

# Administración

Enfoque Teórico-Práctico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE SAN LUIS POTOSÍ

María  
Martínez  
Cisneros



# **Administración**

## **Enfoque teórico-práctico**

**María  
Martínez  
Cisneros**



# Administración

Enfoque teórico-práctico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE SAN LUIS POTOSÍ

**María  
Martínez  
Cisneros**



**Diseño, foto de portada y formación:**

DG. Gabriel Chinchilla Espinosa

**Impresión y encuadernación:**

Talleres Gráficos de la UASLP

© Universidad Autónoma de San Luis Potosí

© L.A. y CAM María Martínez Cisneros

ISBN

978-607-7856-75-7

---

EDITORIAL UNIVERSITARIA POTOSINA

## Especial agradecimiento:

A la **Universidad Autónoma de San Luis Potosí**, mi alma Mater,

Al **Sr. Rector Arq. Manuel Fermín Villar Rubio** por su apoyo a través de la casa editorial de la Universidad y al **Lic. Roberto Llamas Lamas** Director Zona Huasteca

A la **Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca**,

Así como los colaboradores **M.A. y C.P. Iliana San Román Losada** y el **C.P. y C.a.M Ricardo Barrios Cabrera**, en la elaboración y edición de este libro de Administración.



**L.A. y C.a.M María Martínez Cisneros.**  
**Lic. En Administración, egresada de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí,**

Con 32 años de experiencia docente, a nivel de Preparatoria y licenciatura, Ha capacitado nuevas generaciones de profesionistas.

Este libro está organizado de acuerdo a los niveles educativos, con el objetivo sea de fácil comprensión, ameno en su lectura y principalmente un conocimiento para toda la vida en su desarrollo profesional.

La Temática se enfoca al pensamiento administrativo, historia, evolución de la administración, hasta las nuevas teorías, escuelas y aportaciones, además de la empresa y sus áreas.

El proceso Administrativo, Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control y Administración Estratégica, Así como casos prácticos; debiendo ser adecuados al entorno en que laboren.



## **PRÓLOGO:**

La tarea educativa es, sin duda alguna, una de las actividades que más engrandecen al ser humano. Requiere, evidentemente, de vocación, entrega y, por qué no, hasta de pasión por la docencia.

Para lograrlo, es necesario contar con toda una gama de conocimientos pedagógicos que ayuden a la mejor impartición de clases, además de una serie de instrumentos auxiliares y de apoyo, que sirvan de herramienta para ilustrar, comparar y fundamentar lo que se afirma en el salón de clases. Más allá de que hoy en día contemos con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, (TIC), los libros, como el que la Mtra. María Martínez presenta hoy a la comunidad educativa, resultan de una gran importancia pues, además de su contenido técnico, de suyo muy completo y bien estructurado, está cargado de una gran experiencia profesional obtenida en los diversos ambientes laborales en los que se desarrolló, y sigue desarrollándose. La Mtra. Martínez, es una incansable de la docencia. Busca nuevas alternativas de enseñar a los jóvenes; los lleva a las empresas, privadas y públicas de diversa índole, para que conozcan de forma directa a lo que se enfrentarán en su vida profesional; los motiva, mostrándoles en los hechos, que la vida afuera de las aulas, es muy diferente a lo que se vive dentro de ellas; en fin, digamos que es un gran abanico de sorpresas en su día a día, inmersa en su tarea de orientar a las nuevas generaciones, aplicando en todo momento, y desde hace mucho tiempo, lo hoy se ha dado en llamar la educación por competencias docentes.

Es dinámica en su actuar como docente, prueba de ellos es este gran instrumento de la enseñanza que hoy nos ofrece. El libro, estoy cierto, se posicionará como un elemento básico en la enseñanza de la Administración, tanto en el nivel medio superior, como en el que forma a los futuros profesionistas que se ocuparán de las tareas de administrar las micro, pequeñas, medianas y, por qué no, en las grandes empresas y hasta en el sector público, pues es evidente que una buena técnica administrativa es elemental en toda actividad humana encaminada a la producción de bienes y servicios.

Me congratulo, en verdad, de ser, de la Maestra, uno de los privilegiados compañeros, si no de profesión, sí de anhelos, de sueños compartidos y de metas académicas por cumplir, así como de colaborar, de alguna manera, en la formación de profesionistas de la administración.

Al abrir este libro, el alumno recibirá, página a página, párrafo por párrafo, todo el amor, cariño y respeto que la Mtra. María Martínez tiene por su profesión de administradora, pero, sobre todo, el compromiso y el cariño con que transmite sus conocimientos.

Los invito a que tomen cada uno de sus planteamientos, como una guía sistematizada de lo que debe ser administrar, y que su contenido sea un factor detonante de la investigación económico-administrativa, para que se generen más productos como el que hoy se presenta.

Enhorabuena por la Mtra. Martínez, pero más, por los que puedan tener en sus manos esta obra, la cual, estoy seguro, es el principio de muchos otros productos intelectuales que vendrán después, resultado de su intelecto y dinamismo incansable.

Lic. Roberto Llamas Lamas.  
Director de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca. UASLP.



## **JUSTIFICACIÓN:**

El presente documento ha sido elaborado para apoyar la impartición de la Cátedra de administración a nivel universitario y preparatoria, ya que contiene los cimientos que se imparten en los primeros semestres de administración I y II, pudiendo ser utilizado por aquellas unidades que consideren a su juicio llevarlo como apoyo o texto en el desarrollo de su materia.

Debido al papel tan importante que desempeñan las instituciones y empresas para el progreso y desarrollo de la sociedad, día a día adquiere mayor importancia el conocimiento y dominio de la ciencia, el arte y aplicación de la administración, es por ello que las instituciones de nivel medio y superior, imparten estudios correspondientes en todos aquellos campos que exigen el óptimo aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

Nuestra máxima casa de estudios, consciente de esta necesidad ha implementado la materia de administración en todas aquellas carreras que considera deba impartirse la asignatura. Debemos adecuar los principios generales de la administración al entorno en que vivimos, a la cultura y a las actividades que se desarrollen.

## **DEL AUTOR:**

A lo largo de tres décadas en mi función como docente, he utilizado un sin número de textos y apoyos diversos que me han auxiliado en el devenir y el desempeño como Maestro a nivel preparatoria y Universitario donde he logrado comprender, abrazar e ilustrar el estudio de la administración, es por ello el compromiso de elaborar este documento con carácter de texto, para compartir mis conocimientos en esta área laboral y han pasado por mis aulas alrededor de 3,500 alumnos en: La Escuela Preparatoria de Ciudad Valles, El Colegio Motolinía, Colegio Profesional de Educación Técnica CONALEP, Centro de Estudios Juventud y Patriotismo, Centro de Estudios Superiores Universitarios de Valles CESSUV, y la mayor parte de los alumnos han provenido de la Universidad Autónoma de S.L.P. Zona Huasteca, en sus inicios E.R.E.P., en esta Ciudad Valles, S.L.P., importante razón por la que me he sentido comprometida en la elaboración del presente documento, y justificación principal de este modesto trabajo.

Es muy loable hablar de los libros cuyos autores han enriquecido mis conocimientos, de los maestros, de los alumnos, de personas con quienes he tenido el honor de compartir durante tres décadas la convivencia, sobre todo con los alumnos me ha dejado en claro la necesidad de organizar estos conocimientos de acuerdo a los niveles educativos donde me he desempeñado.

El presente Libro de Administración es la respuesta a tales cuestionamientos: deseo que la comprensión de la asignatura no solamente sea más clara sino que sea amena y para toda la vida.

No es necesario reiterar que todos somos administradores porque contamos con recursos de los cuales debemos hacer buen uso de ellos. En función de la utilización de estos recursos, lograremos ser administradores de calidad.

## **DEL CONTENIDO:**

La temática del presente documento se enfoca al PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO tratando de reconstruir la evolución de las ciencias administrativas desde las civilizaciones antiguas, hasta las nuevas teorías, escuelas y aportaciones, LA EMPRESA y SUS AREAS recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia. EL PROCESO ADMINISTRATIVO en el que manejo la Planeación, Organización, Integración Dirección y el Control Debiendo adecuar los principios generales de la administración al entorno en que vivimos, considerando, para mayor claridad, hablaremos de la administración apoyados en el orden cronológico desde su aparición hasta nuestros días.

## **AGRADECIMIENTO.**

Es mi deseo agradecer principalmente ala Universidad Autónoma de San Luis Potosí, al Sr. Rector Arq. Manuel Fermín Villar Rubio, quien me apoyó a través de la editorial de la Universidad y en especial a la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca. Agradezco considerablemente al Lic. Roberto Llamas Lamas, Director de esta Unidad, Zona Huasteca, que hizo posible con todo su apoyo, lograr el proyecto del libro.

Debo agradecer también, el apoyo invaluable recibido de los colaboradores los CC: M.A. y C.P. Iliana San Román Losada, El C.P. Ricardo Barrios Cabrera, y de los alumnos de Contaduría Pública: Diego Daniel Morales Martínez y Hugo Daniel Navarro Payta, quienes con su participación hicieron posible la elaboración del texto.

Gracias por la colaboración al Ingenio Plan de Ayala, a Papelería y Librería Cervantes, al Ing. Juan Pablo Martínez Pérez.

Un agradecimiento especial corresponde a los alumnos de los cursos de administración que he impartido durante tres décadas, en el transcurso de tantos semestres, han logrado con su interés, cuestionamientos y propuestas, mantener mi entusiasmo por iniciar cada semestre con la actitud siempre dispuesta a aprender.



## Contenido

ADMINISTRACIÓN:	17
Administración como ciencia, técnica y arte.	17
La administración como profesión.	17
LA ADMINISTRACIÓN EN LA ANTIGÜEDAD.	19
Antecedentes históricos.	19
La Administración en el Mundo Antiguo, Medieval y Moderno	19
Grecia	19
Roma	19
China	19
Egipto	19
HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO	20
LA ADMINISTRACIÓN EN LA COLONIA.	20
MÉXICO INDEPENDIENTE	21
EL PORFIRISMO	22
“LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL” EN MÉXICO	22
AUTORES DE ADMINISTRACION MEXICANOS	22
Agustín Reyes Ponce, 1916 - 1985.	22
Isaac Guzmán Valdivia, 1906 - 1992.	23
José Antonio Fernández Arena	23
Francisco Javier Laris Casillas	23
ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN.	23
Enfoque clásico	23
Enfoque humanístico	24
Enfoque conductista	24
Enfoque estructuralista	24
Enfoque neoclásico	24
Enfoque cuantitativo	24
Enfoque de sistemas	24
LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRIVO.	27
LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
(Taylor, Gilbreth y Gantt)	27
Frederick Wilson Taylor	27
LOS GILBRETH	28
Henry L. Gantt.	28
LA ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	28
Teoría moderna de la administración operacional. (Henry Fayol)	28
Principios Administrativos o Guías del Pensamiento Administrativo	29
LAS APORTACIONES DE LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	31
CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	31
El Neohumanorelacionismo.	32
Escuela del sistema social	32
Escuela de Sistemas.	33
Escuela de Contingencias o situacional	33
NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN.	33
La administración japonesa	33
El control total de la calidad	34
Certificaciones de Calidad - Normas ISO	35
ISO 9000	35

La administración estratégica	37
Organizaciones inteligentes	38
La filosofía de mejora continua	39
Benchmarking	39
Círculos de calidad y equipos de mejora	40
INNOVACIÓN	40
Elementos comunes de las organizaciones	40
Propósitos	41
Recursos	41
Recursos materiales	41
Recursos humanos	42
Recursos tecnológicos	43
Recursos financieros	43
Estructura Organizacional	44
División del trabajo y especialización	44
IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES	44
LOS ADMINISTRADORES	45
¿QUIENES SON LOS ADMINISTRADORES?	45
¿QUÉ HACEN LOS ADMINISTRADORES?	46
PLANEACION	46
ORGANIZACIÓN	46
DIRECCION	46
CONTROL	46
HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES	47
Habilidad técnica	47
Habilidad conceptual	47
Habilidad humana	47
HABILIDADES GERENCIALES	48
EL DESEMPEÑO DE LOS ADMINISTRADORES	48
Efectividad	48
Eficiencia	48
PERFIL DEL ADMINISTRADOR	49
Existen cuestiones que debe atender todo administrador	49
Roles del administrador	49
Roles Interpersonales:	49
Roles de Información	49
Roles decisionales	49
VALORES Y ACTITUDES DE LOS ADMINISTRADORES	49
El decálogo completo para ser un buen jefe constaría de:	49
Los diez pecados:	49
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	50
RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONOCIMIENTOS.	50
LA EMPRESA	52
LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA	52
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.	53
Por actividad y/o giro	53
Por su tamaño	53
Criterio económico	54
CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS	54
MICRO	54
Criterio de constitución legal	55

FINES DE LA EMPRESA	55
Fines de la empresa privada	55
Fines de la empresa pública	55
FUNCIONES SUSTANTIVAS Y ADJETIVAS DE LA EMPRESA	56
AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	56
Recursos	56
RESPONSABILIDAD SOCIAL	58
Fundamentación en la Ley	58
La práctica común	59
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	60
ADMINISTRACIÓN VERDE.	64
COMO SE VUELVEN VERDES LAS ORGANIZACIONES.	95
EVALUACION DE LAS ACCIONES DE UNA ADMINISTRACION VERDE	97
AREAS DE LA EMPRESA	66
MERCADOTECNIA	66
El concepto o filosofía de mercadotecnia	66
Importancia de la mercadotecnia	66
El mercado	66
Segmentación del mercado	67
Investigación de mercados	67
Macroambiente de la mercadotecnia	67
ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	68
Variables controlables	68
El producto	69
El precio	70
Distribución (plaza)	71
Estrategia de promoción: publicidad y venta personal	71
Rentabilidad por satisfacer al cliente	72
Interrelación de mercadotecnia con otros sistemas.	72
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	73
a) Función de planeación de recursos humanos.	76
b) Función de empleo.	76
c) Función de administración de sueldos y salarios.	79
d) Función de relaciones internas.	79
e) Función de relaciones laborales.	82
f) Función de servicios al personal.	82
g) Función de investigación.	82
h) Función administrativa.	83
PRODUCCION	84
Antecedentes	84
Administración de la Producción	85
Actividades de la Administración de Operaciones.	87
Actividades relacionadas con el diseño del sistema.	87
1) Diseño del producto o servicio	87
2) Planeación de la capacidad	87
3) Selección del proceso.	87
Los riesgos industriales	87
Mantenimiento	90
Manufactura de clase mundial	91
Características de una planta de clase mundial:	91

ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	92
EL SISTEMA OPERACIONES COMO SUBSISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN	93
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.	94
Definición de Finanzas:	94
Definición de administración financiera:	94
La administración financiera para su estudio se puede dividir en tres partes:	94
Funciones de la administración de finanzas	94
Decisión de inversión	94
Decisión del financiamiento	95
Decisión de dividendos	95
Implicaciones de la función financiera	95
Gestión financiera	95
Relación de la administración financiera con otras áreas de la empresa	96
La responsabilidad del administrador financiero	96
La evolución del sistema financiero mexicano	98
Estructura del sistema financiero Mexicano	99
La inversión en México	101
La inversión operativa	101
La inversión precautoria	102
La inversión especulativa	102
El análisis bursátil	102
Las operaciones de inversión en el sistema informal mexicano son:	102
PROCESO ADMINISTRATIVO.	103
PLANEACIÓN.	106
DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.	106
PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.	107
FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN.	108
IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.	108
TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN.	109
Tipos de planeación.	110
Tipos de planes.	110
EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN.	111
PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN.	112
INVESTIGACIONES.	113
PREMISAS	114
OBJETIVOS	116
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)	120
ESTRATEGIAS	123
POLÍTICAS	126
REGLAS	128
PROGRAMAS	129
PRESUPUESTOS	131
PROCEDIMIENTOS	133
ORGANIZACIÓN	138
Concepto, Importancia	138
PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	139
DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	139

ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN	140
NIVELES ESTRUCTURALES	142
CUATRO PIEDRAS ANGULARES	142
DIVISIÓN DEL TRABAJO	143
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	143
JERARQUIA, JERARQUIZACIÓN	144
Departamentalización	144
TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES (DEPARTAMENTALIZACIÓN)	147
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	147
ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO	148
DEPARTAMENTALIZACION SECUENCIAL	148
Estructuras basadas en equipos	149
COORDINACIÓN	151
Organización lineal o militar	151
Organización funcional o de Taylor	152
Organización de línea y asesoría	152
Organización por comités	153
ORGANIZACIÓN MATRICIAL	154
ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS	156
DELEGACIÓN	157
Centralización y descentralización	157
Amplitud de control	158
AUTORIDAD Y TIPOS DE AUTORIDAD.	159
EL PODER	160
RESPONSABILIDAD	160
TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	161
ORGANIGRAMAS	161
MANUALES ADMINISTRATIVOS	164
DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO	165
ANÁLISIS DE PUESTOS	166
REORGANIZACIÓN	167
SUBCONTRATACION (OUTSOURCING)	168
ALIANZA ESTRATEGICA (STRATEGIC ALLIANCE)	169
TECNOLOGIA, COMUNICACIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL	169
INTEGRACIÓN	172
Introducción, Su concepto, Su importancia,	172
PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONA	172
Recursos y Proceso de obtención de recursos	174
Planeación de recursos humanos	176
Reclutamiento y selección	176
Ascensos y traslados	177
Capacitación y desarrollo	177
Administración de sueldos y salarios	177
Seguridad e higiene industrial	178
Recursos financieros	179
Recursos materiales	181
Recursos técnicos	183
Interrelación de funciones	185
DIRECCIÓN	186
CONCEPTO	186
IMPORTANCIA	186
PRINCIPIOS	186

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN	186
TOMA DE DECISIONES	186
INTEGRACIÓN	190
MOTIVACIÓN	190
Clasificación de Motivación	191
TEORÍAS DE CONTENIDO	191
COMUNICACIÓN	195
AUTORIDAD	199
DELEGACIÓN	199
MANDO	199
LIDERAZGO	199
CONTROL	204
FUNDAMENTACIÓN DEL CONTROL	204
Introducción	204
Naturaleza del control	204
Definición del control	204
Principios.	205
El control como sistema	205
Importancia y fines.	205
Necesidad de controlar	206
Niveles de decisión	206
Función de control aplicada a los niveles de decisión	206
LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL	206
PROCESO DEL CONTROL	207
Etapas de Control	207
ESTBLECIMIENTO DE ESTANDARES	208
FACTORES QUE COMPRENDEN EL CONTROL	210
CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES	212
CONTROL DE MERCADOTECNIA	213
RED PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO	220
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	225
EL SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	225
UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA	225
¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?	225
El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia	226
Evaluar el ambiente externo de una empresa	228
Evaluar los recursos y la posición competitiva de una empresa	231
Planeación estratégica en empresas pequeñas	234
CASOS	241
Bibliografía	278

## ADMINISTRACIÓN:

El término “administración” viene del latín administrare, palabra formada por el prefijo ad-que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y ministrare, que significa servir, cuidar. Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas.

