas y en dirección de equipos comerciales.

Yojana Barrios: Experta en relaciones públicas y actual responsable corporativa de una de las empresas especializadas más prestigiosas de Guatemala, teniendo un acuerdo con ella para su futura incorporación.

Susan Teret: Experta en telemarketing y actual responsable de los servicios de atención al cliente de BGH. Quince años de experiencia en dicha actividad la avalan; contamos con ella para la organización tanto del Departamento de Telemarketing como el de Atención al Cliente.



c. Organización funcional de la empresa

La empresa inicialmente se organiza en los siguientes departamentos:

- Dependientes de la Dirección General:
 - Atención al Cliente.
 - Control de Calidad.
- Dependientes de la Dirección Financiera:
 - Administración y finanzas.
 - Recursos Humanos y formación.
 - Servicios y mantenimiento.
- Dependientes de la Dirección de Marketing y Ventas:
 - Marketing.
 - Telemarketing.
 - Ventas.
- Dependiente de la Dirección Técnica:
 - Servicio Técnico.
- Dependiente de la Dirección de Desarrollo de Proyectos:
 - Desarrollo de proyectos.
 - Investigación y desarrollo.

d. Condiciones de trabajo y remunerativas.

Principios generales:

Creemos firmemente que las empresas las erigen las ideas pero las construyen las personas, en este sentido consideramos de vital importancia que nuestra organización se fundamente en:

1º La selección y la incorporación de los mejores profesionales en cada posición. Los mejores, los más competentes y competitivos de su área.

2º Todas las posiciones de la empresa, y muy especialmente aquellas que están en directo contacto con nuestros clientes, son muy importantes. Por esta razón se tendrá especial cuidado en no infravalorar ningún proceso de selección e incorporación.

3º Nuestra empresa está en el siglo XXI y, en consecuencia, será dirigida bajo criterios de liderazgo, modernidad, motivación, respeto, espíritu de equipo, fidelidad y competencia interna. Los que demuestren ser los mejores serán los que progresarán en la empresa.

4º Creemos en el equilibrio, por esta razón nuestra empresa tendrá una composición equilibrada de hombres y mujeres así como de edades (en la lógica del sector y los criterios anteriores).

5º Toda la actividad de las personas que conformarán la empresa – sin excepción – deberá estar orientada a (1) los resultados, (2) el servicio al cliente y (3) la calidad integral, en ese orden.

Condiciones de trabajo y remunerativas:

En general, la nuestra no será una empresa donde – además de los salarios – se ofrecen grandes compensaciones complementarias, somos de la opinión de que la recompensa por el trabajo bien hecho es una excelente remuneración y que todo lo demás logra incrementar los gastos de la empresa pero no los rendimientos de sus empleados.



Por lo tanto nuestra concepción general es:

- 1° Todos los colaboradores de la empresa deben percibir un salario fijo digno (pero nunca espectacular) en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado.
- 2° Todos los colaboradores de la empresa, y muy especialmente el equipo directivo y los que tienen responsabilidades operativas, deben tener la oportunidad de obtener excelentes remuneraciones (bonos) complementarias vinculadas a sus resultados y-o a los propios resultados de la empresa.
- 3° Con la suma de ambas remuneraciones (pero, sobretodo, con los Bonos por objetivos) si la empresa crece sana deben convertirse en los mejor pagados del sector.
- 4° El personal de marketing y sobretodo de ventas deben estar excelentemente remunerados pero dicha remuneración debe obtenerse por el logro de sus objetivos personales (80%) y generales (20%).
- 5° El personal de ventas no cobrará comisiones por sus ventas, cobrará excelentes bonos por alcanzar los objetivos de venta preestablecidos.
- 6° La empresa no prestará compensaciones de ningún otro tipo que las obligatorias por ley. Salvo en los casos justificados operativamente no habrá cuentas de gastos, ni vehículos de la empresa, ni similares.

Se adjunta anexo con detalle del modelo remunerativo.

e. Plan de Recursos Humanos.

Se adjunta anexo del plan de Recursos Humanos y su presupuesto detallado.

f. Previsión de Recursos Humanos.

Para el primer ejercicio prevemos:

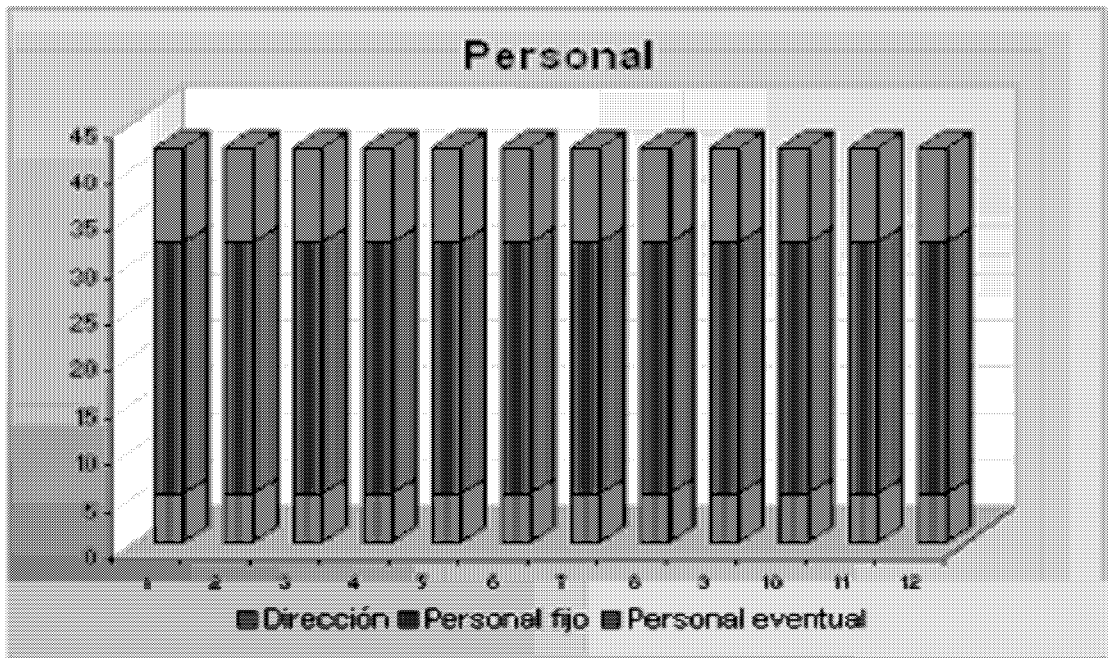
Personal Directivo: 5

Staff: 4

Medio de Gestión: 4

Otro personal: 21 (6 en prácticas)

Personal previsto 2008:



VENTAS POR EMPLEADO 2008





PROCESO ADMINISTRATIVO

DIRECCIÓN

Aspectos legales y societarios

a. La sociedad y sede social/operativa.

Sociedad actual:

PUBLICREA, provisionalmente, es una sociedad limitada constituida el 20 de junio del 2006, con un capital social de Q.60.000.00 y un administrador único que es Lorena Arreaga, sus actuales socios son los promotores del proyecto a razón del 25% cada uno.

Creemos que antes del inicio de la actividad, la sociedad deberá convertirse en una S.A. con un capital social aproximado de Q.400.000.00 como mínimo.

En anexo se adjunta copia de los Estatutos de la Sociedad.

Sede social y operativa:

En la actualidad la sede social se halla ubicada en un oficina de la zona 1, pero para desarrollar el proyecto será necesario contar con unas oficinas de 1.000 m² de espacio (para el primer año), que se considera suficiente para albergar toda la actividad prevista.

Tenemos reservadas unas oficinas de nueva construcción ubicadas en el Centro Empresarial las margaritas zona 10, que cubren plenamente con todos los requisitos de conectividad y espacio necesarios.

b. Licencias y Derechos

La actual sociedad ha registrado las siguientes marcas y patentes:

- PUBLICREA
- Internet Business Services.
- PUBLICREA.com y 14 derivados similares.

Exceptuando los registros para Internet, todos los demás están en proceso de tramitación.

c. Obligaciones legales

Salvo el cumplimiento de la legislación vigente respecto a cuestiones societarias y laborales, la empresa no tiene obligaciones especiales.

d. Permisos y limitaciones

Como empresa y en nuestro ámbito de actividad, no debemos obtener ningún permiso o licencia especial para desarrollarnos.

Desarrollo webs propias:

Preveamos un desarrollo de 6 meses y un período de prueba/ajuste de 2 meses adicionales.

El desarrollo lo realizará el actual equipo técnico con programadores subcontratados en el exterior.

Selección y formación del personal inicial:

La selección correrá a cargo de una empresa especializada de reconocido prestigio en Guatemala.

Preveamos 4 meses de proceso de selección.

El personal contratado recibirá un curso de formación de diversa intensidad según el puesto de trabajo. Los cursos de formación se desarrollarán en el primer mes de actividad, salvo los cursos para la fuerza de ventas que se desarrollarán en el mes anterior.

Infraestructuras:

Preveamos el alquiler de las oficinas 7 meses antes del inicio de la actividad comercial, desde dichas instalaciones y de forma provisional se harán los trabajos preparatorios.

Las instalaciones y el equipamiento final de las oficinas se realizarán los tres meses anteriores al lanzamiento comercial.

Inversiones:

Los pedidos se realizarán durante los 5 meses anteriores para que puedan estar disponibles en el momento del inicio de la actividad.

Fechas clave:

1º Inicio desarrollos: webs corporativas MES -7, coincidiendo con el alquiler de las oficinas y el inicio de la contratación de servicios y los pedidos.

2º Selección de personal: Inicio MES -4

3º Inicio de la actividad comercial: MES 1

4º Fase de lanzamiento del negocio: MESES 1,2 y 3



Plan de Lanzamiento.

El objetivo de nuestro Plan Especial de Lanzamiento es obtener notoriedad desde el primer minuto. No somos una empresa más, queremos hacernos notar en todos los ámbitos y para ello desarrollaremos una suma de acciones y mini-campañas que pretenden generar un efecto novedad positivo para nuestros intereses.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Nuestros objetivos son:

- 1.- Hacernos notar: que las empresas de nuestro entorno nos conozcan a la mayor brevedad.
- 2.- Posicionarnos desde el primer momento como una compañía muy relevante que aporta calidad y valor añadido.