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas.

Para Wilburg Jiménez Castro, la **administración** es una: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.”

Fremont E. Kast, por su parte, la define como la

“Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos,
2. Participación de personas,
3. Empleo de técnicas y
4. Compromiso con la organización.”

Sin embargo, la mayoría de los autores coincide en definirla como el **proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.**

## Administración como ciencia, técnica y arte.

(Rodríguez Valencia, 2003) Resulta necesario conocer previamente, el significado de los términos ciencia, técnica y arte, para así ponderar el verdadero sitio de la administración en el campo académico.

La **ciencia** Es el conjunto de conocimientos e investigaciones, que tiene sus propios principios y permite obtener

conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario.

La **técnica** es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, pericia y habilidad para usar esos procedimientos y recursos.

El **arte** se refiere a la virtud, disposición precepto, reglas o conjunto de métodos necesarios para hacer bien una cosa. Actualmente podemos decir que la administración es una ciencia, porque cuenta con principios, que le son característicos, aplicables en cualquier organismo social. Claro está que como disciplina perteneciente a las ciencias sociales, tiene que vincularse y apoyarse estrechamente en otras.

Por otro lado, la ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. Conforme la ciencia avanza, también debería hacerlo el arte. Los médicos que no poseen el conocimiento de la ciencia, se convierten en charlatanes, con la ciencia pueden ser artistas de la cirugía. Los ejecutivos tratan de administrar sin teoría, y sin conocimiento estructurado por ella, deberán confiar en su suerte, en la intuición o en lo que ellos mismo hicieron en el pasado.

## La administración como profesión.

La **administración** es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado.

## Características

(Reyes, 1983) La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- a) Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- b) Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- c) Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- d) Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias

que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

e) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

f) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

## Su importancia

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en que los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras,
- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores.

## LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

(Hernández Sergio, 2006)El trabajo del **administrador** profesional se nutre tanto de la teoría, técnicas y prácticas administrativas como de la experiencia personal. Su formación debe incluir el estudio de la conducta humana:

individual, grupal y social. Por consiguiente, el futuro administrador debe adquirir también conocimientos de **psicología y sociología**, básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la **teoría contable y financiera** es estrecha, pues sus decisiones, sobre todo cuando ocupa cargos de alta dirección, se apoyan en los resultados económicos de su gestión y de las áreas que coordina.

También existe un vínculo con la **informática, las redes y websites**, por lo que el administrador requiere estar actualizado en los productos y programas de cómputo del ramo en que se desempeña.

Además de lo anterior, el futuro administrador tendrá que adquirir conocimientos de **matemáticas y estadística**, otras disciplinas con las que la administración se relaciona de manera estrecha. Las técnicas modernas de la administración se basan en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo, y las matemáticas utilizan tanto en las finanzas como en la producción y la investigación de mercados.

La administración se relaciona muy de cerca también con la **economía**. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa los administradores profesionales son graduados en microeconomía o economía de empresa. En la época actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administradoradquiera una visión del fenómeno económico mundial.

Otra disciplina fundamental en el conocimiento del administrador es el **derecho**, pues la empresa actúa en un medio normado por las leyes mercantiles, laborales, ecológicas, fiscales y civiles del país en donde opera.

La empresa como organismo social se desenvuelve en sociedades con normas que regulan la vida de estos organismos, tanto en su actividad mercantil como en su relación con los trabajadores. Mediante el derecho civil se regulan los contratos con otros organismos y personas.

Por otro lado, existe una normatividad **ecológica** que impone restricciones y obligaciones a las actividades industriales.

## LA ADMINISTRACIÓN EN LA ANTIGÜEDAD.

### Antecedentes históricos.

La administración se ha aplicado en todas las civilizaciones. Las sociedades más antiguas subsistieron y se desarrollaron gracias a la administración. Babilonia, Grecia, Roma, Egipto y Tenochtitlán crearon imperios y civilizaciones debido a los sistemas administrativos que lograron desarrollar. Las tribus más primitivas consiguieron primero la subsistencia y posteriormente adoptaron formas más desarrolladas y complejas de conducirse.

Desde la antigüedad, los conflictos entre pueblos o comunidades se presentan como formas diversas de entender la relación de los individuos con la sociedad. Los conflictos bélicos generaron la necesidad de dominar o exterminar al otro. Los conflictos armados necesitaron medios para conseguir el dominio y con ello surgió la necesidad de la administración. Combinar recursos humanos, técnicos y logísticos para mejorar su utilización ha sido un aprendizaje administrativo. El lenguaje de la administración utiliza numerosos términos de origen bélico, entre los cuales se destaca estrategia.

### La Administración en el Mundo Antiguo, Medieval y Moderno

Todas las civilizaciones subsistieron y se desarrollaron merced a la administración. Aquí analizaremos algunas civilizaciones de mundo antiguo, así como algunas concepciones, centrando nuestra atención en los aspectos administrativos que les dieron la preponderancia que las caracteriza.

Las grandes civilizaciones como: Grecia, Egipto, Babilonia, China y Persia desarrollaron formas de organización para producir y comerciar. Sus actividades no se limitaron; a las tareas utilitarias, sino que crearon ciencia, arte y religión para buscar su trascendencia. (Garza Treviño, 2006).

#### Grecia

(Garza Treviño, 2006) Se destaca por las aportaciones filosóficas de Sócrates, Platón y Aristóteles, cuyos pensamientos son la base de la cultura occidental. Grecia inventó el término de ocio y no-ocio (negocio). Fue la primera civilización que implantó la democracia como fórmula política, para la cual, según plantea Platón, en su obra La República, son esenciales la especialización y la división del trabajo.

Los griegos fueron los primeros en reconocer el efecto psicológico de la música sobre la productividad. Esparta se distinguió como civilización griega por el desarrollo de su disciplina, su arte militar y sus estrategias.

Los filósofos Platón y Aristóteles establecieron y dividieron el pensamiento en a) presocrático y b) socrático. Estaba basado en un método ordenado para profundizar en una idea central, la MAYÉUTICA socrática que consiste enseñar formulando preguntas a quien se le trasmite un conocimiento, y sobre las respuestas del aprendiz se plantean otras preguntas sobre lo que contestó, para obligarlo a profundizar y descubrir por sí mismo la verdad.

Antes de SÓCRATES existían personas que difundían ideas sin método. (Sofistas).

#### Roma

(Garza Treviño, 2006) El imperio romano fue poderoso debido al dominio de la milicia y el sistema impositivo, pero sobre todo por la concepción del derecho como fórmula para administrar lo público y lo privado. Los romanos tuvieron capacidad para organizar y dirigir un imperio de 100 millones de habitantes.

Los romanos codificaron las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales entre ciudadanos u regular la propiedad privada. Los legisladores romanos separaron los conceptos de "ser humano" y "persona" al definir los derechos de la personas físicas y crearon la **persona moral**, es decir, las instituciones, sean públicas, religiosas, empresariales, etc., y con ello establecieron la propiedad privada, tanto de las personas físicas como de las morales.

#### China

(Garza Treviño, 2006) Esta cultura sobresalió basándose en el comercio y en la especialización del trabajo para lograr mayor eficacia. El trabajo organizado hizo posible la construcción de la Gran Muralla China.

#### Egipto

(Garza Treviño, 2006) Su grandeza se fundó en la forma de organizar la agricultura y los sistemas de navegación en torno de las crecientes del río Nilo. Es una civilización cuyas pirámides son una increíble obra de ingeniería y de administración, debido a la gran cantidad de recursos humanos y materiales utilizados para su construcción.

## HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

### ÉPOCA PRECOLOMBINA

(Hernández Sergio, 2006) Los **aztecas** representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos. Llegaron al valle de México en el siglo XII, dirigidos por su dios protector Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

Construyeron diversos diques y caminos en 1502, por lo que llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, pues los comerciantes eran a la vez embajadores y espías. Llevando a cuestas de tamemes las mercancías propias de cada región dominada, los pochtecas o mercaderes ambulantes llegaron hasta Yucatán, Guatemala, El Salvador y Nicaragua. Tuvieron los aztecas instituciones jurídicas de carácter penal. Civil, militar y administrativo.

La organización social de los aztecas funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis. Estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos. Cada calpulli tenía sus propios dioses, su jefe militar.

La base de su imperio fue el cobro del impuesto, su organización social aztecas funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis, cada uno tenía sus propios dioses, su jefe militar. Contando con un gobierno dominado por un consejo de ancianos.

(Hernández Sergio, 2006) Los enigmáticos **olmecas** constituyeron la civilización desarrollada más antigua. Habitaron en la zona costera del golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio alcanza hasta el siglo I a. De C.

**Los mayas** dominaron la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era el más exacto que el conocido por los europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal, entre otras. El comercio floreció en ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento su última etapa, ya en decadencia, llegó hasta el siglo XVI.

Los mayas vivieron en el sur de nuestro territorio, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua.

Con los tributos se pagaba el gasto de la nobleza y ciertos servicios públicos.

### LA ADMINISTRACIÓN EN LA COLONIA.

(Hernández Sergio, 2006) Los españoles tuvieron sistemas administrativos muy eficaces durante la Colonia. Implantaron el sistema español, lo que tuvo sus complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y culturas americanos eran, en muchos aspectos, antagónicas.

En el caso de la Nueva España, donde el territorio llegó a ser inmenso, se delegó el poder en un virrey, como en muchas otras partes de la América conquistada por los españoles. En 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias, con sede en España. También se instituyó el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, apoyándose para tal efecto en los frailes.

(Hernández Sergio, 2006) Estructura administrativa de la colonia

El primer virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio se dividió con fines administrativos en corregimientos, que quedaron a cargo de un corregidor. A su vez, los corregimientos se subdividían en mayorazgos que estaban bajo el mando de un mayor. Los mayorazgos se componían por alcaldías, gobernadas por 12 regidores en las grandes y seis en las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos a un síndico, quien hacía las labores ejecutivas del ayuntamiento

A la llegada del **conquistador europeo**, desaparecen muchas formas de **organización autóctona**, dando paso a conceptos europeos sobre estructuras administrativas y conceptos del trabajo.

Los españoles trajeron a México, además de sus creencias e idioma, una organización social (político-económica y religiosa). Se fundaron encomiendas para proteger a los indígenas y convertirlos al cristianismo: esta institución u organización se prostituyó debido a la ignorancia y analfabetismo del conquistador vulgar.

Durante el papado de Alejandro VI restableció el pago del diezmo (entregar 10% de todos sus productos) para la construcción de templos.

## MÉXICO INDEPENDIENTE

(Hernández Sergio, 2006) El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que centralistas y republicanos se arrebataban el poder.

Lucas Alamán fue el ideólogo e impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe tanto la creación del Banco de Avío como las primeras industrias textiles en Orizaba, Veracruz. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros de Pachuca y Durango. A pesar de su simpatía y compromiso con los capitales estadounidenses e ingleses, se opuso a la colonización de Texas y otros territorios que hoy pertenecen a Estados Unidos. Por último, diremos que fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura y se le reconoció como un gran administrador público y privado. En 1842 escribió *Estado y posibilidades de la industria en México*.

La situación bélica por la que atravesaba Estados Unidos obligó al ejército a enfrentarse a situaciones de **reclutamiento**, y **selección** de personal que tuvieron como fruto la creación de técnicas para entrevistar y determinar las características de los reclutas y ayudar así en el **proceso de su selección**.

(Münch, 2002) El avance en nuestro país por esta época, se dio más bien en cuanto la **legislación laboral** cuando empezaban a manifestarse las primeras inconformidades obreras expresadas en la huelga de **Cananea** y la de los trabajadores de **Río Blanco**. La organización del departamento de trabajo que vendría años más tarde a convertirse en Secretaría de Estado y la promulgación de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos constituyen importantísimos avances en cuanto la proclamación y preservación de los derechos de los trabajadores.

La rebelión de Río Blanco es considerada un suceso precursor de la Revolución mexicana de 1910.

En diciembre de 1906, obreros textiles de Tlaxcala y Puebla se declaran en huelga para exigir mejores condiciones laborales. Para frenar la creciente organización del movimiento obrero en la región, los industriales realizaron un paro patronal (lockout) el 24 de diciembre en toda la zona industrial. Los obreros solicitan la intervención de Porfirio Díaz, quién favorece a los empresarios y ordena la reanudación de labores en las fábricas el 7 de enero de 1907, no sólo sin satisfacer las demandas de los trabajadores sino que atentaban contra la libertad de asociación y prensa de toda la vida.

Los obreros de Río Blanco no aceptaron la resolución del presidente.

El día 7 de enero en Río Blanco cerca de dos mil operarios agrupados en el Circulo de Obreros Libres se amotinaron frente a la fábrica, le lanzaron piedras e intentaron quemarla pero la policía montada lo impidió, entonces saquearon y quemaron la tienda de raya propiedad de Víctor Garcín, que además era el dueño de otros dos almacenes en Nogales y Santa Rosa (Hoy Ciudad Mendoza). Después los obreros se dirigieron a la cárcel y liberaron a los presos.

Los sucesos de Río Blanco se han conocido en la historia oficial, como la Huelga de Río Blanco, sin embargo en esa localidad la patronal fue quien había cerrado la fábrica y no los trabajadores, los obreros que sí habían declarado la huelga pertenecían a las fábricas de Tlaxcala y Puebla. La rebelión que tuvo lugar en Río Blanco respondía a la inconformidad con el decreto de Porfirio Díaz y el paro patronal que afectó a todos los obreros textiles de la zona. En el régimen de Díaz no existía el derecho de huelga para los trabajadores. Así que esto era ya, en gran medida, un acto revolucionario, con la notable diferencia de que los obreros no eran gente armada.



Obreros amotinados frente a la fábrica de Río Blanco, 7 de enero de 1907.

La Huelga de Cananea fue una huelga laboral en el mineral de cobre en Cananea, Sonora, México, contra la empresa "Cananea Consolidated Copper Company" (CCCC), propiedad de un coronel estadounidense llamado William C. Greene, el 1 de junio de 1906. Este acontecimiento se considera precursor de la Revolución mexicana de 1910 y a Cananea se le llama "Cuna de la Revolución". También es la huelga más grande registrada en el mineral.

(Malpica, 2009) Revolución 2. Ésta comenzó con la entrega de una lista de peticiones (entre las que se encontraba la jornada de ocho horas, un salario mínimo de cinco pesos y derecho de ascenso) que el gerente de la compañía, William Green, desde luego rechazó. A esto siguió una marcha pacífica en que los mineros quisieron instar a otras secciones de la compañía a que se unieran a la huelga.

## Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Al comenzar el siglo XX, los propietarios de las zonas mineras era inversionistas extranjeros beneficiados por las políticas impulsadas por el régimen de Porfirio Díaz; por el contrario, los obreros mexicanos que operaban las minas vivían en condiciones de explotación y pobreza, con escasos derechos laborales.

La enciclopedia libre .Durante más de dos décadas, cualquier oposición al progreso y la paz del porfirismo era reprimida severamente, no obstante, al iniciar el nuevo siglo un grupo de opositores agrupados en torno al Club Liberal "Ponciano Arriaga" impulsado por Camilo Arriaga en San Luis Potosí y al periódico Regeneración impulsado por los hermanos Flores Magón en la Ciudad de México, no desearían hasta derrocar la dictadura de Porfirio Díaz.

(Malpica, 2009) A tres años de la otra Revolución, la de 1910, el país ya estaba en llamas. Los innumerables "amolados" que, según el positivismo de Porfirio Díaz debían obedecer a unos cuantos privilegiados, ya no estaban dispuestos a someterse sin dar la pelea. Se estaban organizando y estaban clamando por justicia. Era cuestión de tiempo que el país estallara en una conflagración que, a la postre, abriría las puertas a esas conquistas en materia laboral que hoy conocemos y que no nos parecen la gran cosa porque se nos olvida que los obreros de otro tiempo tuvieron que morir para obtenerlas. Jornadas y salarios más dignos, por ejemplo. Uno o más días de descanso, también. Vacaciones. La posibilidad de un ascenso. Y el derecho a huelga, desde luego.

## EL PORFIRISMO

(Hernández Sergio, 2006) Durante la dictadura de Porfirio Díaz (1876-1880 y de 1884 hasta 1911) se dio un importante impulso a la industrialización de nuestro país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero. Predominó un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esa época y que ocasiona, entre otras cosas, la Revolución Mexicana.

## "LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL" EN MÉXICO

(Hernández Sergio, 2006) La "Revolución Industrial" en México se da, tardíamente, durante la época porfiriana; permitió la instalación de capitales extranjeros y nacionales en el campo fabril; sin embargo, como consecuencia de la lucha armada que comenzó en 1910, surgió la nueva Constitución, que en su artículo 123 establece nuevas estructuras de las relaciones laborales y también permite la formación del sindicalismo mexicano.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su "independencia económica". Concurren diversos hechos que impulsan, nuevamente, la "revolución industrial" en México, la cual se desarrolla en las ciudades de México y Monterrey; algunos de estos hechos son:

- La expropiación petrolera.
- La llegada de intelectuales españoles, refugiados.
- La Segunda Guerra Mundial.
- Permitió la instalación de capitales extranjeros y nacionales al campo fabril.
- La llegada de intelectuales españoles, refugiados.
- Se produjo una clase proletaria desposeída y con condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria.

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgieron en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de productos que antes se importaban. Este fenómeno de crecimiento produjo en México efectos similares a los de Europa en el siglo XIX, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven: crear más riqueza y repartirla justamente, sin aislamientos y mentalidades chauvinistas.

## AUTORES DE ADMINISTRACION MEXICANOS

### Agustín Reyes Ponce, 1916 - 1985.

(Hernández Sergio, 2006) Fundó en la UIA (1947) la licenciatura de Relaciones industriales y la de Administración de Empresas. Fue maestro fundador de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Fue fundador de la carrera de Administración en la Universidad Autónoma de Puebla.

Agustín Reyes Ponce es considerado por muchos el Padre de la Administración en México, calificativo que por sí mismo se avala, pues su filosofía sobre la administración ha permeado casi por cinco décadas el pensamiento directivo en nuestro país.

Afirmó este autor: "La empresa que no tiene visión humanística acabará perdiéndose y morirá." Las empresas Bimbo y Nestlé, así como la COPARMEX, fueron asesoradas por Agustín Reyes Ponce.

Fundador del posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

La administración es la técnica que estudia el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.

ETAPAS DE ESTE AUTOR: Previsión, planeación, organización Integración, dirección y control

## Isaac Guzmán Valdivia, 1906 - 1992.

(Hernández Sergio, 2006) Fue licenciado en Derecho y notario público.