PLAN DE LANZAMIENTO - Resumen				
Concepto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Campaña Revistas				
Costo	11.000	8.000	4.000	
Guerrilla Marketing				
Costo	8.000	3.000	3.000	3.000
Acción Emprende				
Costo	32.000		32.000	
Inauguración Oficial				
Costo	7.000			
Open House				
Costo	1.200	1.200		
No te lo pierdas				
Costo	3.000	3.000	3.000	3.000
PAPP - Ao. Press				
Costo	1.200	1.000	1.000	1.000
Costos	56.400	14.200	43.000	7.000
Total Gastos Lanzamiento		120.000		

Presupuesto

PUBLICREA	Presupuesto de establecimiento	
Concepto	Importe	Observaciones
Gastos amortizables	Q. 32,630.00	
Notaría	Q. 1,000.00	
Asesoría	Q. 5,200.00	
Legalizaciones	Q. 230.00	
Impuestos y varios	Q. 200.00	
Alquileres Previos	Q. 12,000.00	
Diseño Marcas	Q. 13,000.00	
Registros	Q. 1,000.00	
Gastos no amortizables	Q. 110,000.00	
Stock inicial	Q. 90,000.00	
Salarios	Q. 9,000.00	
Producción/servicio	Q. 3,000.00	
Marketing/Ventas	Q. 3,000.00	
Administración	Q. 3,000.00	
Gastos Generales	Q. 2,000.00	
Inmovilizado financiero	Q. 21,000.00	
Depósito alquileres	Q. 18,000.00	
Finanzas	Q. 3,000.00	
Total gastos establecimiento	Q. 163,630.00	

CONTROL



Premisas Importantes.

El presente plan se fundamenta en las siguientes premisas:

1º Ratios de ventas:

- Ratio promedio de venta a nuevos contactos: 20%.
- Ratio de renovación servicios (fee mensual): 80%.
- Ratios de ampliación de servicios puntuales: 10% y 25%.
- Ratio de renovación interanual (servicios puntuales): 15%
- Importe medio por venta (anual) efectiva: Q.3.000.00

2º Ratios de cobro:

- n Promedio de cobro de los clientes: 55 días.
- n Promedio menos venta: 2%
- n Promedio impagados: 2% sobre venta neta.
- n Promedio insolvencias: 0,5% sobre venta neta.

3º Intereses de los préstamos:

4 Promedio de interés anual en la financiación: 4,5%

Nota: RATIO una medida obtenida a partir del balance y la cuenta de resultados que nos dará información económica y financiera de la empresa analizada.

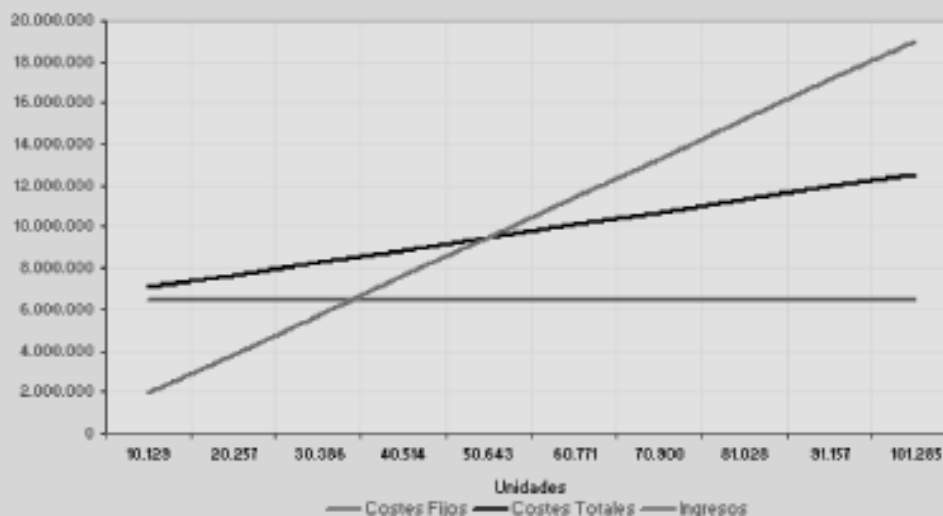
Análisis del punto de equilibrio

MIEMPRESA

Análisis del Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio (anual)	9.505.844
Punto de Equilibrio (unidades)	50.643
Días para alcanzarlo	152

Análisis del Punto de Equilibrio





GLOSARIO

ACTIVIDAD/TAREA:

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

ALGORITMO:

Procedimiento por medio del cual se resuelve cierta clase de problemas. Es la representación gráfica de una sucesión lógica de operaciones o pasos que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

ANÁLISIS:

Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

CONTROL:

Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

CONTROL DE CALIDAD:

El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

CONTROLAR:

Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

COORDINAR:

Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

CORTO PLAZO:

Periodo convencional generalmente hasta de un año, en el que los programas operativos determinan y orientan en forma detallada las decisiones y el manejo de los recursos para la realización de acciones concretas. En contabilidad se define así a los activos de disponibilidad inmediata como: caja, bancos, clientes y documentos por cobrar. Igualmente a los pasivos que se han de liquidar en el lapso de un año, se les concibe como obligaciones de corto plazo. Hablando de deuda gubernamental, se entiende como de corto plazo a aquella cuyo vencimiento ocurre en un periodo menor al año. En el terreno bursátil, se debería entender por corto plazo a aquellas inversiones que tienen un panorama de 180 días como promedio; sin embargo, cuando un mercado tiene una tendencia pronunciada al alza es común entender por corto plazo panoramas de inversión de dos o tres meses, o incluso menos de un mes.