En 1938 fundó la Preparatoria Carlos Pereyra en Torreón, Coahuila. En 1944 se incorporó al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, y más adelante, en 1946, al CUM (Centro Universitario México), hoy Universidad Marista. En 1950 se incorporó a la Escuela Libre de Derecho y posteriormente fue asesor de la COPARMEX.

Fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Asimismo, fue maestro fundador del Posgrado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Por su visión humanística fue invitado a formar parte de la Comisión Técnica del Contrato Colectivo de Trabajo, Marco Teórico de la Ley federal de Trabajo; gracias a ello representó a México en Ginebra, en la Oficina Internacional del Trabajo.

La filosofía de Guzmán Valdivia se resume en lo siguiente:

1. La Nación por encima de las clases y los grupos de poder.
2. La libertad y la seguridad permiten el desarrollo del ser humano con dignidad.
3. El trabajo humano no es mercancía, es un derecho y una obligación de todos los mexicanos.
4. La propiedad privada asegura la producción nacional y la satisfacción de las necesidades básicas del pueblo.

Pese a haber trabajado toda su vida para el sector empresarial, escribió lo siguiente: ¡Estaba yo dentro del sector empresarial, campo fértil para mi trabajo. Por supuesto no era nada fácil realizarlo. Las personas de negocios tenían una mentalidad liberal cerrada y su conducta individualista era irracional e intransigente.”

Entre los honores que recibió se cuentan: La Palma de Oro, por la Escuela Libre de Derecho, entregada por el Presidente de la República.

Para Guzmán Valdivia La administración es **una ciencia normativa de la dirección de los grupos humanos.**

ETAPAS DE ESTE AUTOR: Planeación, organización, integración, Dirección y control.

## José Antonio Fernández Arena

(Hernández Sergio, 2006) Nació en la ciudad de México. Contador público y posteriormente licenciado en Administración de empresas por la UNAM.

Secretario general de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, director y jefe de Posgrado de la misma.

Como director de la FCA pretendió romper con los esquemas tradicionales de enseñanza de los estudios de Administración con la implantación del sistema “modular”.

Es un autor que ha influido en México, fundamentalmente porque sus obras se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose. Fue asesor de empresas, entre las que destacan el Hospital Ángeles y todos los negocios de la familia Vázquez Raña.

Publicaciones: El proceso administrativo y Auditoría administrativa, publicados por Jus, México, 1974.

ETAPAS DE ESTE AUTOR: Planeación, implementación, control.

## Francisco Javier Laris Casillas

(Hernández Sergio, 2006) Contador público y licenciado en Administración de Empresas por la UNAM. Realizó estudios en la Graduate Business School de la Harvard University, Massachusetts.

Director de programas de administración del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas). Asesor de empresas, catedrático en diversas universidades nacionales y extranjeras. Su interés se ha centrado siempre en la ética empresarial.

Publicaciones: Administración integral, Oasis, México, 1970. Estrategias para la planeación y el control empresarial, Trillas, México, 1978.

Administración por objetivos. Controlar para planear, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México. Comercialización dinámica, Trillas, México.

ETAPAS DE ESTE AUTOR: Planeación, organización, integración, dirección y control.

## ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN.

### Enfoque clásico

(Garza Treviño, 2006) Los primeros en sistematizar un conocimiento administrativo y elaborar métodos para entender la organización y mejorar su productividad fueron: Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

## Enfoque humanístico

George Elton Mayo modificó la concepción de la administración al afirmar en sus estudios en la Western Electric que: "La productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano." Por tal motivo, se denomina esta teoría de las relaciones humanas.

## Enfoque conductista

Dos nombres sobresalen en esta corriente: Douglas McGregor y Abraham Maslow, los cuales dieron una nueva orientación a la administración a partir del ser humano. ¿Qué motiva a los seres humanos? ¿Cuáles son las necesidades que todo individuo posee? ¿Qué hace que un trabajo tenga significado? ¿Qué estilo de administración es el más adecuado en las organizaciones? Estas y otras preguntas son el tema principal de este análisis.

## Enfoque estructuralista

Max Weber es el iniciador del modelo burocrático de la administración, que incorpora los elementos de racionalidad y legalidad al trabajo de las organizaciones. Una burocracia debe manejarse bajo normas escritas, basarse en la división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño en cada cargo.

## Enfoque neoclásico

Peter F. Drucker es el más famoso de sus seguidores. La escuela neoclásica destaca en la práctica de la administración el logro de objetivos y resultados. Su valor radica en recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración pero con una perspectiva ecléctica, es decir, tomar lo bueno de cada una de las aportaciones.

## Enfoque cuantitativo

Las organizaciones requieren medir, evaluar y precisar un fenómeno. No es lo mismo decir, "Creo que es una buena inversión" que "¿Cuál es el rendimiento de este proyecto?" No es lo mismo afirmar que "La rotación y el ausentismo han disminuido" que decir "Los índices de rotación disminuyeron 12%." Los dos promotores de este enfoque proceden de disciplinas científicas, son Herbert A. Simon y J. von Newman.

## Enfoque de sistemas

(Garza Treviño, 2006) Ludwing von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn han aportado a la administración su visión de sistemas. Es un enfoque totalizador que aparece en la década de los años cincuenta, parte de la identificación de

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
Enfoque empírico o de casos	Estudia la experiencia por medio de casos. Identifica los éxitos y los fracasos	Todas las situaciones son diferentes. No intenta identificar los principios. Valor limitado para desarrollar una teoría de la administración.
Enfoque del comportamiento interpersonal	Centra su atención en el comportamiento interpersonal, en las relaciones humanas, en el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.	Hace caso omiso de la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no basta para convertirse en un administrador eficaz.
Enfoque del comportamiento grupal	Hace hincapié en el comportamiento de las personas en grupos. Se basa en la psicología y en la psicología social. Estudia principalmente las pautas del comportamiento de los grupos. El estudio de los grandes grupos a menudo se denomina "comportamiento de la organización".	Con frecuencia no se integra a los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración. Requiere una mayor integración al diseño, la integración, la planeación y el control de la estructura de las organizaciones.
Enfoque de sistemas sociales de cooperación	Se preocupa tanto por los aspectos del comportamiento interpersonal como grupal que conducen a un sistema de cooperación. Este concepto ampliado incluye cualquier grupo cooperación con un propósito definido	Campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, no toma en cuenta muchos de los conceptos, principios y técnicas administrativas.

Enfoque de sistemas socio-técnicos	El sistema técnico tiene grandes efectos sobre el sistema social (actitudes personales, comportamiento global). Centra su atención en la producción, las operaciones de las oficinas y demás áreas que presten estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas.	Solo recalca el trabajo de los obreros y de los niveles inferiores de los empleados. Hace caso omiso de todo el demás conocimiento administrativo.
Enfoque de la teoría de las decisiones	Centra su atención en la toma de decisiones, en los grupos o personas que deciden y en el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos utilizan esta última como un trampolín para estudiar todas las actividades de la empresa. Los límites del estudio ya no pueden definirse con claridad.	La administración consiste en algo más que decisiones. El centro de la atención es al mismo tiempo demasiado angosto y demasiado amplio.
Enfoque de sistemas	Los sistemas tienen límites, pero también actúan recíprocamente con el medio ambiente externo; o sea, las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la relación existente entre planeación, organización y control en una organización y en sus diferentes subsistemas.	Analiza la relación entre sistemas y subsistemas, así como las acciones recíprocas entre las organizaciones y su medio ambiente externos. Es difícil considerarlo como un nuevo enfoque que de la administración.
Enfoque matemático o de la "ciencia de la administración"	Administrar equivale a manejar procesos, símbolos, conceptos y modelos matemáticos. Considera a la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Se preocupa por los modelos matemáticos. Muchos de los aspectos de la administración no pueden convertirse a modelos. Las matemáticas representan una herramienta muy útil pero difícilmente pueden ser una escuela o un enfoque de la administración.
Enfoque de contingencias o situacional	La práctica administrativa depende de las circunstancias (o sea, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre las pautas del comportamiento organizacional.	Hace mucho que los administradores saben que no existe una mejor forma de hacer las cosas. Existen dificultades para determinar todos los factores de contingencia pertinentes y para mostrar sus relaciones. Puede resultar muy complicado.
Enfoque de los paneles administrativos	El estudio original se derivó de las observaciones de cinco generales. Con base en este estudio se identificaron diez papeles administrativos que se agruparon en papeles interpersonales, informativos y decisivos.	La muestra original fue muy pequeña. Algunas no son administrativas. Las actividades ponen en evidencia la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Pero algunas actividades administrativas importantes fueron dejadas fuera (p. ej., la evaluación del desempeño).
Enfoque operacional	Vincula entre si conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos con los enfoques administrativos. En un intento por desarrollar una ciencia y una teoría que tengan aplicación práctica. Distingue el conocimiento administrativo del no administrativo. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.	Al contrario de algunas autoridades, no identifica la "representación" o la "coordinación" como una función separada. La coordinación, por ejemplo, es la esencia de la práctica de la administración y es el propósito de administrar.

## **Universidad Autónoma de San Luis Potosí**

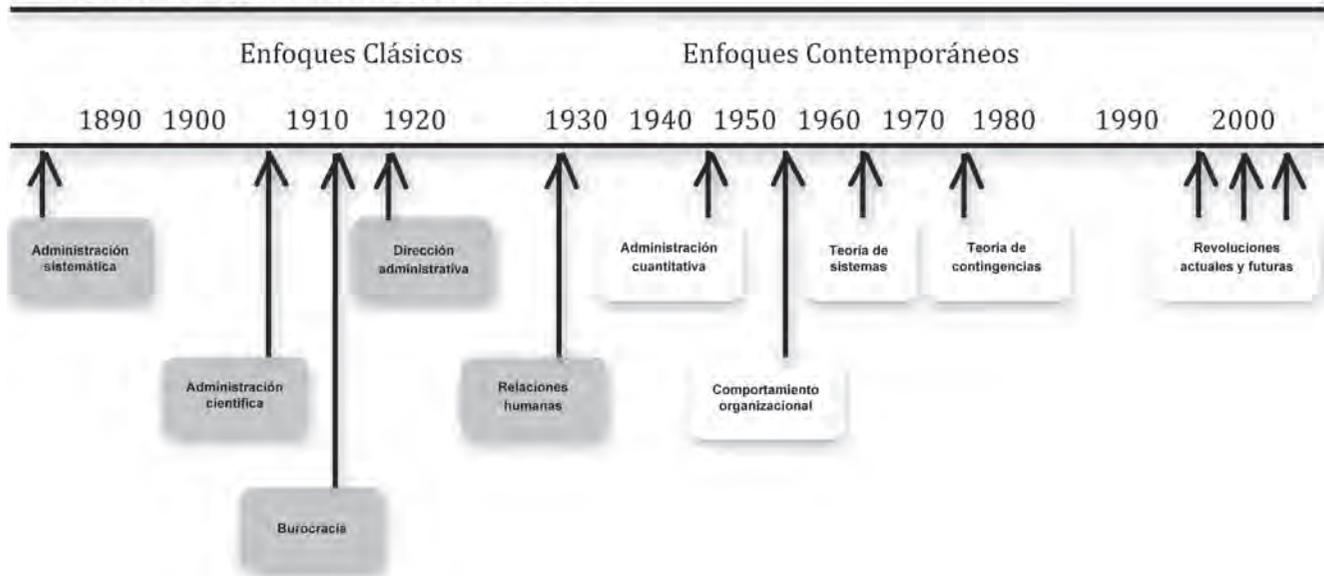
variables o componentes para así descubrir sus múltiples y, complejas relaciones. El enfoque de sistemas analiza una realidad de manera global. Su aportación consiste en destacar la interdependencia entre las partes que conforman una organización.

A continuación se presenta un cuadro integrando a los enfoques de la administración, que incluye sus características y limitaciones.

## LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

### Las principales aportaciones de la administración científica (Taylor, Gilbreth y Gantt)

Evolución del Pensamiento Administrativo



Cuadro tomado del libro Administración Un nuevo panorama competitivo Bateman& Snell

**Frederick Wilson Taylor** (1846-1915) considerado el padre de la administración científica, el rápido Taylor (como le decían sus colegas) inicia los estudios que le permitirían precisar lo que él llamó la administración científica, fue el primero que trató de desarrollar esta disciplina, observando los movimientos o elementos individuales de cada tarea y apuntando el tiempo que tardaban en realizar cada uno, cuando caminaba contaba los pasos para aprender el paso más eficiente, dividía su mundo en parte muy pequeñas. No podía soportar la vista de un hombre ocioso, nunca holgazaneaba ni permitía que nadie lo hiciera. (Garza Treviño, 2006)

Su preocupación primaria consistió en aumentar la **productividad** mediante una mayor eficiencia en la producción y un **aumento en los salarios** de los obreros por medio de la aplicación del método científico. Desde su época de estudiante mostró interés por el mejoramiento y simplificación de sistemas. Prestó sus servicios como ingeniero consultor en la Bethlehem Steel Company, donde realizó sus estudios principales. Debido a sus métodos, el trabajador Schmidt trabajaba como cargador, aumentó su pro-

ductividad de doce y media toneladas a cuarenta y siete y media y por lógica su salario. Taylor fue el primer hombre que estudió científicamente el trabajo. Peter Drucker.

Algunos aspectos de sus obras:

- Aprovechar al máximo las capacidades, evitar desperdicios e incrementar la eficiencia.
  - Estudios de tiempos y movimientos realizados por especialistas competentes.
  - El uso de incentivos evitará huelgas y creará una atmósfera de comprensión y ayuda.
  - Obtener sugerencias de los trabajadores, ofreciendo a cambio, bonos, mejores condiciones de trabajo, mejores salarios, vacaciones, consideración personal.
- Taylor comenzó a desarrollar su nueva visión de la administración empresarial. En una conferencia sobre administración de los talleres propuso:
- El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y lograr bajos costos unitarios.

- Para lograr estos objetivos se deben aplicar métodos científicos de investigación y experimentación con los que sea posible formular procesos estándares que permitan controlar las operaciones.

- Los empleados deben ser científicamente seleccionados para colocarlos en donde puedan aplicar sus aptitudes.
- Los empleados deben ser entrenarlos para desarrollar sus habilidades en el desempeño del trabajo.

### Los cuatro principios básicos de la administración de Taylor.

- Desarrollar una ciencia para estudiar cada elemento del trabajo de un individuo que sustituya la antigua regla de la "experiencia".

- Seleccionar científicamente y luego capacitar, entrenar y desarrollar al trabajador.

- Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realice de acuerdo a los principios de la ciencia desarrollada.

- Debe haber una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores

Como se consideró anteriormente, el movimiento de la administración científica, si bien fue altamente provechoso, ocasionó un deterioro de las relaciones de trabajo consideradas con respecto al sistema gremial. En algunas organizaciones se aplicaban las ideas de Taylor, **descendió la productividad** y empezó hacerse aparente que este enfoque sobre **el trato al trabajador** no era ya la respuesta buscada, aun cuando se habían establecido mecanismos legales de protección al mismo.

En esta situación constituye las bases para la obtención de un punto de vista totalmente diferente al enfoque interno de la administración del recurso humano. Es decir, **la era moderna de la administración de personal da inicio**. La atención de los estudios se centra ya **no, en la tarea** a realizar sino en el **hombre** que la realiza.

**LOS GILBRETH.** Los esposos Frank (1868-1924) y Lillian (1878-1972) Gilbreth formaron una extraordinaria pareja de ingenieros que habría de realizar significativas contribuciones a la administración científica.

Frank utilizó un nuevo y revolucionario instrumento –imágenes en movimiento- para estudiar las acciones de los trabajadores. Por ejemplo, identificó 18 movimientos para realizar un albañil para tender ladrillos. Al modificar el proceso de albañilería redujo a cinco los 18 movimientos con lo que aumentó en más de 200 por ciento la productividad general del trabajador.

Lillian Gilbreth interesada sobre el aspecto humano de la ingeniería industrial, abogó por la idea de que los trabajadores tenían derecho a jornales uniformes, recesos programados y horas de comida normales.

Muchos de los ingenieros industriales de nuestros días han combinado los métodos de Frank Gilbreth y de Taylor para rediseñar y aumentar con ello la eficiencia.

**Henry L. Gantt.** (1861-1919). Colaborador de Taylor, se concentró en los sistemas de "control" para programar la producción. Ideó las gráficas denominadas en su honor "gráficas de Gantt", se siguen utilizando ampliamente para planear escalas temporales y han sido adaptadas a aplicaciones de programación en computadora. La gráfica de Gantt es un informe visual de planeación y avance. Identifica las diversas etapas de trabajo que deben realizarse para concluir un proyecto. También estableció un sistema de cuotas y bonificaciones para los trabajadores que rebasaban las cuotas que se les asignaba. (Garza Treviño, 2006)

- Humanismo en el trato y el pago a los empleados.
- La gráfica de Gantt.
- Enseñanza y adiestramiento de los empleados.

## LA ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### Teoría moderna de la administración operacional. (Henry Fayol)

Henry Fayol (1841 – 1925) Conocido como el "padre de la teoría de la administración moderna" ha sido, sin duda el precursor más importante de la administración moderna en Europa y en el mundo entero. Definido por Chambers (1974) como "Hombre introspectivo y reposado, diariamente anotaba en un diario lo que ocurría en su empresa y así fue acumulando una serie de observaciones sobre los más variados temas de administración." Desarrollo una concepción de la empresa que aún en la época actual conserva su vigencia y se aplica a las organizaciones. (Garza Treviño, 2006)

En 1916 publicó *Administration industrielle et générale*, obra que fue resultado de más de 50 años de experiencia en los negocios, dedicada a comprender mejor el papel de la dirección de la empresa.

Su primera aportación consistió en precisar algunos de los principios que juzgaba necesario se aplicaran para la buena marcha del negocio.

## Principios Administrativos o Guías del Pensamiento Administrativo

1. **División del trabajo.** Especialización de las tareas en unidades más pequeñas y alcanzables.

Habla de la especialización de las funciones con objeto de lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de la mano de obra, y lograr los máximos resultados y mejor con el mismo esfuerzo.

2. **Autoridad y Responsabilidad.** El derecho a dar órdenes y su correspondiente obligación. Donde se ejerce la autoridad surge la responsabilidad.

A toda responsabilidad asignada debe otorgarse la autoridad correspondiente y suficiente.

3. **Disciplina.** El respeto a lo convenido, conseguido por el líder. La disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados. La disciplina, requiere superiores competentes en todos los niveles, acuerdos claros y razonables con una aplicación juiciosa de sanciones.

4. **Unidad de Mando.** Una persona debe tener un solo jefe. "El que a dos amos sirve, con alguno queda mal" Establece que un subordinado solo debe recibir órdenes de un solo superior, evitándose con esto, conflictos y fugas de autoridad y responsabilidad.

5. **Unidad de Dirección.** Para un plan o actividad debe haber un solo director.

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

6. **Subordinación del interés individual al interés general.** Este principio establece que en una empresa el interés de un empleado, o de un grupo de empleados, no debe prevalecer sobre el de la empresa. El bien común antes del particular.

7. **Remuneración.** La remuneración del personal, que es el precio de los servicios prestados, debe ser justa y, hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción, tanto al personal como a la empresa. La recompensa justa por el esfuerzo proporcionado.

La forma y los métodos de pago al personal por su trabajo realizado deberán ser los mejores y en la medida posible.

8. **Centralización.** Concentración en la toma de decisiones en los altos niveles. Siempre está presente en mayor o menor grado en todas las organizaciones.

Debe determinarse la extensión que debe cubrir la autoridad en la empresa para que dé el mejor rendimiento.

9. **Cadena de mando o jerarquía.** Definición de la línea de autoridad. Es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima, hasta los niveles más bajos.

Se entiende por vía jerárquica el camino que siguen las comunicaciones en una empresa.

10. **Orden.** "Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar". Orden Social

11. **Equidad.** Acuerdos honestos y justos. Combinación de la benevolencia y la justicia.

La justicia que se conserve en la aplicación de reglas y normas establecidas en la empresa, como herramienta para dirigir y coordinar al personal provocará reacciones de lealtad del personal subordinado.

12. **Estabilidad del personal.** Seguridad en la permanencia en el trabajo. La inestabilidad del personal es al mismo tiempo causa y efecto de funcionamiento defectuoso. La rotación innecesaria del personal resulta en muchos casos costosa y peligrosa, refleja síntomas de una mala administración.

13. **Iniciativa.** La iniciativa de todos representa una enorme fortaleza para el negocio. Es necesario y benéfico dar a los subordinados la oportunidad de participar y emitir opiniones o proposiciones en la solución de problemas, con ello se gana la confianza y se les estima su trabajo. En pocas palabras de Fayol a los directivos: "Hay que sacrificar vuestra vanidad personal para que permitan a sus subordinados ejercitarla"

14. **Espíritu de equipo.** Unificación de esfuerzos. Partiendo del proverbio "La unión hace la fuerza". Se enfatiza a los directivos espíritu de fraternidad y solidaridad con los empleados, evitando divisiones entre el personal y sus consecuentes repercusiones contraproducentes para la empresa.

Al analizar estos principios desde cualquier punto de vista vemos, consideramos y comprobamos que son aplicados en todas las empresas de alguna u otra forma.

(Garza Treviño, 2006) Henry Fayol no solo describió estos principios, que fueron los primeros intentos por desarrollar una teoría administrativa, sino que tuvo el acierto de clasificar las actividades de la empresa. Estas actividades fueron agrupadas, según el autor, en seis funciones básicas.

La actividad administrativa es, a juicio de Fayol, nada más que una parte de la gestión, la cual implica un área mucho más vasta, Administrar afirma Fayol significa conducir la empresa hacia su meta, procurando sacar el mejor provecho posible de todos los recursos de que dispone. La administración no es más que una de las seis funciones esenciales que componen la actividad administrativa y que son:

1. La actividad técnica (producción)
2. La actividad comercial (compra, venta e intercambio)
3. La actividad financiera (obtención y utilización del capital)
4. La actividad de seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
5. De contabilidad (incluyendo estadísticas)
6. La administración de personal (planeación, organización, dirección y control)

Funciones o actividades que en la actualidad existen y se manejan en todas las organizaciones de alguna u otra for-

ma, de acuerdo a la necesidad requerida por la estructura organizativa.

Para aclarar las funciones administrativas, Fayol define el acto administrativo como: planear, organizar, dirigir y controlar. Así:

- Planear es predecir el futuro y trazar un programa de acción.
- Organizar es constituir el doble organismo material social de la empresa.
- Dirigir es conducir las actividades requeridas.
- Controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

La clasificación anterior contribuyó a que las empresas organizaran sus áreas o departamentos por actividades afines y trascendentes, para lograr los objetivos de la organización, situación que prevalece en las empresas. (Chia-venato, 2009)

## LAS APORTACIONES DE LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

### CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger a partir de 1927 con una duración de varios años, causaron tal impacto para crear la visión moderna de la administración de personal que le valieron a Elton Mayo el título de: Padre de la administración de los recursos humanos. Realizaron estudios muy famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Estudiaron la influencia de las **actitudes y relaciones sociales** de los **grupos de trabajo** sobre el **desempeño**.

**George Elton Mayo** (1880 – 1949). Psicólogo de profesión, fue profesor de Filosofía, Lógica y Ética en Australia; en 1922 emigró a los Estados Unidos, donde de inmediato, entró de lleno a la investigación industrial. Demostró que sin la **cooperación y solidaridad del grupo**, de la oportunidad de ser **considerados** por sus superiores en los proyectos, de ser **escuchados**.

Aunque con ideas equivocadas al pensar que **la fatiga** y algunas condiciones ambientales como la **iluminación** eran las respuestas principales por la productividad de la empresa, el movimiento de las relaciones humanas fue dando sus primeros pasos, adentrándose cada vez más en el concepto relativo al **desempeño humano organizacional**. (Münch, 2002)

La posición anterior del recurso humano se pierde y encuentra una nueva forma a través del movimiento de la **administración científica**, que deshumanizó la producción y como una reacción ante esta postura, el recurso humano fue tomando su lugar en la organización, pues autores de esta época fue la idea que los trabajadores deberían recibir una atención semejante a la que recibían las máquinas.

Los experimentos Hawthorne revelaron la importancia del estudio de las relaciones grupales, **formales e informales** de los trabajadores ya que éstos son eminentemente sociales, al igual que las organizaciones en las que laboran, y con ello se dio pie al desarrollo de la **sociología industrial**. Se pusieron de relieve **aspectos sociales** de los trabajadores, tales como la importancia de **pertenecer a un grupo**, **el reconocimiento** de su labor y el **sentimiento de ser valioso** para la organización.

Las relaciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Nació así la escuela del **comportamiento humano**, conocida también

como la **escuela de las relaciones humanas**, que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años 20, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

En estas investigaciones se obtuvieron conclusiones, para ese entonces, sorprendentes:

Los factores que influyen para elevar **la moral** de los trabajadores son aspectos de tipo **afectivo y social**, tales como **el reconocimiento, ser escuchados** por la gerencia, **el formar parte del grupo** de trabajo, etc.

El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo. El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería, es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad, la productividad no solo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo

Las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. *La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso.*

Autores más sobresalientes que pertenecen a esta escuela.

**Robert Owen** (1771 – 1858). Es el precursor y el primer escritor formal en el campo de la gerencia. Era un gerente de un establecimiento textil en Escocia y se refirió a los trabajadores como "máquinas vitales" y comparó su importancia y naturaleza con la de las "máquinas inanimadas" de la fábrica. (Münch, 2002)

Owen afirmó que generalmente se entendía la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, ya que este se pagaba a sí mismo; pero postuló que si las máquinas inanimadas se les daba atención, con mayor razón debería proporcionársele también a las "máquinas vitales".

Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serían devueltos con creces.

**Hugo Münsterberg**. Psicólogo alemán, creador de la Psicología Industrial, iniciador de un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas entre los empleados

Además de las ideas Taylorianas sobre cómo deberían conducirse el recurso humano para satisfacer mejor las condiciones productivas, se inició la intervención del área de

las ciencias del comportamiento, obteniéndose valiosas aportaciones derivadas de lo que hoy conocemos como **psicología industrial**, cuya incidencia más relevante se mostró en las áreas de **selección de personal, capacitación y motivación**, contando con uno de los exponentes mayores, Hugo Münsterberg quien plasmó en su libro "Psychology and Industrial efficiency" (la psicología y la eficiencia industrial). Entre sus obras se encuentran Contribuciones a la psicología experimental (1889-1892), Rasgos fundamentales de la psicología (1900), Psicología y eficacia industrial (1911).

En el ámbito de la psicología desarrolló una teoría de la acción de la conciencia muy afín al conductismo. En los últimos años se dedicó sobre todo a la **psicología aplicada**. Hizo aportaciones en el campo de la psicología jurídica en relación al problema de la fiabilidad de los testimonios, y también en el campo de la **psicología industrial**.

Se desarrollan **test psicométricos** como las pruebas alfa y beta que proporcionaron respuestas más científicas a las áreas de selección masiva, técnicas aplicadas posteriormente a la situación industrial y han continuado desarrollándose con ese fin.

La aplicación de las ciencias del comportamiento se amplía, no se trata ya solo de una determinación de quien es el más apto para ocupar el puesto, sino en desarrollar teorías y técnicas administrativas para conocer el comportamiento de la persona en el trabajo, que ayude al administrador a conducirlo hacia el logro de los objetivos.

La escuela del comportamiento surge de las modificaciones realizadas por varios autores a las aportaciones realizadas a los estudios realizados por los pensadores pertenecientes a la escuela de las relaciones humanas.

Entre ellos encontramos a pensadores y estudiosos como Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Münsterberg a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros de conceptos que se clasificarían dentro de la corriente de pensamiento que se interesa por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral. A estos autores se les reconoce como los primeros pensadores organizacionales que se interesaron en la búsqueda de estrategias que humanizaron los procesos productivos, por lo tanto, estas ideas generaron el interés de otros autores por profundizar en el entendimiento del comportamiento humano dentro de las instituciones dando como resultado investigaciones que hoy en día guían la práctica administrativa de los directivos que se interesan por hacer de las instituciones a las cuales dirigen instituciones que brindan a su fuerza laboral la oportunidad de acrecentar la calidad de vida.

## El Neohumanorelacionismo.

El humano relacionismo como teoría del comportamiento, aparece en 1920 en Estados Unidos como movimiento de oposición al cientificismo. Su origen en la necesidad de humanizar las empresas, integrada por sociólogos con conocimiento sobre el comportamiento humano, analiza a las personas en forma individual basándose en la motivación que mejora la productividad de la empresa.

En la época de la administración científica o cientificismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano

Suposiciones de la administración tradicional (teoría X de **Douglas Mc Gregor**)

1. El ser humano es por naturaleza indolente, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivarlos.
3. El hombre prefiere ser dirigido le disgusta la responsabilidad y es poco ambicioso.

La escuela neo humano relacionista es ecléctica ya que utiliza aportaciones teórico-metodológicas de ciencias sociales como la administración, la psicología, sociología, psicología social, neurolingüística y antropología. Su rango es amplio e incluye desde como influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicológicas. Centrándose en la fuerza laboral, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones interpersonales e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas, así como entender el efecto de las formas de hablar en el comportamiento de los trabajadores.

## Escuela del sistema social

Íntimamente ligada con la escuela de las relaciones humanas, su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, status y símbolos de sus integrantes, y su efecto en el funcionamiento de la organización formal.

Proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera el fenómeno social como un aspecto importante de las organizaciones. Sus principales representantes son: **Max Weber, Chester Barnad, Frank Oliver Sheldon y Chris Argiris**. Cuyos datos esenciales se proporcionan a continuación:

Max Weber (1864 – 1920). Realizó interesantes estudios acerca de la función de las oficinas de gobierno en Alemania, y en ge-

neral de las interacciones entre los grupos de trabajo que forman la burocracia. Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

Oliver Sheldon (1894 – 1951). Se refirió a organización, dirección y control, de la administración dentro de la industria, enfocándose muy especialmente al área de producción.

Por otra parte, Oliver Sheldon contribuyó con estudios acerca del enfoque de sistemas, estilos de dirección general y psicología industrial.

Chester Barnad (1886 – 1961). Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Yersel Bell thelefone Co. Tenía estrecha relación con el grupo de la escuela de administración de Harvard que participó en los estudios de Hawthorne.

## Escuela de Sistemas.

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS surgió con los traba-

jos del alemán **Ludwig von Bertalanffy**, publicados entre 1950 y 1968, en un intento de integrar los diferentes enfoques administrativos bajo las perspectivas de SISTEMAS. Ser considerado la organización como un conjunto de factores interdependientes, incluyendo grupos, actitudes, motivos, etc.

Este enfoque reconoce también que las organizaciones no son autosuficientes, necesitan de un ambiente para la provisión de insumos y la absorción de sus productos, siendo así que lo que sucede en ese ambiente, afectará a la organización. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

Es un marco de referencia que lleva a la organización a un todo donde la actividad de cada una de sus partes influye en el resto.

## Escuela de Contingencias o situacional

Según **Paul Hersey y Ken Blanchard**, este enfoque señala que debemos estar conscientes del grado de complejidad de cada situación y participar activamente en la determinación de lo más conveniente en el caso.

Variables que pueden hacer diferente la situación.



- Tamaño de la organización
- La incertidumbre ambiental
- La diferencias individuales de los miembros de la organización
- La tecnología empleada
- La estrategia

## NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN.

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993) El pensamiento administrativo sigue evolucionando. A partir de los ochenta han surgido nuevos conceptos y enfoques que están revolucionando el campo de la Administración, entre ellos encontramos: la administración japonesa, la administración estratégica, el enfoque de las organizaciones inteligentes y la filosofía de la mejora continua.

### La administración japonesa

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón tenía problemas con su industria, tratando de solucionarlos, los japoneses dieron un primer paso imitando productos y métodos de producción de los países más adelantados, principalmente de Estados Unidos.

El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, ya que el sentido del honor,

la lealtad y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos que conforman la sociedad.

La administración de las empresas japonesas se caracteriza por el trato de intimidad, sutileza y confianza que prevalece entre todas las personas que conforman la organización; situación que a su vez provoca un sistema de relaciones "holistas", en donde lo fundamental es el todo y no las partes; en otras palabras: el interés por el grupo, por el trabajo, por la calidad, por la empresa y por el país. El control explícito no es necesario, pues el trabajador que llega a fallar se siente rechazado y deshonrado, perdiendo el respeto de sus compañeros, el sentido de la vida.

En los cincuenta, el norteamericano William Edwards Deming trabajó con ellos en la mejora de la calidad de sus productos avanzando rápidamente.

Una década después Japón empezó a exportar automóviles de gran calidad; los japoneses adaptaron los sistemas estadounidenses de control de calidad (que a su vez se derivaron de los sistemas ingleses), siempre sobre la base

## Universidad Autónoma de San Luis Potosí

del control estadístico, es decir, tomando muestras de los lotes de piezas producidas para inspeccionarlos y llevar estadísticas de su apego a las especificaciones y el número de piezas defectuosas encontradas.

En cuanto a la estandarización de sus métodos de producción, copiaron la doctrina de Taylor donde el operario se apega a las normas establecidas, sin embargo aunque los productos estadounidenses eran iguales a los japoneses en cuanto a calidad, los últimos eran mucho más baratos.

La investigación hecha por los norteamericanos al respecto les llevó a descubrir el empleo por parte de los japoneses de la técnica de "Justo a Tiempo" (Just in Time), consistente en que el proveedor entrega los materiales que serán usados en la empresa justo cuando la fabricación lo requiere.

Otros estudios hechos en la empresa japonesa por William G. Ouchi lo llevaron a describir el estilo gerencial de los japoneses al que llamó Teoría Z en el que establece que los trabajadores interesados en la empresa son la clave del incremento en la productividad.

En general la tendencia de la administración japonesa es la simplificación y con este propósito surge el concepto de Control total de la calidad.

## El control total de la calidad

Para Kaoru Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes".

Proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en empresas japonesas al finalizar la segunda guerra mundial.

En Japón existían problemas industriales, que trajo la imitación de productos, métodos de producción. En los años 50s William E. Deming introduce la calidad de los productos y una década después ya estaba Japón exportando autos de gran calidad, adaptando los sistemas estadounidenses de control de calidad (derivados de los sistemas ingleses). Concepto que ha revolucionado en el pensamiento administrativo y se define como: Desarrollar, diseñar, manufactura y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre el más satisfactorio para el consumidor.

Seis son las características que distinguen al control de calidad japonés respecto del enfoque tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización
2. Capacitación y educación en control de calidad
3. Círculos de control de calidad
4. Auditoría de calidad
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993) El enfoque central del control de calidad insiste en el cambio que debe darse en la manera de pensar del administrador en situaciones como:

- a) En lugar de detectar productos defectuosos al final de la línea de producción, hacerlo durante cada una de las etapas del proceso.
- b) Las personas a través del trabajo deben desarrollar sus mejores capacidades para alcanzar su propio desarrollo y no pensar que son máquinas que desempeñan ciegamente su trabajo.
- c) La meta primordial debe ser dar la mejor respuesta a las expectativas de los consumidores, la actitud debe ser de servicio al cliente.
- d) Buscar la permanencia en el largo plazo más que las ganancias inmediatas.

Esta filosofía es aplicable no solo a empresas manufactureras sino a las instituciones de servicio y en general a cualquier campo de la actividad humana. El enfoque consiste en "hacer lo que se debe hacer".

Antes se pensaba que la mala calidad era perjudicial para los negocios, ahora, que la calidad es la estrategia fundamental para alcanzar competitividad, que la calidad es el valor más importante.



## Certificaciones de Calidad - Normas ISO

**Six Sigma** Estándar de calidad que establece una meta de no más 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos.

Estándares para la administración de la calidad, establecidos por la Organización

Internacional de Estandarización y suscritos por compañías de todo el mundo.

### ISO 9000

(Robbins C., 2010) El proceso de globalización económica exige que las empresas redefinan sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado.

Existen mecanismos que promueven el logro de la eficiencia y calidad requeridas, tanto en los sistemas de producción de las empresas así como en el acabado final de los productos.

Para demostrar públicamente su compromiso con la calidad, muchas organizaciones alrededor del mundo se han planteado desafiantes objetivos de calidad; los dos más conocidos, son ISO 9000 y Six Sigma.

¿Qué es la ISO 9000? Es una serie de estándares para la administración de la calidad establecido por la International Organization for Standardization ([www.iso.org](http://www.iso.org)), la cual establece las bases uniformes de los procesos para garantizar que los productos se ajustan a las necesidades de los clientes. Que han suscrito organizaciones de todo el mundo. Esos estándares abarcan todas las operaciones, desde revisión de contratos hasta el diseño de productos y la entrega de los mismos. Los estándares ISO 9000 fueron establecidos por la Organización Internacional de Estandarización y se están convirtiendo en la norma internacionalmente reconocida para evaluar y comparar compañías en el mercado global. La obtención de la certificación ISO 9000 constituye una prueba de que se ha establecido un sistema de operaciones de calidad que se encuentra en funcionamiento.

El número de sitios ISO 9000 registrados en todo el mundo superó los 95,000 en marzo de 1995. En los Estados Unidos habla más de 8400 sitios registrados al final de 1995.57 Compañías como Alcoa, AT&T, Caterpillar, John Deere, Exxon, Federal Express, Texas Instruments, 3M y Xerox son algunos de los fabricantes certificados que han sido incluidos en ese número. Sin embargo, los estándares ISO 9000 no sólo se aplican a las grandes compañías manufactureras.