PROCESO ADMINISTRATIVO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

DIAGNÓSTICO:

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

DIRIGIR:

Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

DIVISIÓN DEL TRABAJO:

Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

EFICACIA:

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA:

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

LA EJECUCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

ESTRATEGIA:

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EVALUAR:

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FINES:

Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

FLUXOGRAMA:

Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de “proceso, recorrido u hoja de ruta” con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.



FODA:

Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORMULARIO:

Documento impreso que contiene información estructurada «fija» sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información «variable» según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

FUNCION:

Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

GERENCIA:

Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

ÍNDICE:

Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

LARGO PLAZO: Periodo convencional de más de cinco años, utilizado generalmente en la planeación para definir el lapso en el que se alcanzarán los objetivos nacionales de desarrollo

LOGÍSTICA:

1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

MACROANÁLISIS ADMINISTRATIVO:

Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del «sistema del Estado» constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

MANUAL:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE FUNCIONES:

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido es descripción departamental de funciones y de productos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

MANUAL DE POLÍTICAS:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso.

MANUAL DE PUESTOS:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

MANUAL TÉCNICO:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.

MEDIANO PLAZO:

Periodo convencional generalmente aceptado de dos a seis años, en el que se define un conjunto coherente de objetivos y metas a alcanzar y de políticas de desarrollo a seguir, vinculados a los objetivos del plan a largo plazo.

META:

Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

MÉTODO:

Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

MICROANÁLISIS ADMINISTRATIVO:

Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con las funciones del Estado y con las demandas de la población.

MISIÓN

Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.



MODELO:

Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

OBJETIVO GENERAL:

Se define como “un deseo a lograr”.

ORGANIZAR:

Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

ORGANIGRAMA:

Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

PLAN ANUAL OPERATIVO:

Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

PLAN:

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

LA PLANEACIÓN para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

PLANIFICACIÓN:

Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA:

Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

PLANIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA:

Proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.

PROCESO ADMINISTRATIVO

POLÍTICA:

Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

PRESUPUESTO:

Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

PROBLEMA:

Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados «normales» en un momento histórico determinado y un lugar dado.

PROCEDIMIENTO:

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

PRODUCTO:

Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

PROGNÓISIS:

Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

PROGRAMA:

Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son «servicios».

PROYECTO:

Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son «bienes de capital».

PUESTO:

Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

RECURSOS:

Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

REINGENIERÍA:

Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

RESPONSABLES:

Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

SALUD OCUPACIONAL:

Ciencia encargada del estudio interdisciplinario de los accidentes y enfermedades del trabajo. El estudio se divide en tres áreas: Higiene Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo.

SISTEMA:

Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

SISTEMA ABIERTO:

Se caracteriza porque su estado original se modifica constantemente por la acción retroalimentadora del ambiente, desde su nacimiento hasta su extinción. Su vida útil depende de su adaptabilidad a las exigencias del ambiente.

SISTEMA CERRADO:

Se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por sí mismo para adaptarse a las demandas del ambiente. Es irreversible y su estado presente y final está determinado por su estado original. Son perecederos por desgaste.

SUPERVISAR:

Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

TÁCTICA:

Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.

TRABAJO:

Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

UNIDAD DE MEDIDA:

Identificación clara del medio u objeto (kilos, casas, informes, visitas, dólares) con el cual se va a medir la cantidad de bienes o servicios de la meta.





SOLUCIÓN DE ACTIVIDADES
SUGERIDAS

Actividades sugeridas Capítulo No.1

- **Escriba la clasificación básica de la administración**
 - Administración científica: implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científicos se puedan aplicar a las actividades de los administradores.
 - Administración comparada: estudia la administración en diferentes ambientes y países.
 - Administración de calidad: para Deming la calidad significa el ofrecimiento al cliente de productos o servicios confiables y satisfactorios de bajo costo. Para Juran es el producto o servicio indicados para su uso.
 - Administración de producción: actividad necesaria para fabricar productos o crear servicios, esta incluye otras actividades como compras, logística y operaciones para obtener materias primas hasta la compra del producto por parte del cliente.
 - Administración de operaciones: actividades necesarias para producir y distribuir un producto o servicio.
 - Administración por contingencia: también llamada administración situacional hace hincapié en que no existe una manera perfecta que se aplique en todas las situaciones.
 - Administración por objetivos: se enfoca mediante objetivos verificables e integra actividades fundamentales, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.
- **Describa, en base al cuadro siguiente, las diferencias entre ciencia, técnica y arte.**

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Es un cuerpo	Opera los objetos	Es el desarrollo que
Objeto	acumulado de	según	el objeto puede
Método	conocimientos que	procedimientos y	motivar en el ser
	incluye principios,	reglas que	humano.
	teorías, conceptos,	normalizan la	
	etc.	operación y los	
	Es la comprensión,	transforma. La	
	explicación y	técnica completa a	
	análisis dinámico	la ciencia.	
	de la realidad.		