Servicios de distribución, servicios de consultoría, creadores de software, servicios públicos e incluso instituciones financieras y educativas han solicitado con éxito la certificación.

Sin embargo, es importante que los gerentes reconozcan que, aun cuando el hecho de obtener la certificación ISO 9000 puede traer consigo muchos resultados positivos, los beneficios fundamentales que la organización recibe de ella provienen del hecho mismo de haberse esforzado para mejorar su calidad. En otras palabras, el objetivo de la certificación ISO 9000 deberá ser el establecimiento de procesos de trabajo, y de un sistema de operación, que permitan a los empleados de toda la organización desarrollar sus tareas dentro de un nivel de calidad sistemáticamente alto.

Los estándares internacionales **ISO** constituyen un **instrumento importante para alcanzar las metas descritas**. A través de ellos se establece una serie de pautas y patrones que las entidades deberán seguir con la finalidad de implementar un **sistema de gestión** y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos.

**ISO**. Es la denominación con que se conoce a la **International Organization for Standardization (IOS)**; sin embargo, considerando la tendencia a la estandarización global - homogenización - que propone dicha organización, es que se le asigna la sigla ISO, vocablo que proviene del griego "iso" que en **castellano** significa "igual".

Dentro de los estándares internacionales voluntarios elaborados por la organización encontramos a los de **la familia ISO 9000**, referidos a la gestión y aseguramiento de la calidad, e **ISO 14000**, sobre la gestión-ambiental.

**Calidad**. La **familia ISO 9000**, a través de la cual se propone la implementación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, engloba varios estándares internacionales.

Dentro de ellos destacan los estándares **ISO 9001**, sobre **diseño**, producción, instalación y **servicio post-venta**; **ISO 9002**, referidos a la instalación y servicio post-venta; **ISO 9003**, inspecciones y **ensayos** finales, e **ISO 9004-1**, que

se constituye en una guía para la **gerencia** en el desarrollo de un sistema de calidad.

**Gestión Ambiental. ISO 14000**, en **cambio**, es el término genérico utilizado para designar a la familia de estándares internacionales sobre gestión ambiental, que enfatiza la **acción** preventiva antes que correctiva y un **desempeño** de continua mejora de temas ambientales.

(Robbins C., 2010) En las áreas contenidas en dicha familia encontramos a los sistemas de **gestión ambiental (ISO 14001 y 14004); auditoría ambiental e investigación relacionada (ISO 14010, 14011 y 14012); evaluación de desempeño ambiental (14031); etiquetado ambiental (14022, 14023); ciclo de vida (14040, 14041); términos y definiciones (14050) y estándares ambientales de productos (14060).**

**Certificados ISO.** Son otorgados por las denominadas entidades certificadoras - que pueden ser entidades nacionales o extranjeras -, que realizan una **evaluación** exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el citado documento.

Las entidades que voluntariamente buscan **conseguir la certificación** deben asegurar que han implementado en sus procesos un **sistema de gestión de la calidad**.

Para obtener la certificación se realiza una serie de evaluaciones a **la empresa** interesada, tales como **auditorías de diagnóstico**, revisión del sistema por la **dirección**, evaluación de **documentación**, entre otras.

Cabe resaltar que una misma entidad puede certificar diversos ámbitos o esferas de su producción o **comercialización** y, en tal sentido, obtener más de un certificado ISO.

**Ventajas.** La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad o de preservación del medio **ambiente** ocasiona a las empresas una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes tenemos: Reducción de **costos**, mayor **rentabilidad**, mejoras en la productividad, **motivación** y compromiso por parte del **personal** en una **cultura** de calidad, mejor **posicionamiento** en el mercado, es decir, constituye una importante herramienta de **marketing**.

Los beneficios que consiguen las empresas al implementar un sistema de calidad según las **normas ISO 9000** son considerables, pues permiten obtener una mayor satisfacción de los **clientes** por la confianza en los productos y **servicios** que brindan.

Otro aspecto fundamental es la reducción de costos, pues al contar con un sistema más eficiente se eliminan las posi-

bilidades de efectuar un reproceso para la elaboración de los productos o servicios que no se adecuan a los estándares solicitados.

Es decir, se logra una mejora considerable en la productividad de la empresa, así como con los compromisos de identificación de los trabajadores.

La adecuación a estas normas genera las condiciones precisas para una gestión de calidad más efectiva y contribuye a lograr mayor participación en el mercado.

Representa adicionalmente una ventaja competitiva y un factor de diferenciación frente a las empresas que hasta el momento no han adoptado estas exigencias.

Actualmente son más de doscientas mil empresas en el ámbito mundial certificadas con las normas ISO.

El **modelo** a seguir para la implementación del sistema de gestión de la calidad dependerá de las características del proceso a certificar.

En términos generales, cuando las empresas desean demostrar que cuentan con un sistema que se ajusta a los requisitos establecidos en las normas ISO 9000, deben presentar su solicitud ante los organismos acreditados para este propósito. Como primer paso se realizará una auditoría a través de la cual se obtendrá un diagnóstico de la empresa. Así mismo, se llevará a cabo una **capacitación** para el cumplimiento de los **objetivos** planeados. Se hará posteriormente, un seguimiento y revisión de los sistemas adoptados por la empresa, tras lo cual se efectuará una auditoría interna que, de resultar satisfactoria, dará lugar a la certificación.

Tendencia a la estandarización. "El certificado ISO es una **herramienta gerencial** que ofrece grandes ventajas competitivas de marketing y posicionamiento en el mercado. No debe ser visto por los empresarios como un gasto sino como una **inversión**" así definió al certificado ISO el presidente del Comité Técnico ISO/176 sobre gestión y aseguramiento de la calidad, John Davies. El **costo** de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dependerá, sobre todo, del tipo de proceso que quiere certificar cada empresa, así como el tamaño y las características de la compañía. El costo aproximado se encuentra entre 25 mil y 75 mil dólares. Ese monto sirve para contratar servicios de consultores, que efectúan labores de diagnóstico, capacitación, revisión de documentación y auditorías internas entre otras tareas. En relación a los **mercados** desarrollados, como el americano, donde las **inversiones** están entre 5 mil y 20 mil dólares, los costos en **América** Latina aún son muy elevados.

**Germanischer Lloyd Certification (GLC)** es un ente certificador de sistemas de gestión de la calidad conforme a la serie de normas ISO 9000. Su sede central está en Hamburgo, **Alemania**, pero opera en todo el mundo a través de una red internacional de sucursales. Obtener una certificación ISO 9000 pasa por una fase preparatoria en la que están comprendidos aspectos como la elección de la norma, exigencias al sistema de gestión de la calidad, alcance de la certificación, costos y pre auditoría. La segunda y tercera fases corresponden al proceso propio de certificación y la auditoría inicial, respectivamente.

El modelo escogido ISO 9001, 9002, 9003 debe considerar las características de la empresa: su **estructura** organizativa y operativa. Acerca de las exigencias al sistema de gestión de la calidad, el ente certificador considera que están definidas en la norma a emplear (**cliente**, sector o **naturaleza** de la misma al interpretar la norma). Todos los requisitos y **procedimientos** deben hallarse documentados e implementados. Cuando ambos aspectos sean fehacientemente confirmados mediante auditorías internas y la revisión de la dirección, el sistema de gestión de la calidad estará en condiciones de ser certificado. En su encarte informativo, GLC aclara que la pre auditoría no es una parte fija del proceso de certificación, sino un procedimiento apropiado para comprobar el sistema de gestión de la calidad y para conocer al **grupo** de auditores. En tanto, el procedimiento de certificación consta de tres auditorías (inicial, de seguimiento y de renovación) para un período contractual de tres años.

## La administración estratégica

(Gonzalez & Villalba, 1993) A mediados de los setenta surge con fuerza la idea de lo importante que es para las empresas definir su misión, tener clara la perspectiva hacia donde se dirige, y a raíz de esto el concepto de la planeación estratégica, como un proceso formal para definir las metas de la empresa, determinar las políticas y los programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se ponga en práctica las políticas y programas estratégicos.

Es un hecho que el clima competitivo en la empresa de nuestros días se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos, el mercado ha adquirido un dinamismo creciente.

Hoy más que nunca se exige mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea a fin de que la empresa permanezca en el sector donde se encuentra establecida o ingrese a otro diferente.

Es por esto que se habla ahora de la administración estratégica como un enfoque que engloba conceptos tales como identificación de objetivos, análisis del entorno, reconocimiento de fuerzas y debilidades, formulación de estrategias, creación y sostenimiento de ventajas competitivas y cambio ambiental.



Michael Porter profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y apoyado en su experiencia como asesor de empresas ha desarrollado un esquema que permite el análisis del sector industrial o del negocio en concreto donde es necesario evaluar **cinco fuerzas** fundamentales:

- 1) Las que ejercen los **competidores**
- 2) La amenaza de **posibles sustitutos** del producto de la empresa
- 3) La fuerza negociadora de los **clientes o compradores**
- 4) El poder de los **proveedores o vendedores**
- 5) Los posibles **nuevos competidores**

Además debe considerarse lo que él llama barreras para salir del sector y barreras para entrar al sector.

El enfoque señala que el empresario no debe seguir trabajando en base a prueba y error. Ante la escasez de recursos y la crisis económica es necesario incrementar la productividad y convertir la empresa en competitiva a nivel internacional.

### Organizaciones inteligentes

(Gonzalez & Villalba, 1993) Este enfoque propone que debemos olvidarnos que en el mundo las fuerzas están separadas y desconectadas y trata de construir organizaciones inteligentes donde **la gente expanda continuamente su aptitud** para crear los resultados que desea, donde se cultiven nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto.

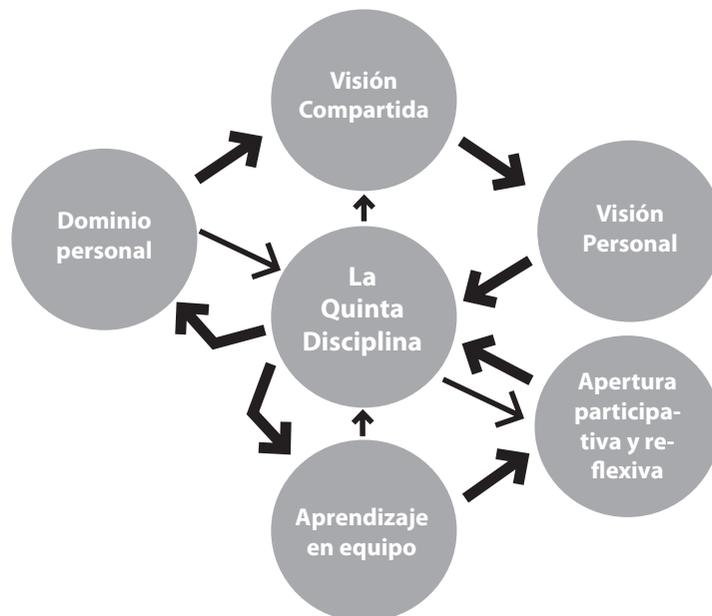
Al crecer la interrelación en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con aprendizaje, ya **no basta con tener una persona que aprenda** para la organización, **debe aprender la gente de todos los niveles.**

La comunidad internacional de negocios está aprendiendo en conjunto, transformándose en una comunidad abierta de aprendizaje. Las empresas americanas y europeas siguen el ejemplo de las japonesas y las japonesas a su vez siguen a las coreanas y europeas. Además hay otro movimiento relacionado con la actitud de la gente hacia el trabajo, dejando de verlo como un medio y buscando los beneficios intrínsecos del mismo.

Uno de los autores de esta corriente Peter M. Senge señala que se requieren cinco “tecnologías o disciplinas” para innovar las organizaciones inteligentes y que se refieren a un cuerpo teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica, lo cual supone un compromiso constante con el aprendizaje.

Las cinco disciplinas difieren de las disciplinas tradicionales de la administración por ser “personales”, se relaciona con el modo de pensar, con lo que queremos y con la manera de interactuar y aprender mutuamente y son:

- 1) **El pensamiento sistémico**, entender los negocios como sistemas, donde sus actos están interrelacionados. Considera a la organización conectada al mundo.



2) **Dominio personal**, aquí interesan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización.

3) **Modelos mentales**, son respuestas arraigadas, generalizadas e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, relacionadas en este caso con la conducta empresarial.

4) **Construcción de una visión compartida**, compartir una imagen del futuro de la empresa que propicie el compromiso de la gente más que el acatamiento de órdenes.

5) **Aprendizaje en equipo**, que los miembros del equipo logren un pensamiento conjunto, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental es aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo.

Practicar una disciplina es diferente a copiar un modelo, local se hace con frecuencia con las invocaciones administrativas, repitiendo "las mejores prácticas" de las llamadas empresas líderes.

**Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad.**

## La filosofía de mejora continúa

(Gonzalez & Villalba, 1993) El autor de la filosofía Eliyahu Goldratt, señala que la fabricación industrial es testigo de la intensa carrera por el dominio del mercado: los ciclos de vida de los productos se están acortando, hay que conseguir cero defectos, surgen nuevas tecnologías y nuevos sistemas para controlar la producción, por lo que es clara la necesidad de mejorar continuamente, se necesita algo más que mejoras esporádicas.

Dice también que en cualquier organización un número pequeño de limitaciones (restricciones) determinarían el nivel de productividad del conjunto.

El proceso de la mejora continua consistirá entonces en identificar las limitaciones más importantes y enfocar todos los esfuerzos para eliminarles, (Teoría de Restricciones), una vez conseguido esto la organización habrá conseguido un nivel más alto de productividad que estará ahora restringido por la existencia de otras nuevas limitaciones.

Es parte del proceso no estar satisfecho con el nivel alcanzado, sino concentrarse lo más rápido posible en las nuevas limitaciones que puedan surgir a fin de lograr un nivel más alto, por lo que es un proceso sin fin, las limitaciones pueden surgir a fin de lograr un nivel más alto, por lo que es un proceso sin fin, las limitaciones pueden parar de una área a

otra dentro de la organización e incluso moverse fuera de la misma, como el mercado.

Para crear un clima en el cual el proceso de cambio sea bien recibido, es necesario un compromiso generalizado de los individuos de la organización por una aceptación del proceso y después convertir esa aceptación individual en un consenso de grupo.

Goldratt a través de sus libros ha logrado que los individuos y los grupos tengan conciencia de la necesidad de un proceso de mejora continua y da la pauta de cómo debe funcionar tal proceso.

## Benchmarking

Búsqueda de las mejores prácticas, tanto entre las firmas de la competencia como entre las no competidoras, que las han conducido a lograr su rendimiento superior. (Robbins 2000)

Una tercera herramienta de planificación estratégica es el procedimiento de benchmarking o comparación con modelos. **Esta herramienta consiste en buscar las mejores prácticas, tanto entre las firmas de la competencia como entre las no competidoras, gracias a las cuales éstas han podido tener un rendimiento superior.** La idea fundamental de la práctica de benchmarking es que los gerentes pueden mejorar la calidad de su trabajo si analizan y posteriormente emulan los métodos que aplican los líderes en los diversos rubros. Hasta las compañías pequeñas se han dado cuenta de que la herramienta de benchmarking les puede reportar grandes beneficios. Por eso la práctica de benchmarking es una forma muy específica de exploración ambiental.

Xerox Corporation es ampliamente reconocida como la primera compañía de E.U.A. que aplicó la práctica de benchmarking en forma sistemática. Antes de 1979, las firmas japonesas imitaban con dinamismo los éxitos de otros, para lo cual viajaban alrededor del mundo a fin de observar lo que hacían sus competidores, para después aplicar sus nuevos conocimientos con el Objetivo de mejorar sus propios productos y procesos. La gerencia de Xerox no lo iba entender cómo hacían los japoneses Para vender copiadoras de tamaño mediano en los Estados Unidos a un precio considerablemente inferior a los costos de producción de Xerox. Por eso el jefe de manufacturas de la compañía llevó a un equipo de trabajadores a Japón para realizar un estudio detallado de los costos y procesos de sus competidores. La práctica de benchmarking en esas eficiencias señaló el inicio de la recuperación de Xerox en la industria de las copiadoras. Hoy, además de Xerox, otras compañías como AT&T, DuPont, Ford, Kodak y Motorola, usan benchmarking

como una herramienta estándar en sus esfuerzos para mejorar su rendimiento.

## Círculos de calidad y equipos de mejora

Tienen su origen en la administración japonesa y son uno de los medios más efectivos para lograr una cultura de calidad.

Los círculos de calidad son grupos pequeños de trabajadores generalmente operarios y/o empleados administrativos, de una misma área departamento o sección que se reúnen voluntariamente para identificar y analizar problemas de trabajo con el fin de mejorar la calidad del proceso, la actividad o la función.

Algunas características de los círculos de calidad:

1. Son grupos pequeños de cuatro a diez personas
2. Son voluntarios y pertenecen a una misma área.
3. Utilizan herramientas estadísticas
4. Su objetivo es la mejora continua del trabajo
5. Sus actividades son permanentes.

Los equipos de mejora se forman en niveles intermedios o gerenciales por grupos de profesionales o ejecutivos que están comprometidos con proyectos específicos. Pueden integrarse con personal de diferentes áreas y son temporales.

En la década de los 90's, las Plantas CEMEX Valles, Monterrey, Hermosillo y Torreón, aplicaron el sistema de círculos de calidad, con resultados óptimos, (fuente Ing. Ricardo Paredes).

## INNOVACIÓN

Cuando una empresa no logra innovar y cambiar como lo necesita, los clientes, empleados y hasta la comunidad en su conjunto lo padecen. Eastman Kodak, con sede en Rochester, Nueva York, era el mayor empleador de la región y la marca más conocida del país en materia de fotografía. Pero cuando su principal competidor, Fuji, con sede en Tokio, redujo el precio de su película a color hasta en un 30 por ciento, las ganancias de Kodak se desplomaron. Para reducir costos, la empresa anunció que recortaría su fuerza laboral en más de 10 000 personas en todo el mundo.

Preocupados por la seguridad del puesto, unos 34 000 empleados locales redujeron sus salidas a comer a los restaurantes locales, y cuando lo hacían no se veían contentos. George Fisher, que era el director general de la empresa en aquel entonces, reconoció este dolor: "la an-

siedad que generamos cuando hacemos cosas como las que estamos emprendiendo es inmensa, y no ayudas sino que generas cierto grado de animadversión". Finalmente, incluso Fisher fue una víctima de la falta de innovación y del esfuerzo de cambio adecuado en Kodak cuando se le pidió que renunciara a su puesto para dar cabida a un nuevo director general.

Modalidades de innovación

Puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas, son posibles muchos tipos de innovación.