- **Investigue los principios de Fayol.**
- 14 principios de FAYOL
- División del trabajo
 - Autoridad
 - Disciplina
 - Unidad de mando
 - Unidad de dirección
 - Subordinación de interés individuales al interés general
 - Remuneración
 - Centralización
 - Cadena de mando



PROCESO ADMINISTRATIVO

- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo

Actividades sugeridas Capítulo No.2

□ **Responda las preguntas en los espacios en blanco.**

1. ¿Que son las empresas públicas? Pertenecen al Estado, gobierno central o municipal. Por la naturaleza su actividad las asume el Estado, tal como ocurre con las empresas de servicio público.
2. ¿Qué son las empresas mixtas? Son operadas por el Estado y la iniciativa privada, el gobierno otorga la explotación de los servicios públicos.
3. ¿Qué es una empresa? Es la unidad productiva o de servicios que utiliza recursos, con el fin de alcanzar determinados objetivos.
4. ¿Qué es una sociedad cooperativa? Es una asociación orientada a satisfacer necesidades e intereses de los asociados. Su objetivo es amparar mediante la cooperación los negocios de los asociados, como es el caso de las cooperativas.
5. Defina los recursos financieros en una empresa: Está constituido por el capital con que cuenta la empresa para sus operaciones, el cual puede ser del empresario o de la empresa como persona jurídica o bien ajeno, al ser obtenido a través de préstamos, éstos recursos son indispensables para que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos.
6. ¿Qué es una sociedad de comandita simple? El capital social esta formado por las contribuciones de dos clases de socios: los comanditarios o capitalistas que responden sólo por el capital suscrito y los socios comanditarios que responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales.
7. ¿Qué es la empresa industrial? Conjunto de personas que se unen para desarrollar una actividad de manufactura de transformación o de extracción y que ayuda con el aporte de capital y trabajo.
8. ¿Qué es sociedad colectiva? Cuando los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.
9. ¿Qué es firma individual? Cuando está constituido por un empresario o propietario que responde al negocio y opera bajo su propio beneficio.
10. ¿Qué dicen los criterios de mercadotecnia?: Se clasifican las empresas en micro, pequeña, mediana o gran empresa en función al mercado que abastece.



- Elabore un esquema con la clasificación de las empresas

Según su constitución patrimonial:

- Estatales
- Privadas
- Mixtas

Según su propósito

- Lucrativas
- No lucrativas

Según su giro o actividad

- Primarias o extractivas
- Secundarias o de transformación
- De servicios

Según el elemento más importante

- De personas
- De capitales

Según su magnitud

Para analizar estas empresas hay que tomar en cuenta tres criterios que son:

- Criterio de mercadotecnia

Pequeña empresa:

Mediana empresa:

Grande empresa:

- Criterio de producción: se divide en artesanal, en la que el trabajo del individuo Criterio financiero
- Criterio del número de personal involucrado en la empresa:

Por su naturaleza jurídica

Las sociedades se pueden adoptar como:

- Firma individual
- Sociedad de personas
- Esta sociedad se constituye por un contrato social firmado entre los socios y puede ser:
 - Sociedad colectiva
 - Sociedad de responsabilidad limitada
 - Sociedad comandita simple
 - Sociedad comandita por acciones
 - Sociedad Cooperativa
 - Sociedad Anónima

PROCESO ADMINISTRATIVO

□ Complete los datos de identificación y responda

Definición	Término
1. Constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización	<i>CLIENTES</i>
2. Está constituido por el capital con que cuenta la empresa para sus operaciones, el cual puede ser del empresario o de la empresa como persona jurídica o bien ajeno, al ser obtenido a través de préstamos; estos recursos son indispensables para que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos.	RECURSOS FINANCIEROS
3. Son las empresas que hacen circular las riquezas, se caracterizan por servir de intermediario entre el productor y el consumidor.	INDUSTRIA COMERCIAL
4. Conjunto de personas que se unen para desarrollar una actividad de manufactura de transformación o de extracción y que ayuda con el aporte de capital y trabajo.	EMPRESA INDUSTRIAL
5. La responsabilidad de los socios está limitada por el valor del capital frente a los derechos y obligaciones de la firma.	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Actividades sugeridas capítulo No.3

1. Escriba 3 características principales para cada gerente

Gerente integral	Gerente estratega	Gerente organizador
Maneja: recursos humanos	Controla el futuro	Diseña organigramas
Recursos físicos de planta	Forja el porvenir de la empresa	Piensa en la estructura de la compañía
Recursos financieros	Imagina alternativas	Asegura mejores desempeños

2. Escriba las funciones o papeles del gerente integral

Interpersonal

Informacional

Decisional

Dirigir a subalternos

Actúa como vocero

Negocia con los clientes

Habilidad técnica	Mecánicos que trabajan con herramienta
Habilidad humana	Trabajo en equipo
Habilidad de conceptualización	Cuadro sinóptico
Habilidad de diseño	Plan de contingencia

Actividades Sugeridas capítulo No.4

Elaborar una gráfica de Gantt de las actividades realizadas en un departamento de publicidad

Tiempo / mes	1	2	3	4	5
	enero	febrero	marzo	abril	mayo
Fase 1	Investigación				
Fase 2		Planeacion			
Fase 3			Organización		
Fase 4				Dirección	
Fase 5					Control

- Desarrolle una planeacion tomando en cuenta las actividades siguientes
 - Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
 - Pronosticar.
 - Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
 - Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
 - Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

PLANEACIÓN

La empresa Eventos Creativos asociados, promotora y desarrollo de eventos empresariales y familiares; es una empresa que realiza eventos sociales, culturales y empresariales; esto para ayudar a las diferentes empresas y familias en la organización de reuniones sociales que son indispensables para las empresas y familias para así dar a conocer sus productos y a la misma empresa (cliente) a un público determinado (mercado del cliente). Cada evento tendrá responsabilidad de un organizador determinado según el tipo de reunión que desea el cliente, el cual es el responsable directo y preparador del desarrollo del mismo; y que van acorde con la filosofía y misión de la organización.