Tres modalidades fundamentales son la innovación **técnica, de procesos y administrativa:**

**Innovación técnica.** La creación de nuevos bienes y servicios es una de las principales modalidades de innovación y suele denominarse innovación técnica. Muchas innovaciones de este tipo se dan gracias a los esfuerzos, investigación y desarrollo básicos ideados para satisfacer la demanda de los consumidores que siempre buscan productos nuevos, mejores o más baratos. Por ejemplo, diversas técnicas innovadoras han estimulado el cambio a los sistemas de comunicación inalámbricos. Sin embargo, la innovación puede darse incluso sin nuevos productos. **La innovación de los procesos** consiste en una nueva forma de producción venta o distribución de un bien o servicio existente. La introducción del intercambio de acciones en la manera de "hágalo usted mismo" representa un proceso de innovación; otro es la forma en que Honeywell usa equipos virtuales para el diseño de productos. En el negocio del menudeo, la introducción de shoppers fue un proceso innovador significativo, aunque de baja tecnología. El diseño organizacional respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios.

Aunque estas ideas habían estado ahí durante algún tiempo, el uso generalizado de las computadoras personales abrió nuevas posibilidades para instrumentarlas a gran escala. Adoptar una política de programas de trabajo flexibles o telecomunicaciones significa a menudo que una organización debe encontrar formas innovadoras de supervisar y coordinar el trabajo con eficacia. Las organizaciones en red y visuales, son ejemplos de las **innovaciones administrativas** más recientes.

## Elementos comunes de las organizaciones

Todas las organizaciones tienen los siguientes elementos: propósitos, recursos y estructura organizacional.



## Propósitos

(Gonzalez & Villalba, 1993) Cualquier organización debe tener un propósito u objetivo ya que de otra forma no tendría razón de existir. Generalmente su propósito será satisfacer algún tipo de necesidad económica, de seguridad, social, etc. Mediante algún producto o servicio.

Una clasificación amplia de las empresas en cuanto a su propósito es: organizaciones que satisfacen necesidades obteniendo utilidades tanto para sus dueños como para sobrevivir y organizaciones no lucrativas que también lo hacen pero sin buscar utilidades, subsistiendo de otra manera.

La misión o propósito identifican la función de la tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ellas. Cualquier clase de operación organizada tiene, o debe tener, propósitos o misiones. Por lo general, un propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes o servicios y podrá lograrlo cumpliendo con la misión de producir ciertas líneas de producto. La misión de una compañía petrolera como el caso de Exxon, son la búsqueda de petróleo, producir, refinar y comercializar el crudo y una amplia variedad de productos derivados del mismo. El propósito de un departamento de carreras estatales es diseñar, construir y operar un sistema de carreteras. El propósito de tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación.

El éxito de la empresa se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de los recursos, conocidos también como insumos.

## Recursos

Todas las organizaciones que produzcan bienes o servicios, sean lucrativas o no, necesitan recursos. Las fábricas, las universidades, las iglesias, el gobierno, lo necesitan para poder realizar sus operaciones, proveer la satisfacción de sus clientes o usuarios y lograr, si es el caso, las utilidades para sus dueños y seguir operando.

Una clasificación generalmente aceptada de los recursos de las empresas es: recursos materiales, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos monetarios.

### Recursos materiales

(Gonzalez & Villalba, 1993) Son todos aquellos recursos físicos que se utilizan directa o indirectamente en la producción del bien o servicio.

En una empresa industrial, son básicamente las materias primas y los materiales que se transforman o incorporan en la elaboración del producto final, así como la maquinaria y equipo utilizado en dicha transformación.

Los recursos materiales están también presentes en aquellas organizaciones que prestan servicios bienes intangibles, solo que en ellas no sufren un proceso de transformación sino que solamente facilitan la prestación del servicio. Algunos ejemplos de recursos materiales para diferentes organizaciones serían: para un hospital: el equipo instrumental, las medicinas, las camas, las ambulancias, la comida etc., para una escuela: el edificio, los pizarrones, los libros, los mesa bancos, los portafolios, etc.

a) Materia prima. La ubicación cerca de los proveedores es un factor claramente deseable porque asegura una buena disponibilidad de materias primas. El abastecimiento de estas, con la calidad y el precio óptimos, asegura una operación adecuada de cualquier empresa.

b) Planta y oficinas. El éxito o el fracaso de la empresa pueden provenir de este factor. Es determinante para el futuro empresario considerar lo siguiente:

- Construir, comprar o rentar un edificio.
- Tipo de producto o servicio.
- Proximidad de la materia prima, de los proveedores y clientes

- Servicios públicos, tales como electricidad, agua, teléfonos, alumbrado público, gas, vigilancia, drenaje y carreteras.
- Maquinaria, equipos y herramienta.
- Disponibilidad de servicios adecuados de transporte.
- Posibilidad de una expansión física.

c) Distribución de la planta. Para determinar la distribución de las instalaciones, se debe tomar en cuenta el tipo de sistema de producción, que incluye la organización de las maquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.



## Recursos humanos



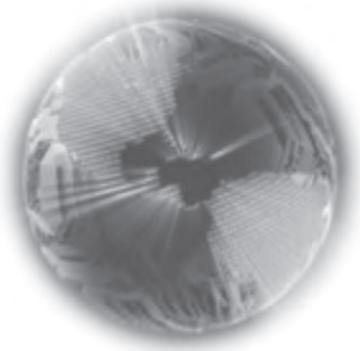
(Gonzalez & Villalba, 1993) Los recursos humanos están presentes en todas las organizaciones, ya que por definición las organizaciones están compuestas por personas.

El recurso humano no es solo un recurso más, sino el más importante ya que es él quien se encarga de dar vida y aprovechar todos los demás. Se puede decir que una organización es lo que sus recursos humanos hacen por ella.

Algunos economistas hacen una clasificación de los recursos humanos de la empresa. En administración se conocen como: personal operativo y personal administrativo.

El recurso humano es el único que cuenta con inteligencia, por lo mismo dependen los demás. Las organizaciones dependen entonces, para alcanzar sus propósitos de la calidad de sus recursos humanos.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe ser seleccionado con base en las cualidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente.



## Recursos tecnológicos

**La tecnología** es el recurso que permite la utilización de los demás recursos. Tecnológicos significa conocimiento, se refiere a "saber cómo" hacer las cosas. (Gonzalez & Villalba, 1993)

A diferencia de los demás recursos la tecnología es intangible, y por ello a veces, se le resta importancia. Sin embargo, se podrán tener recursos materiales, humanos y financieros, pero solo mediante el empleo adecuado de los recursos tecnológicos se podrá alcanzar el éxito.

Gran parte de las diferencias entre un país desarrollado y uno en vías de desarrollo, recae en el conocimiento y la aplicación de la tecnología empleada en la utilización de los recursos.

La tecnología implica conocimiento y éste es de naturaleza dinámica, por lo que las organizaciones deben estudiar e investigar o por lo menos mantenerse al tanto de los avances tecnológicos que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos.

Ya lo decía Albin Toffler la tercera Ola, escrita en 1981.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología necesaria para optimizar todos los recursos son indispensables para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

## Recursos financieros



(Gonzalez & Villalba, 1993) El recurso monetario o financiero es el recurso que se intercambia para obtener todos los demás, ya sea que se obtiene directamente a través de las **aportaciones de los dueños de la empresa**, por la **generación de utilidades** o indirectamente con **préstamos de terceros**, mismos que sin ellos, una empresa no podría iniciar sus operaciones sin seguir operando.

El recurso financiero es igual de necesario para las empresas que persiguen **finés de lucro** como para las que no lo hace. Las limosnas dominicales y demás donativos son tan indispensables para la iglesia, como las ventas para el supermercado.

Su interés se ha centrado siempre en la ética empresarial.

Capital suficiente para poder esperar sin dificultades las primeras **ventas** y sus **beneficios**. Las ventas dependen del tiempo, de la calidad y los precios del producto, de la publicidad, de la comercialización y, a veces, simplemente de la suerte.

El inicio de un negocio, su funcionamiento, las mejoras y las inversiones que se requieren durante su marcha exigen la existencia de capital. Los fondos originales de inversión provienen del propietario y de los socios. También puede obtenerse financiamiento a través de **préstamos bancarios** o de **créditos industriales**.

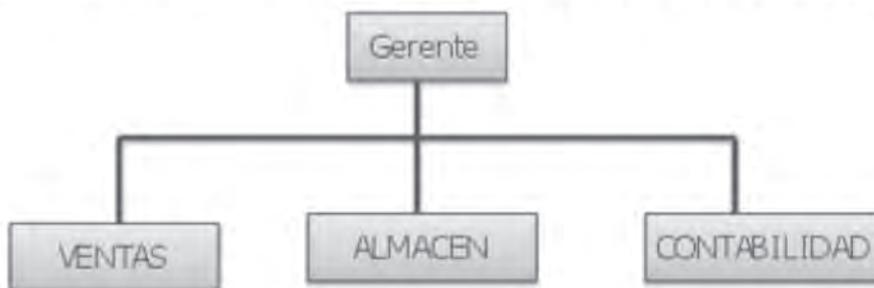


## Estructura Organizacional

Las organizaciones requieren de la combinación de los esfuerzos humanos para alcanzar metas que no podrían ser logradas en forma individual.

Debe coordinarse trabajador - director orquesta

La coordinación de esfuerzos va dando lugar a escalones o niveles en las Organizaciones Creando la **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**. \*\*



## División del trabajo y especialización

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993) El trabajo en las organizaciones se realiza dividiendo la tarea total en pequeños conjuntos de actividades o tareas realizables por un solo individuo o por un grupo. La división del trabajo ha probado históricamente, que los individuos producen más cuando cada quien realiza una parte de la tarea total que cuando una sola persona realiza el proceso completo.

Por otra parte la división del trabajo resulta incuestionable para la producción de determinados bienes cuya fabricación sería imposible de otra forma, tal es el caso de los automóviles.

Sin la división del trabajo el individuo escasamente podría sobrevivir tratando de satisfacer unas cuantas de sus necesidades más imperiosas, mientras que utilizándola, dedica su energía a la producción de un satisfactor o contribuye en parte a su producción y lo intercambia con otros.

## IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Todos los individuos dependemos de las organizaciones, a través de ellas los miembros de la sociedad se allegan los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades.

Una organización es un grupo de personas quienes a través de la coordinación del esfuerzo y la utilización de recursos buscan lograr metas y propósitos definidos.

Aunque no todo grupo de personas constituyen una organización, como aquellas que están en un centro comercial, en un estadio, en el teatro, no constituyen una organización, aun cuando sus objetivos sean similares.

Sin embargo las personas que laboran en una escuela, un equipo de fútbol, un banco un hospital, una Secretaría de Estado, si constituyen una organización.



## LOS ADMINISTRADORES

### ¿QUIENES SON LOS ADMINISTRADORES?

Todas aquellas personas que **tienen subordinados a su cargo**, los administradores deben realizar las actividades concernientes a la administración de las personas que organizacionalmente depende de ellos y **son responsables por el trabajo de otros**. En el caso de empresas pequeñas donde personas que no tienen subordinados, tienen a su cargo actividades que deben ser planeadas, organizadas y controladas. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

¿Pueden esas personas ser llamadas administradores?, algunos teóricos dirían que no, argumentando que administrar implica todo el proceso administrativo y en este caso la labor de dirección no se lleva a cabo. Sin embargo, el uso de los recursos, debe optimizarse aun cuando no se incluya el humano y se requiere la aplicación de los principios administrativos.

Mientras que la administración de mercadotecnia solo compete a algunas personas quien dentro de la organización se abocan a tratar los problemas de intercambio y en tanto que la administración de la producción o de la de recursos monetarios corresponde solo a un grupo de per-

sonas especializadas en estas tareas, la administración de personal compete a todas las personas quienes tienen subordinados sin importar si sus tareas son de contabilidad o de ventas, producción o cuales quiere otras.

Los enfoques modernos tienden más hacia esta orientación. Por ejemplo, si el tiempo se considera un recurso, cada persona deberá invertir cada vez más en la administración de su propio tiempo. A medida que las organizaciones se vuelvan más participativas o democráticas, las personas deben ser más administradoras de los recursos bajo su tutela.

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993) Los administradores, se dice también son aquellas personas encargadas de **tomar decisiones**. Con una idea tradicional, las decisiones se toman en los niveles altos, y la participación de los subordinados y los administradores de los niveles inferiores en la toma de decisiones es mínima. De aquí se deriva también la idea de que solo son administradores aquellos que tienen subordinados ya que solo ellos son capaces de tomar decisiones.

Como se indicó antes, a medida que los modelos más democráticos son incorporados a las organizaciones, se considera a las personas, independientemente del nivel que ocupen en la organización, como responsables y capaces de tomar decisiones y por lo tanto administradores.

Administrar no quiere decir ser libre para que cada quien decida lo que tiene que hacer con los recursos a su cargo. De hecho, la mayoría de los administradores **son jefes y subordinados a la vez**, y sus tareas y las de sus subordinados deben ser coordinadas para lograr los objetivos comunes.

Lo que se propone aquí es que cualquier persona a la que se le haya encomendado el uso de recursos, **recibe la autoridad necesaria** para manejarlos pero tienen también la responsabilidad de emplearlos eficientemente por lo que necesita conocer y aplicar la administración.

### Posiciones de la negociación

Suave	Duro
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
La meta es el acuerdo	La meta es la victoria
Es suave con la gente y el problema	Es duro con la gente y el problema
Confía en los demás	Desconfía de los demás
Ofrece alternativas	Amenaza
Insiste en el acuerdo	Insiste en su posición
Cede	Presiona
Expone	Engaña

## ¿QUÉ HACEN LOS ADMINISTRADORES?

(González, Villalba 1993) Los administradores son aquellos que **ejercen el proceso administrativo**, mediante el cual se pretende alcanzar las metas organizacionales. La tarea de los administradores consiste en: **planear, organizar, dirigir y controlar**.

Aunque cada una de esas etapas requeriría para su total comprensión de uno o varios capítulos dentro de un libro sobre teoría de la administración, a continuación se presenta de una forma breve el significado de cada una.

### PLANEACION

Planear es determinar lo que se pretende lograr y los caminos para lograrlo. La acción del administrador durante esta etapa consiste en establecer específicamente los objetivos que se pretende alcanzar, así como los cursos de acción o

planes necesarios para lograrlos. El administrador determina los **objetivos y estrategias** y en base a ellos los planes operativos como pueden ser **presupuestos, programas, procedimientos, políticas, reglas**, etc.

### ORGANIZACIÓN

Una vez establecidos los objetivos y los planes, el administrador pasa a la tarea de construir la estructura adecuada para respaldarlos. Organizar consiste en determinar, agrupar y asignar las actividades necesarias para lograr los objetivos y planes propuestos, así como en determinar las relaciones de autoridad entre las personas a quienes se encarga la realización de las tareas.

### DIRECCION

Es la tarea administrativa de **guiar** los esfuerzos de los subordinados en el curso apropiado a los planes. La dirección exige del administrador la habilidad de **motivar** a sus su-

bordinados para que realicen su mejor esfuerzo y lo pongan al servicio de la organización. Exige también de él, establecer y favorecer los mecanismos de **comunicación** que faciliten el cumplimiento de las tareas y exige del administrador **decidir** sobre la mejor forma de dirigir o el mejor estilo de **liderazgo**, para propiciar la colaboración de los subordinados.

## CONTROL

Aquí los administradores miden el desempeño, comparándolo con los planes o estándares de actuación establecidos durante la fase de planeación y determinan las desviaciones así como las modificaciones necesarias para volver las acciones al curso deseado.

Como se dijo antes el proceso es continuo y es la fase de control la que permite retroalimentar al proceso.

El administrador realiza el proceso administrativo tomando decisiones constantemente, cuando planea decide que hacer, cuando organiza decide como hacerlo y quien lo va a hacer, al dirigir toma decisiones para asegurarse de que el trabajo sea hecho y al controlarlo decide que acciones tomar para el futuro.

Aunque el proceso se lleva a cabo en todos los niveles administrativos, se ha detectado que se pone más énfasis en ciertas etapas dependiendo del nivel jerárquico, así parece ser que mientras los administradores de los niveles altos dedican la mayor parte de su tiempo a planear, los niveles medios e inferiores lo dedican a dirigir y controlar.

## HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES

(González, Villalba 1993) En la literatura moderna encontramos un consenso acerca de las habilidades que debe reunir el administrador para efectuar su trabajo. Se dice que el administrador debe reunir tres habilidades: **técnica, conceptual y humana**.

### Habilidad técnica

Consiste en la aptitud de utilizar correctamente las herramientas, métodos, procedimientos y técnicas relacionados con un área especializada del conocimiento. Los médicos, contadores, ingenieros, carpinteros, mecanógrafos, etc., poseen esa habilidad técnica en su respectiva área. La mayoría de sus empleos exigen de sus ocupantes esa habilidad. Los administradores deben tenerla hasta donde les permita planear, organizar, dirigir, y controlar las actividades bajo su responsabilidad.

### Habilidad conceptual

Es la capacidad de ver a la organización o situación como un todo, esta habilidad recae fuertemente en la capacidad mental del administrador para pensar en términos de modelos y marcos de referencia, identificar problemas y oportunidades, reunir e interpretar la información relevante y generar los mecanismos adecuados para tomar decisiones en base a ella.

### Habilidad humana

(Gonzalez & Villalba, 1993) Es la capacidad de trabajar en cooperación con las personas. Constituye un estado de ánimo que involucra la confianza, el entusiasmo y lleva a involucrarse auténticamente en las relaciones interpersonales. La persona que tiene esta habilidad tiene la capacidad de comprender y ser empático con los demás. Dado que el trabajo en las organizaciones se desarrolla a través de las relaciones entre las personas que en ellas laboran, la habilidad humana representa una condición fundamental para la labor administrativa.

Aunque las tres habilidades son esenciales para todos los administradores, su importancia relativa depende del nivel organizacional que ocupe, ya que siendo muy simplistas, la habilidad humana se refiere a la gente, la técnica a las cosas y la conceptual a las ideas.

Las habilidades técnicas son preponderantes en el trabajo de los administradores de los niveles bajos, ya que estos desarrollan tareas más específicas y tratan con problemas más concretos. A medida que se asciende en la jerarquía organizacional la importancia relativa de estas habilidades técnicas disminuye, mientras que las conceptuales ganan importancia.

Por su parte los mandos intermedios enfrentan situaciones que deberán resolverse utilizando una buena proporción de habilidades técnicas y conceptuales. Estos niveles enfatizaran el uso de habilidad conceptual en una mayor medida de la que lo hacen los administradores situados en los niveles inferiores, sin embargo, debido a que los problemas y situaciones no son tan rutinarias la necesidad de la habilidad técnica es menor que en los niveles más bajos.

Los administradores de los niveles altos tienen una mayor necesidad de conceptualizar los problemas desde un punto de vista más sistémico ya que enfrentan situaciones menos definidas, más complejas y que afectan a un plazo mayor y por lo mismo requieren mucho menos de las habilidades técnicas.