El plan de marketing de Eventos Creativos asociados busca dar a conocer su servicio en primer instancia, lo cual se realizara a través visitas directas y por medio de publicidad impresa ofreciendo así a las empresas y familias nuestro servicio. Hay que tener en cuenta que el servicio que ofrecemos es un servicio fundamental acompañado de bienes y servicios menos importantes, esto quiere decir que la empresa ofrece un servicio de organización de eventos el cual va acompañado de otros servicio y bienes para la mejor presentación del evento. La meta de la empresa es ser líderes en la organización de eventos ante la competencia, brindando una total eficacia, objetividad en las tareas o trabajos dispuestos por los clientes en este caso organizaciones

Misión

Contribuir al mejoramiento del funcionamiento de las empresas y familias, propiciando un ambiente adecuado para la prestación del servicio de desarrollo y promotor de eventos, exaltando los valores éticos de la empresa y del personal que la compone para de esta manera incrementar y mejorar cada día la competitividad y excelencia de la organización y de todas aquellas que se sumergen en este sector de promotor de eventos.

Visión

En los próximos dos años, lograr posicionar nuestra organización, como líder e innovadora en la prestación de servicios de desarrollo y promotor de eventos a través de un servicio dinámico, creativo, estético y con gran diseño; y con la capacidad suficiente de generar satisfacción nuestros clientes.

Objetivos

Objetivo general

Lograr la participación activa de los clientes e invitados para que el evento sea todo un éxito.

Objetivos específicos

- Brindar un excelente servicio al cliente.
- Ser líderes realización de eventos.
- Manejar políticas adecuadas que beneficien a los colaboradores y clientes.
- Garantizar el buen el desarrollo de los planes de trabajo con los resultados.

2. Situación Actual

Situación Del Mercado

El mercado de la realización de eventos es un mercado creciente y en desarrollo, debido que en Guatemala se realiza un gran número de eventos, tanto por las organizaciones gubernamentales como de empresas privadas y familiares; a pesar de la grave situación del país (situación del macroentorno); Eventos Creativos asociados trabaja el tipo de mercado empresarial y familiar ya que estableció como principales consumidores a las empresas o organizaciones y familias, de tal motivo un objetivo de la empresa es mejorar las relaciones de las empresas guatemaltecas y familiares por medio de eventos.

Mercado Objetivo

Son todas aquellas empresas y familias que necesitan nuestro servicio para la organización de eventos empresariales, sociales, culturales, publicitarios y demás índole.

Segmentación del Mercado

Para un mercado de empresas que continuamente realizan tienen y celebran eventos de cualquier índole.

Factores Influenciadores de Compra

El cliente es influenciado por factores culturales que constituyen un factor determinante en el comportamiento de compra; así mismo está también influenciado por factores sociales. Estos aspectos son de fundamental importancia debido que la empresa ofrece su servicio para grandes firmas, empresas, organizaciones y familias, por tal motivo la empresa tendrá una imagen de exclusividad, estatus, éxito, dinamismo, juventud y creatividad; ya que le da una imagen de la empresa hacia el cliente. La ocupación de la empresa y/o familia es cuales quiera que sea sin importar en el campo o clase social que se desarrolle (alimentos, manufacturera, y entre otras); hay que tener en cuenta que dependiendo lo que desea el contratista, según el evento que quiera nuestro cliente indirecto va ser un público de diferentes edades.

3. Situación del servicio – Características del servicio

Eventos Creativos asociados aplica en su servicio un enfoque en el producto (en este caso servicio), que es prestar un excelente servicio a aquellas compañías que adquieran nuestra requerimiento en la empresa; y el enfoque de ventas que el cual es posicionar y dar a conocer nuestra empresa en la vida cotidiana de las organizaciones, logrando un reconocimiento instantáneo, en el momento de ver el logo, escuchar el nombre e imaginar que cualquier evento es diseminado por la empresa.

Intangibilidad

Por la intangibilidad de nuestro servicio, se prestará de manera rápida y eficaz, el lugar donde se prestara el servicio, mostrara pulcritud, elegancia y confort; el personal se vestirá apropiadamente (dependiendo el evento); con un equipo moderno, con excelentes canales de comunicación.

Características Inseparables

Tener las características apropiadas para el desarrollo de los diferentes eventos para así prestar el mejor servicio, según las particularidades del evento en sí ya que según el contratista el evento tiene unas especificaciones especiales las cuales deben tener la importancia adecuada.

Variabilidad

Está determinada, según los requerimientos del contratistas, que según el evento el programa de servicios cambia en forma regular el proceso del eventos ya que el servicio que ofrece la empresa es personalizado.



PROCESO ADMINISTRATIVO

Carácter Perecedero

El carácter perecedero de la empresa es según temporadas ya que en algunas épocas del año se realizan más eventos que en otras por lo cual en época de pocos eventos los precios son mas bajos mientras que en época alta los precios son mayores.