Las habilidades humanas son necesarias para cualquier jefe, ninguno de ellos puede eludir la responsabilidad de trabajar productivamente con las personas.

Cada administrador deberá tener y utilizar sus tres habilidades, para que su trabajo rinda los frutos que de él se esperan, pero además deberá contar con el grado necesario para el trabajo administrativo que desempeña.

Esta desigualdad en la medida en que deberán utilizarse las diferentes habilidades en cada nivel, explica porque administradores que solían ser productivos en un nivel determinado fallan al ser ascendidos a puestos que requieren una combinación diferente a la que ellos venían utilizando.

## HABILIDADES GERENCIALES

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. En todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas

Alta gerencia	CON	CEP	TUAL				
Gerencia media			HUMA	NIS	TA		
Gerencia primera línea					TÉC	NI	CA

## EL DESEMPEÑO DE LOS ADMINISTRADORES

(González, Villalba 1993) La actuación de los administradores se mide por la contribución que ellos hagan a la consecución de las metas. Dos conceptos que ayudan a medir esta contribución y por lo tanto el desempeño son: **efectividad o eficacia y eficiencia.**

### Efectividad

La efectividad o eficacia es la habilidad para determinar los objetivos y el logro de los mismos: "hacer lo que se debe hacer" incluyendo la destreza para elegir de entre varios objetivos los mejores, así como desarrollar las acciones necesarias para conseguirlos.

Si es efectivo no solo cuando se logran los objetivos propuestos, sino que es necesario que en la selección de objetivos se hayan escogido los mejores.

Por ejemplo un funcionario público no puede ser llamado eficaz tan solo por haber logrado los fines propuestos como la construcción de plazas públicas o parques recreativos, si para tales fines, distrajo recursos que deberían haberse canalizado a construir o financiar otro tipo de obras como escuelas y hospitales que evidentemente tienen prioridad.

### Eficiencia

(Gonzalez & Villalba, 1993) La eficiencia se relaciona con el empleo de los recursos, refleja el grado de aprovechamiento de los mismos en la obtención de resultados.: "hacer las cosas bien".

La medición de la eficiencia requiere de la determinación de los estándares que establezcan las pautas de actuación esperada y la medida de la utilización de los recursos, contra esta medida se comparará el desempeño real y se podrá conocer así el grado de aprovechamiento de los recursos.

## PERFIL DEL ADMINISTRADOR

- Capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios. Posee conocimiento experto de las actividades y situación industrial
- Capacitado para generar nuevos conocimientos así como para actualizar, validar y desarrollar los existentes, en su disciplina
- Conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.
- Domina las técnicas de negociación y expresión en público.
- Domina dos o más idiomas.
- Conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.
- Posee, y se conduce con, elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.
- Posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas
- Capaz de obtener capital, ingresos y utilidades, de y para desarrollar y ampliar la capacidad operativa del organismo a su cargo.

### Existen cuestiones que debe atender todo administrador:

- . Representación.
- . Liderazgo.
- . Planificador.
- . Enlace.
- . Base de Datos e Centro de Información.
- . Distribuidor.
- . Vocero.
- . Administrador de conflictos.
- . Facilitador de recursos.
- . Negociador.

## Roles del administrador

**Roles Interpersonales:** Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace.

**Roles de Información:** todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Los administradores actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización.

**Roles decisoriales:** giran alrededor de la toma de decisión.

## VALORES Y ACTITUDES DE LOS ADMINISTRADORES

La eficacia o efectividad y la eficiencia se convierten por tanto en las medidas básicas indicadoras del resultado administrativo. La administración ideal es aquella que es eficaz y eficiente en la consecución de sus metas y en el empleo de sus recursos.

- Alto grado de autoestima y responsabilidad
- Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología
- Motivación para la búsqueda y el logro de metas
- Integridad y honestidad
- Normas de conducta, principios y Ética en la práctica profesional
- Independencia, con una actitud crítica y constructiva
- Sensibilidad social y humanística
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes.
- Asegurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo
- Responsabilidad para alcanzar el bienestar común.

### El decálogo completo para ser un buen jefe constaría de

- Fijar objetivos claros y relevantes
- Elogiar el trabajo bien hecho
- Corregir sin humillar
- Saber escuchar
- Dejarse aconsejar
- Ayudar, estimular y, si es necesario colaborar en el desarrollo del trabajo.
- Mostrar cercanía y respeto en el trato personal
- No perder el sentido del humor
- Dar ejemplo: trabajar con la misma calidad que se exige
- Controlar el seguimiento de los encargos

### Los diez pecados:

- El jefe no decide, no manda
- El jefe manda, pero no lidera (el jefe, para ser líder, tiene que ser cómplice).
- El jefe es un prepotente (porque no es muy educado, no es muy humano o no es muy honrado).
- El jefe oye, pero no escucha.
- El jefe pierde su propio control.
- El jefe es resultadista (antepone el resultado a hacer las cosas bien).
- El jefe no despidе a los empleados o directivos perjudiciales.
- El jefe no piensa primero en los clientes.
- El jefe tiene miedo, o el jefe divide (y perderá).
- El jefe es injusto.

(Gonzalez & Villalba, 1993)

## ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La administración del conocimiento es el conjunto de prácticas cuyo objetivo es descubrir y controlar los recursos intelectuales de una organización.

Bateman & Snell (2009).

Las compañías y los administradores se enfrentan a una necesidad creciente de nuevas y mejores ideas. Puesto que las compañías en economías avanzadas se han vuelto tan eficientes en la producción de bienes físicos, muchos trabajadores se han visto empujados a la oferta de servicios o “bienes abstractos”, como el software, el entretenimiento, los datos y la publicidad. Industrias muy eficientes y con pocos trabajadores producen cereales y teléfonos celulares que el mercado está demandando; al mismo tiempo, cada vez más trabajadores crean software e inventan nuevos productos y servicios. A dichos trabajadores, cuya primera contribución son las ideas y la experiencia en la resolución de problemas, se les conoce, comúnmente, como trabajadores del conocimiento. Dirigir este tipo de trabajadores impone algunos desafíos particulares que se analizarán a lo largo del libro. Por ejemplo, determinar si se está llevando a cabo un buen trabajo es un asunto relativamente difícil, puesto que un administrador no puede contar o medir fácilmente el resultado del conocimiento de una persona. De manera adicional, estos trabajadores con frecuencia se ven motivados a hacer su mejor esfuerzo cuando su trabajo es interesante, y no gracias a una meta impuesta por su director.

Puesto que el éxito de muchos negocios modernos depende tanto del conocimiento utilizado para su innovación, como de la entrega de sus servicios, las organizaciones requieren administrar dicho conocimiento con cuidado. La administración del conocimiento es un conjunto de prácticas cuyo objetivo es descubrir y explotar los recursos intelectuales de una organización, utilizando al máximo la capacidad de sus integrantes. La administración del conocimiento trata con descubrimientos, novedades e intercambios que, juntos, capitalizan los recursos más preciosos de una organización: **La experiencia de las personas, sus habilidades, su entusiasmo, su sabiduría y su interrelación.**

Los administradores del conocimiento descubren este activo humano, ayudan a las personas a colaborar y aprender. Son de utilidad para la generación de nuevas ideas y las transforman en innovaciones exitosas. Normalmente, gran parte de la administración del conocimiento descansa en el software, que permite a sus empleados contribuir con

su propio conocimiento y compartirlo de forma inmediata con otras personas. Por consiguiente, la administración del conocimiento puede ser responsabilidad del departamento de tecnología de la información de una organización (IT, por sus siglas en inglés), tal vez bajo el liderazgo de un ejecutivo de la información o de uno del conocimiento.

En los hospitales, el conocimiento importante incluye la historia clínica de los pacientes, las recetas de los médicos, la información de sus gastos, los requerimientos alimenticios, las prescripciones administradas y mucho más. Cuando la vida está de por medio, muchos hospitales deciden afiliarse a la administración del conocimiento. Un ejemplo es el sistema médico Commonwealth de la Universidad de Virginia, en la cual un sistema de información sencillo le permite al médico escribir prescripciones, observar la información del paciente y sus resultados del laboratorio, así como realizar consultas. La facturación también es parte del sistema automatizado de conocimiento VCU, lo que hace que el proceso sea más eficiente y cercano a la información de los pacientes, de modo que los médicos siempre están enterados de las condiciones tratadas y de su facturación. Los hospitales también pueden dar acceso a los pacientes al sistema de administración del conocimiento, de modo que ellos mismos pueden acordar citas, renovar sus prescripciones y enviar preguntas a sus médicos.

Knowledge Inc. Es un boletín mensual en línea para ejecutivos que cubre tendencias de la administración de conocimientos y de capital intelectual. Vaya a su sitio en la red en <http://www.knowledgeinc.com>. Haga clic en The Smart Enterprise y luego en uno de los estudios de caso que aparecen enumerados. ¿Qué aprendió de la lectura del estudio de caso?

## RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONOCIMIENTOS.

PARA BUSCAR EN INTERNET La “era de la información” ha reemplazado a la “era industrial”. El balance general, que por lo común mide activos físicos (por ejemplo, tierras, fábricas, equipo y efectivo), ahora mide cada vez con mayor frecuencia un nuevo activo: el conocimiento. Éste se está convirtiendo en un recurso más valioso que los activos físicos o financieros, o incluso que los recursos naturales. La información y los conocimientos (por ejemplo, experiencia, asesoría, mejores prácticas y comunicación) son las nuevas armas competitivas. Knowledge Inc. es un boletín mensual en línea para ejecutivos que cubre tendencias de la administración de conocimientos y de capital intelectual.

Vaya a su sitio en la red en <http://www.knowledgeinc.com>.

The Smart Enterprise y luego en uno de los estudios de caso que aparecen enumerados. ¿Qué aprendió de la lectura del estudio de caso?

El grave peligro que significa no tomar medidas para administrar los activos y los procesos relacionados con el conocimiento, hace que las organizaciones evalúen de nuevo sus estrategias en materia de conocimientos. Al hacerlo, se encuentran con algunas deficiencias bastante graves en sus sistemas, entre las que se cuentan las siguientes:

- Pérdida de productividad y oportunidades: carencia de conocimientos en el lugar y el momento en que se necesitan; base de conocimientos inútil.

- Sobrecarga de información: demasiada información sin clasificar y sin objetivo.

- Desgaste de conocimientos: de acuerdo con ciertas estimaciones, la organización promedio pierde la mitad de su base de conocimientos cada cinco a 10 años por obsolescencia y rotación de personal y clientes.

- Reinversión: falta de estándares e infraestructura para crear, captar, compartir y aplicar mejores prácticas o lecciones aprendidas.

La importancia estratégica debe ubicarse en superar éstas y otras deficiencias parecidas para asegurar que la persona correcta disponga de los conocimientos adecuados en el momento oportuno.

## LA EMPRESA

*“Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes”. Münch Galindo.*



(Münch, 2002) Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

*Diccionario de la Real Academia Española:* la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

*Isaac Guzmán Valdivia:* Es la unidad económico-social 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.

*José Antonio Fernández Arena:* Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según los aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales

Como conclusión podemos decir que una empresa es:

---

***Grupo social en el que, a través de la administración del capital y al trabajo, se producen bienes y/o servicios.***

---

## CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.



### Por actividad y/o giro

(Münch, 2002) Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- a) **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
- b) **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
  - a. Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
  - b. Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- a) **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

- b) **Minoristas o Detallistas.** Las que venden productos al "menudeo" o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c) **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **De Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo.
- c) Instituciones financieras.
- d) Servicios públicos varios: Comunicaciones, Energía, Agua, etc.
- e) Outsourcing
- f) Servicios privados varios: Accesorias; Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos; Promoción y ventas; Agencias de publicidad
- g) Educación
- h) Salubridad (hospitales)
- i) Fianzas, seguros.

### Por su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que **no existe un criterio único** para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: **el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios**, etc. El más utilizado suele ser según el **número de trabajadores**. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa: si posee menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 a 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores

Este criterio es uno de los más utilizados para la clasificación de la empresa. (Münch, 2002)

1) **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital dependiendo de los indicadores económicos de la época (situación económica).

2) **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone por más de 1000 empleados.

3) **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo. Una empresa mediana puede estar mecanizada pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La empresa grande es aquella que es altamente mecanizada y/o sistematizada.

4) **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.

5) **Criterio de Nacional Financiera.** Posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

### Criterio económico.

De acuerdo con Diego López Rosado, eminente economista mexicano, las empresas pueden ser: (Münch, 2002)

- **Nuevas.** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias.** Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- **Básicas.** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas.** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- **Secundarias.** Fabrica artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

SECTOR			
TAMAÑO	CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501- en adelante	101- en adelante	101- en adelante

También en el Diario Oficial de la Federación publicado el día 3 de diciembre de 1993 según el Programa para el Desa-

rollo Integral de la Industria Mediana y pequeña, clasifican a las empresas de acuerdo a las **ventas anuales** obtenidas.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	VENTAS ANUALES
MICRO	Hasta 900,000
PEQUEÑA	Hasta 9,000,000
MEDIANA	Hasta 20,000,000
GRANDE	más de 20,000,000

De acuerdo a las **dimensiones de cada empresa**, José Antonio Fernández Arena concluye que:

Una **micro empresa** es aquella que está formada por un taller familiar o de índole artesanal, dando un énfasis en los servicios.

Una **pequeña empresa** cuenta con una iniciativa modesta y con una supervivencia frágil.

Una **mediana empresa** tiene un esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con un prestigio y calidad.

Una **grande empresa** tiene líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

Fernández Arenas, José Antonio; op. cit.; p.130.

## Criterio de constitución legal

(Münch, 2002) De acuerdo con el **régimen jurídico** en que se construya la empresa, esta puede ser:

- **Persona física:** Es cualquier individuo reconocido como poseedor de derechos y obligaciones.
- **Persona moral:** Es una organización o agrupación de personas a los que la ley les otorga la facultad de poseer derechos y obligaciones. Una persona moral puede formarse por varias personas físicas o morales

**Sociedad.** Es aquella que se establece por personas que aportan bienes o esfuerzos para la realización de objetivos comunes, basado en un convenio escrito, oral o implícito entre dos o más personas y, en conjunto, forman una entidad con responsabilidad jurídica distinta a la que cada uno de sus integrantes.

**Sociedad Anónima.** Es la que debajo de una denominación (un nombre) se compone de dos socios como mínimo, que corresponden a las obligaciones sociales limitadamente hasta el valor de sus aportaciones. Cuenta con un capital social dividido en acciones negociables. Se constituye ante notario público. Se designa una Asamblea General que se encarga de gestionar y tomar decisiones que la afecten.

**Sociedad Cooperativa.** Es la que constituye para un objeto de utilidad común entre los socios, tiene las siguientes características:

- Se integra por individuos de la clase trabajadora, que aportan a la sociedad su fuerza laboral.

- Funciona mediante principios de igualdad de derechos entre los socios.
- Tiene un número variable de socios, pero no menor a diez.
- Tiene capital variable y duración indefinida.
- Prorratear los rendimientos entre los socios a razón del tiempo trabajado.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Es aquella que se establece bajo una razón social y se compone de dos o más socios y no más de 25, cada uno responde a las obligaciones limitadamente hasta el valor de sus aportaciones, que no podrán títulos negociables. Tiene un límite mínimo de capital, y la modificación del mismo no podrá ser de forma pública.

**Sociedad en Nombre Colectivo.** Es aquella que se constituye bajo una razón social en la que cada uno de los socios responde de modo subsidiario, solidario e ilimitado de las obligaciones sociales. Los socios no pueden ceder derechos sin el consentimiento de los demás, no pueden dedicarse a negocios del mismo género a los de la sociedad, ni formar parte de otras sociedades que lo hagan.

**Sociedad en Comandita Simple.** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera ilimitada a las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, no pueden participar en la gestión de la empresa.

**Sociedad en Comandita por Acciones.** Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera ilimitada a las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. El capital se divide en acciones, por lo que se rige por las mismas reglas de la sociedad anónima.

## FINES DE LA EMPRESA

Los fines de la empresa, objetivamente considerados y otra muy diversa es analizar cuáles son los fines que persiguen, el, o los empresarios. (Reyes, 1983)

Fines objetivamente considerados

- **Fin Inmediato.** Es "la producción de bienes y servicios para un mercado", no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo. Independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.
- **Fin Mediato.** Analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Aquí es donde entra la división entre empresa pública y privada.

## Fines de la empresa privada

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. (Reyes, 1983)

Si la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social, la empresa pierde su razón de ser, y tiene que cerrar.

## Fines de la empresa pública

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

Podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede también que se haya planeado aun a base de pérdidas, porque el fin del estado como empresario, no puede obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

## FUNCIONES SUSTANTIVAS Y ADJETIVAS DE LA EMPRESA

La finalidad natural, es la **obtención de utilidades** justas y adecuadas: esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa. Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un **prestigio social**, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una **responsabilidad social**, el abrir **fuentes de trabajo**, etc.

Debe advertirse que estas finalidades, pueden colocarse en primer lugar, v.gr.: en un hombre de negocios que ya obtiene de otras empresas lo necesario para su vida.

Por cuanto hace a los demás elementos que intervienen en la empresa, como pueden tener algunas funciones empresariales, señalaremos los fines que se proponen al trabajar en la misma.

Por parte de los *empleados, técnicos y jefes*. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

*El obrero*. Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, o condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

*El capitalista*. Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

## AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

(Münch, 2002) Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Es necesario conceptuar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado. La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

### Recursos

En este apartado, solo haré mención de lo siguiente:

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado y éxito de la empresa que se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de los recursos, conocidos también como insumos. Por tradición se dice que los recursos de las empresas son:

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Técnicos

#### **Recursos Materiales**

(CONALEP) Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

#### **Recursos técnicos**

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a. Sistemas de producción, sistemas de venta, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b. Fórmulas, patentes, etc.

### **Recursos humanos**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. Obreros. Calificados y no calificados.
2. Oficinistas. Calificados y no calificados.
3. Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
5. Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. Directores. Fijan los objetos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel de su fuerza física de su inteligencia de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

### **Recursos financieros**

(CONALEP) Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- 1) Efectivo
- 2) Aportaciones de los socios (acciones)
- 3) Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- 1) Préstamos de acreedores y proveedores
- 2) Créditos bancarios o privados
- 3) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

### LA EMPRESA CONCEPTUALIZADA COMO SISTEMA

**Sistema:** son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o estas con ellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa. Básicamente existen dos tipos de sistemas:

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, etcétera, sistema de ventas, como el auto-servicio, la venta a domicilio, etc., sistema de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen, sobre todo, sistemas de organización y administración consistentes en la forma estructurada de la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

(Rodríguez, 2003) La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado. Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, el que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios lo que, por ser más tangibles, resulta a veces difícil apreciar.