4. Situación Competitiva

Debido que el servicio que ofrece Eventos Creativos asociados tiene una gran cobertura de demanda, se establece que se presenta una demanda completa. La competencia directa de la empresa en el mercado de eventos son las empresas promotoras de eventos, tales como: Alternativa eventos y promociones, arts & craft, El tamal Gourmet, Alquifiestas la bendición, Eventos sociales Banny entre otros. Cada competidor tiene características específicas, un objetivo reconocido y una trayectoria en el mercado; la competencia indirecta son las empresas que organizan fiestas infantiles.

Análisis De Distribución

Para prestar el servicio al mercado objetivo la distribución de nuestro servicio es de cobertura local, varia de acuerdo el contratista y la localización de nuestra oficina esta ubicada en en la ciudad capital.

5. Situación del macroentorno

Análisis Económico

Es importante para nosotros como empresarios con miras a la creación de nuestra organización, comprender el estado en que la economía se convierte en una fortaleza o una amenaza para la constitución de la misma. La situación actual del país y de las condiciones a las que nos enfrentamos y en las que se debe desenvolver nuestro servicio; hay que anotar que Guatemala se encuentra en una situación de crisis económica, lo cual condujo a una recesión que lleva aproximadamente 4 años. De tal manera a nuestros clientes potenciales no la exime de sufrir o padecer la crisis económica del país, pues ésta ha afectado a todos los sectores de la economía y naturalmente a todo tipo de empresas guatemaltecas.

Análisis Ecológico

Es una empresa está comprometido con el medio ambiente del planeta, ya que este es muy importante para la humanidad en si y el cuidado de éste mejora la calidad de vida para el hombre; por tal razón actualmente la sociedad y las empresas luchan por proteger y mejorar el medio ambiental.

Objetivos financieros

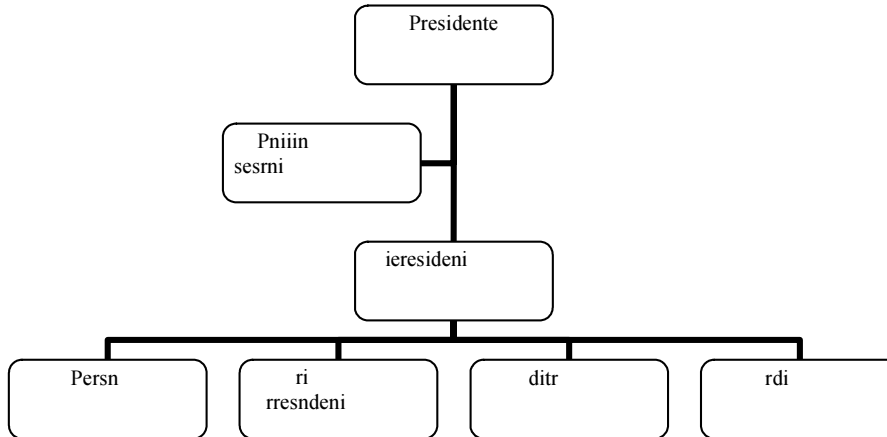
- Obtener ganancias en un periodo de 1 a 2 años.
- Obtener un reconocimiento por los excelentes precios.
- Ser competitivos con respecto al entorno.

Objetivos de marketing

- Lograr un posicionamiento de la firma.
- Obtener una fidelidad por parte de nuestros clientes.
- Ampliar y acoger continuamente nuevas empresas y familias que desean nuestro servicio.
- Ser una empresa innovadora en la prestación de servicio de promoción de desarrollo de eventos.
- Tener calidad hacia el cliente como prioridad para su satisfacción.

Actividades Sugeridas capítulo No.5

- Elabore un organigrama tomando en cuenta los siguientes departamentos: Presidente, vicepresidente, planificación y asesoría económica, auditoría, personal, jurídico y archivo y correspondencia.



- Investigue el tema contratación y empleo
- Escriba sobre:

la historia de los recursos humanos

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración, porque a evolucionado el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora para que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena practica de los mismos.

Taylor y Fayol colocaron las bases de la administración a través de la coordinación y dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.

Características principales de los recursos humanos.

- a. Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la empresa.
- b. Las actividades de las personas son voluntarias, no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa.
- c. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc; son intangibles.
- d. Los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.
- e. Los recursos humanos son escasos.

- Elaborar un proceso administrativo

PROCESO ADMINISTRATIVO

- **PREVISIÓN**
 - FACTORES EXTERNOS
 - FACTORES INTERNOS
- **PLANEACION**
 - MISIÓN
 - VISIÓN
 - OBJETIVOS
 - REGLAMENTOS
 - POLÍTICAS
 - ESTRATEGIAS
 - PROGRAMAS
 - METAS
- **ORGANIZACIÓN**
 - ORGANIGRAMA
 - DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
 - MANUALES ADMINISTRATIVOS
 - MANUAL DE PRODUCCIÓN
 - MANUAL DE SUELDOS
 - MANUAL DE VENTAS
- **INTEGRACIÓN**
 - RECURSOS HUMANOS
 - CONVOCATORIA
 - RECLUTAMIENTO
 - SELECCIÓN
 - INDUCCIÓN
 - CAPACITACIÓN
 - CAPACITACIÓN EN LA CARRERA
 - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- **DIRECCION**
 - MOTIVACIÓN
 - LIDERAZGO
 - RESPONSABILIDAD
- **CONTROL**
 - CALIDAD
 - SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO
 - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - FORMAS
 - PATENTES

Actividad sugerida capítulo No.7

Solucione los casos siguientes escribiendo las ventajas y desventajas.

Caso # 1 en el departamento de administración:

Debido a los cambios en el sistema de frenos de la bicicleta, se realizó un pedido de discos a una empresa japonesa. Esta empresa informó que el pedido llegaría con una semana de retraso. El gerente de producción notificó al administrador que la producción de bicicletas con frenos de discos se paralizó por falta de material.

Solución

Variable: la producción se suspendió por retraso en el pedido de discos.

Alternativa.

Hacer un pedido de discos a una empresa nacional para solucionar el problema en el menor tiempo posible para continuar con la producción.





BIBLIOGRAFÍA




Bibliografía

- Bennett, P. (1998) Marketing. Mc Graww Hill. EEUU.
- Berkowitz y otros. (1991) Marketing. Irwin. Canadá.
- Cruz Roche, Ignacio. (1990) Fundamentos del Marketing. España.
- Deal y Kennedy, (1985). Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes.
- Delgado, Enrique. (1990). Organización d empresas. Colombia Bogota.
- De López Rodas Iris, Rodas Gladis. (2003) Organización de Empresas. Zatmaro Ediciones, Guatemala.
- De López Rodas Iris, Rodas Gladis. (2003) Administración de Empresas. Zatmaro Ediciones, Guatemala.
- Denison, Daniel, (1991), Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Fondo Editorial Legis, Bogota, Colombia.
- Der Erve (1990), El Futuro de la Gerencia, editorial Legis, Colombia
- Fayol Henry y Taylor Frederick. (2000) Habilidades del administrador. Pretince Hall. Hispanoamérica.
- González y Benillo, (1995), Culturas Organizacionales, 2da edición, Balbas Hidalgo. España.
- Guédez V (1996). Gerencia, cultura y educación. 2ª edición. Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC. Caracas, Venezuela
- Guerin. (1992). Los Céspedes. Editorial Mundi Prensa. Madrid.
- Guiot, Jean.(1992), Organizaciones sociales y comportamientos, Barcelona
- Hampton R. David. (1993) Administración de Empresas. Pretince Hall. Hispanoamérica.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, (2002) Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, Mc Graw Hill, México.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W.,(1999), Administración, 7a. Edición, Internacional Thomson Editores, México.
- Jackson Meter, (1992), Valores Compartidos, Pretince Hall. Hispanoamérica.
- Katz y Kahn, (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill.

PROCESO ADMINISTRATIVO

- Kinnear C., Thomas y Taylor R. James. (1989) Investigación de Mercados Un enfoque aplicado. GRAW HILL. Latinoamericana S.A. EEUU.
- Koontz, Harold, (2003) Administración, (12ª Edición), Mc Graw Hill, México.
- Koontz, Harold, (2001) Elementos de Administración, (6ª Edición), Mc Graw Hill, México.
- Kotler, Philip. (2001) Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice hall Hispanoamericana. S.A. EEUU.
- Kotler, Philip. (2000) Dirección Estratégica de Marketing. EEUU. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.
- Lambin Jean Jacques. (1991) Marketing Estratégico. Francia. Mc Graw Hill.
- Menguzato M. Renau J.J.(1998) La Dirección Estratégica de la Empresa. Pretince Hall, Santafé de Bogotá D.C., Colombia.
- Mercado Salvador (1999). Organización de empresas. Pretince Hall. Hispanoamericana. S. A.
- Mintzberg Henry. Brian Quin. Inner Ghosal Sumantra. (1999). El Proceso Estratégico. Prentice Hall. Hispanoamericana. S. A.
- Monsalve, Alfonso.(1989) Teoría de la argumentación. Medellín: Editorial Univesal de Antioquia,
- Newstrom, (1991), El Comportamiento Humano, Mc Graw Hill. México.
- Porter Michael E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Porter Michael E. (1993). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. EEUU. Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V.
- Reyes Ponce Agustín. (1998) Administración de empresas. Editorial Norma. Guatemala, Guatemala.
- Ruiz Marquillo Darwin. (1999) Administración de empresas (trujillo-Perú)
- Rodas Santizo Gladys. (2003). Administración y Organización de Empresas. Editorial Zatmaro. Guatemala, Guatemala.
- Sallenave (1991). La Planeación. Pretince Hall Hispanoamérica.
- Schein Edgar, (1998). El Dilema de la Cultura. Powered Paid. USA.

-
- 
- Stephen P Robbins, De Cenzo David A. (1995) Fundamentos de Administración. Prentice Hall Hispanoamérica, S. A.
 - Stephen P Robbins, Coulter Mary. (1996). Administration. Prentice Hall. Hispano-American.
 - Schermerhorn, John R.(2001), Administración, Limusa Wiley, México.
 - Siliceo, Alfonso (1995) Liderazgo, Valores Cultura Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
 - Robbins Landon, (1988). Valores y Cultura, Ediciones Destino - Barcelona
 - Vergara Adolfo, (1989), La Cultura, Industria y Negocios, 1ra Edición, México.

Otra Bibliografía

- Código de Comercio República de Guatemala .artículo 655.
- Enciclopedia Encarta 1993-2003 Microsoft Corporation.