Al analizar las empresas se comprueba que en la unidad de proceso participan varios insumos: la materia prima, la energía humana que hace posible la transformación, la información proveniente del medio ambiente que de acuerdo con los procedimientos, tecnología y controles mantiene un nivel de producción y una calidad de resultado y producto o servicio propio de la empresa.

De acuerdo con la teoría de sistemas las partes o unidades de un sistema juegan un papel simbólico, lo que quiere decir que una parte no existe aislada sino que dependen del efecto de sinergia. En una empresa las partes de ella existen gracias al todo y por lo cual constituyen al resultado de este todo, lo cual puede funcionar gracias a los subsistemas componentes, ya que cada parte de un sistema es un subsistema como a la vez puede considerarse como sistema. Que cumple su función o proceso particular mediante insumos recibidos de las otras partes, el producto de su proceso constituye al resultado final del sistema global en forma de insumo para otras partes.

El organismo social de la empresa pública o privada, es un sistema con cuando menos dos elementos relacionados para obtener un fin predeterminado, su misión o razón de ser. Por las características mencionadas en un principio, la empresa es un sistema.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL



En la década de los sesenta, en países como Estados Unidos, Francia, Japón, las empresas fueron criticadas puestas en el banquillo, se les acusó que no solo no contribuían al avance de la sociedad, sino que por afanes de lucro, se detenían.

Altruismo o discrecional han sido dos formas de ver la **responsabilidad social**, sin embargo el significado de responder ante la sociedad no es sólo filantrópico o un acto de caridad, sino que comprende una serie de principios y compromisos como de empresas y empresarios. (Garza Treviño, 2006)

En su época, Henry Ford pasó a la historia al adoptar una estrategia favorable para los empleados: pagarles cinco dólares por jornada laboral. Bill Ford, hijo (nieto de Henry Ford), confía en hacer historia demostrando que los grandes fabricantes no tienen que sacrificar las ganancias para ayudar a conservar el ambiente. (Don Hellriegel)

La esencia de la empresa no es explotar, engañar o especular sino comprometerse con sus objetivos económicos y sociales y lograr un elevado sentido de responsabilidad social y humana. La responsabilidad social es lograr ambos propósitos y conjugarlos de manera independiente, y cuestionarse porqué es responsable la empresa, de qué es responsable y ante quién es responsable.

Una empresa que es rentable y genere utilidades solo cumple una condición de subsistencia, aporta impuestos, genera empleos. Si la única condición de la empresa fuera satisfacer demandas y ganar dinero todos los negocios serían válidos, sencillamente porque son rentables.

La empresa cumple con su responsabilidad social simplemente cuando **no daña a la sociedad, no deteriora el ambiente, conserva el patrimonio de la comunidad, cuida los productos y servicios que ofrece, no engaña a los consumidores y cumple con las garantías ofrecidas.**

Otra posición de la empresa que es responsable socialmente cuando **contribuye a elevar la calidad de vida** de la comunidad, resolviendo problemas de pobreza. Delincuencia, seguridad, corrupción, desempleo, etc. (Garza Treviño, 2006)

La empresa se convierte en una entidad necesaria para la comunidad, su contribución a la misma le hace ser respetada y necesaria por sus contribuciones, tiene objetivos económicos y sociales, externos e internos:

- a) El objetivo económico externo es producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.
- b) El objetivo económico interno es generar el máximo valor agregado y distribuirlo equitativamente entre sus integrantes.
- c) El objetivo social externo es contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirve.
- d) El objetivo social interno es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, propiciando tanto su bienestar como su desarrollo humano.

La esencia de la empresa no es explotar, engañar o especular sino comprometerse con sus objetivos económicos y sociales para lograr un elevado sentido de responsabilidad social y humana.

Cuando elaboramos un producto que es peligroso y lo lanzamos al mercado, cuando tenemos supervisores mal entrenados, esto es irresponsabilidad social.

Los malos empresarios: los acaparadores, especuladores, patrones que abusan del obrero pagando salarios injustos, sosteniendo condiciones de trabajo inadecuadas, o no compensan a su personal con lo legalmente pactado. Los industriales y comerciantes que abusan del público, dando una calidad mala e injusta respecto al precio y los empresarios que abusan de la necesidad e ignorancia extrema de los consumidores e inclusive con sus proveedores. Aquellos empresarios que pudiendo mejorar la calidad de sus productos, ni expanden su empresa para servir a otros mercados, o quienes no hacen nada para disminuir la contaminación del ambiente." (Amezcuza Romero, 1974.)

## Fundamentación en la Ley

La legislación de todos los países ha sido uno de los mecanismos más generalizados para premiar o sancionar los comportamientos humanos.

La responsabilidad social de la empresa puede ponerse en práctica y hacerse realidad por medio del gobierno quien obliga a la compañía a cumplir con sus compromisos ante la sociedad. Otra opción es el autocontrol e iniciativa de la empresa de asumir su responsabilidad a la sociedad sin necesidad de aplicarle sanciones legales.

Muchos son los dilemas éticos de las organizaciones, algunos ejemplos típicos son los siguientes:

- Estrategias para desprestigiar a competidores.
- Práctica de espionaje industrial
- Evasión de impuestos
- Uso de materiales o sustancias tóxicas en procesos productivos.
- Comprar a los líderes sindicales para lograr tranquilidad, etc.

Beneficios fiscales.

La secretaría de hacienda y crédito público en situaciones especiales aplica exenciones parciales de impuestos.

Desde el punto de vista jurídico (boletín Mexicano de **Derecho comparado**). Nuestra Constitución federal prohíbe la exención de impuestos en el artículo 28, que en el texto original indicaba escuetamente “En los Estados Unidos Mexicanos quedaban prohibidos (as) {.....} las exenciones de impuestos”.

Art. 39 El Ejecutivo federal mediante resoluciones de carácter general podrá:

1. Condonar o eximir, total o parcialmente, el pago de contribuciones y sus accesorios, autorizar su pago a plazo, diferido o en parcialidades, cuando se haya afectado o trate de impedir que se afecte la situación de algún lugar o región del país, una rama de actividad, la producción o venta de productos, o la realización de alguna actividad, así como en casos....

Por otra parte, la justicia de las exenciones ha de ser dejada al legislador o a quien las conceda, pues frecuentemente la estipulación de la misma es muy laxa; se dice al respecto que “debe justificarse la exención”.

Las constituciones del mundo y especialmente la nuestra, por su herencia latina, llevan en su esencia el principio jurídico del derecho romano: “el bienestar del pueblo es la ley suprema”. Por lo que la Constitución y cualquier ley que se promulgue de alguna manera debe equilibrar el bienestar de los dos polos, la empresa y los trabajadores y las modificaciones que se realicen serán precisamente atendiendo a lo anterior. (Dos polos en base a la constitución, no serán estos polos gobierno y pueblo)

Nosotros hablamos del bien común como el conjunto de circunstancias, recursos, actividades, mediante las cuales tratamos de lograr que todo el mundo disfrute de los mínimos beneficios requeridos para estar bien, el derecho romano lo simplifica en una sola parte. Estamos conscientes que en la práctica implica un verdadero reto la dificultad de su aplicación que cualquier cambio de la ley no trastorne el bien común.

## DESDE EL PUNTO DE VISTA FISCAL.

Las exenciones son justas, sin embargo el hecho de que existan empresas que al cobijo de las leyes no paguen impuestos, hace que no haya equidad en el pago de contribuciones, por ello la polémica de los principios constitucionales consagrados en el artículo 31 fracción IV de nuestra Constitución política, uno de ellos: la equidad.

La verdadera exención debe ser aquella que respete realmente el espíritu del legislador que la considero como tal en sus leyes impositivas, es decir que realmente las empresas se dediquen a no perseguir un lucro o ganancias y que tengan dedicación en aquellos fines principalmente instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro.

Desde el punto de vista fiscal las exenciones son saludables, sin embargo existen instituciones que pretenden cobijarse y ampararse de las exenciones y de esa manera eludir el pago de impuestos, lo que convierte esta figura como algo injusto ante los contribuyentes no exentos.

## La práctica común

Es el argumento más utilizado por las personas que desean utilizar una acción éticamente dudosa No está mal, porque todo mundo lo hace “La mordida en México es de lo más común no es posible progresar o vivir sin ella”. (Garza, 2006) Por lo general, la práctica común está basada en la **tradicción, los usos y la costumbre**.

El mercado internacional de los capitales, en efecto, ofrece hoy una gran libertad de acción. Sin embargo también es verdad que se está extendiendo la conciencia de la necesidad de una responsabilidad social más amplia de la empresa. Aunque no todos los planteamientos éticos que guían hoy el debate sobre la responsabilidad social de la empresa son aceptables. Es cierto que se va difundiendo cada vez más la convicción según la cual la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia. En los últimos años se ha notado el crecimiento de una clase cosmopolita de manager, que a menudo responde solo a las pretensiones de los nuevos accionistas de referencia compuestos generalmente por fondos anónimos que establecen su retribución. Pero también hay muchos managers hoy que, con un análisis más previsor, se percatan cada vez más de los profundos lazos de su empresa con el territorio o territorios en que se desarrolla su actividad. (XVI)

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En forma general, el DESARROLLO ORGANIZACIONAL es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar de una empresa.

El **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** es una "técnica" desarrollada en la década de 1961-70 utiliza el enfoque interdisciplinario; conjuga elementos de varias ciencias que en forma conjunta y estructural nos lleva al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado, con un intento por aplicar algunos méritos e ideas de entrenamiento de laboratorio a la organización total. (Arias Galicia, 1987)

Douglas Mc Gregor investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los promotores que habló de implantar sistemáticamente un programa de desarrollo organizacional.

### Definición

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. (Warren Benis)

Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad

y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Richard Beckhard).

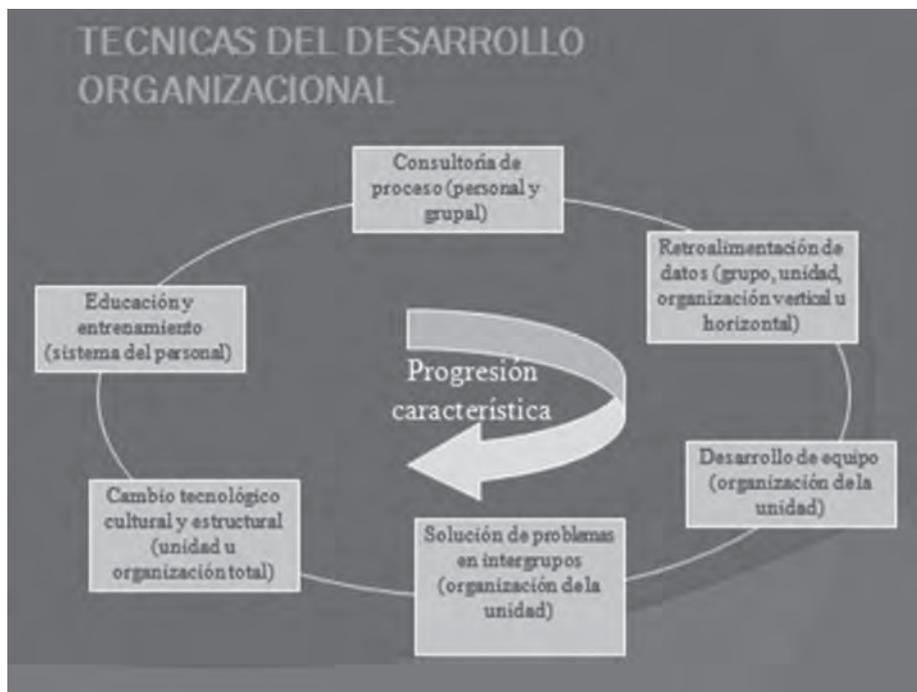
### OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar

### PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El punto de partida del desarrollo organizacional es la **credibilidad**, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser **creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos**; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso.

Pasos o etapas para implantar el DO. (Arias, 1987)



1.- **La existencia de alguna necesidad** es determinada por la presencia de algún **problema** ej. Conflicto de actitudes, quejas, presiones y agresiones. Auto diagnóstico.

2.- Percatarse del **problema y proceder a detectarlo**, definirlo. Recopilación de datos.

3.- Estar plenamente **conscientes del caso** y de la necesidad de tomar medidas correctivas y su aplicación.

4.- **Deseo de solución** y la conciencia del problema. Trazar un plan para realización. Seguimiento y reciclaje. (Arias 1987).

#### CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Es planeado.
2. Está orientado a los problemas.
3. Refleja un enfoque de los sistemas.
4. Es parte integral del proceso de administración.
5. No es una estrategia para remedios.
6. Se enfoca a las mejoras.
7. Está orientado a la acción.
8. Está basado en teorías y prácticas sólidas.

#### METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas.

PROBLEMAS DE LA EMPRESA RELACIONADOS CON ACTITUDES Y CULTURA QUE AYUDA A SOLUCIONAR EL DO (Hernández, 2006)

**Eficiencia organizacional.** Baja productividad, rentabilidad, altos costos, desperdicios, burocratización, etcétera.

**Grupos de poder.** Dominio de ciertos grupos informales y formales con intereses y mecanismos de control social que afectan la eficiencia y eficacia de la empresa.

**Comunicación.** Continuos problemas entre el personal en razón de visiones diferentes del quehacer cotidiano y sin una misión común que los una.

**Conflictos.** Divergencias entre grupos y liderazgos insanos: autoritarismos, populismos. Identificación. Vincula-

ción del personal al pasado glorioso, aunque no efectivo en el presente.

**Insatisfacción.** Baja motivación del personal, sin autorrealización.

Adaptación. A cambios de tecnología, mercado, cultura, etcétera.

Las organizaciones deben planear lo cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma de que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados, e impulsados.

#### CONDICIONES PARA

##### El éxito:

- Presión externa o interna para mejorar.
- Intervención de un nuevo miembro.
- Surgen nuevas ideas y métodos.

##### El fracaso:

- Exagerada dependencia de consultores externos e internos.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos entre niveles.
- Brecha entre los valores y comportamiento de la alta gerencia.

#### EMPRESAS MEXICANAS QUE HAN APLICADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Santander Serfín Bancario Asesor LAE 15
- BBVA Bancomer Bancario Consultor Psicólogo 12
- Banamex. Bancario Procesos Psicólogo 23.
- Empresa Gastronomía Alimenticia Director Gral. Restaurantero 10.
- Pedro Domecq Vitivinícola Gerente LAE y M.A. 13.

Las herramientas más comunes del diagnóstico son: ( Garza, 2006)

1. Entrevista-cuestionario-observación
2. Análisis documental
3. Diagramas de procesos y correlación de factores
4. Análisis de información documental

## CUESTIONARIO TÍPICO DE DO GUÍA APLICACIÓN DO (Hernández, 2006)

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_

### Preguntas:

1. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas en su área de trabajo? Anotaren orden de importancia.

2. ¿Considera que el personal de su área está involucrado con la visión, misión y objetivos de la empresa? ¿Por qué?

3. Las relaciones de su equipo con otras unidades de trabajo, gerencias, departamentos, áreas, etc., de la empresa son: o Se dan bajo condiciones conflictivas

2 3 4 5 6

Únicamente las necesarias para realizar el trabajo

7 8 9 10

Abiertas, cordiales y empáticas

4. Los estilos de liderazgo en el nivel corporativo en la empresa tienden a ser como se indica:

La imposición de las decisiones y la autoridad originan desmotivación

2 3 4 5 6

Algunas veces toman en cuenta la participación de algunos directivos y trabajadores de la empresa

7 8 9 10

Fomentan la participación e involucramiento en todos los niveles

**22.** El ambiente organizacional en que se desenvuelven algunas reuniones de trabajo en las gerencias de la empresa es:

- a) Amable
- b) Tenso
- c) Libre para expresar lo que se desea
- d) Existe manipulación
- e) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

**23.** El ambiente organizacional en que se desenvuelven algunas reuniones de trabajo en su área es:

- a) Amable
- b) Tenso
- c) Libre para expresar lo que se desea
- d) Existe manipulación
- e) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

**24.** En el corporativo de la empresa usted ha observado:

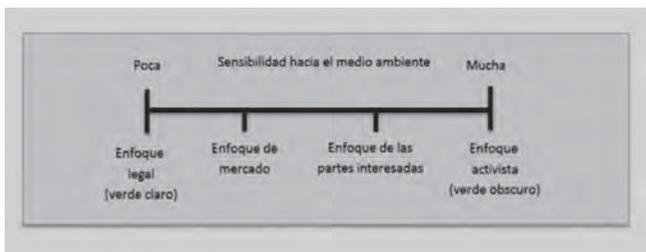
- a) Competencia entre los miembros de los grupos de trabajo
- b) Protagonismos dañinos
- c) Grupos fragmentados
- d) Unidades de servicio que apoyan sus necesidades

## ADMINISTRACIÓN VERDE.

“Forma de administración en la que los gerentes consideran el efecto de su organización sobre el medio ambiente”

(Robbins, 2010) La bolsa de plástico para hacer compras es un desagradable símbolo del consumismo estadounidense. Aproximadamente 110 millones (¡No es un error!) se utiliza cada año y alrededor de 2% se recicla. Las bolsas de plástico para compras pueden durar 1,000 años en los tiradores. Estas bolsas se fabrican a partir del petróleo, y “nuestros hábitos para embolsar” requieren 1.6 mil millones galones cada año. Pero la buena noticia es que las noticias están cambiando. ¡Volverse verde está de moda! Por ejemplo IKEA intenta que sus clientes usen menos bolsas cobrándoles 5 centavos (Los cuales se donan a American Forests por cada bolsa utilizada. También redujo el precio de sus bolsas reutilizables más grandes de 99 centavos a 55 centavos. Whole Foods Market está utilizando energía eólica para satisfacer sus necesidades de electricidad, lo que lo convierte en el corporativo más grande de los Estados Unidos en utilizar energía renovable. En la sede del Reino Unido de Scottish Power la importancia de los objetivos de energía y ambientales resulta obvia, ya que cada división cuenta con un gerente de nivel alto para cumplir con dichos objetivos.

En la sede de Tokio, Ricoh contrata personal que busque en la basura de la empresa para analizar que podría reutilizarse o reciclarse; los empleados de la compañía tienen dos cestos, uno para reciclado y otro para basura. Si se encuentran un elemento reciclable en un cesto de basura, este es devuelto al escritorio del infractor para que se deshaga de él adecuadamente. En la cafetería de empleados de Marriott International, los recipientes de plástico y papel han sido reemplazados por vajillas reales y compostables, recipientes con base de papa llamados Spud Ware.



Hasta finales de la década de 1960 pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias ambientales de sus decisiones y acciones. Aunque algunos grupos se preocupaban por conservar sus recursos naturales, casi la

única referencia para salvar el ambiente era la ubicua petición impresa “Por favor no tire basura”. Sin embargo algunos desastres naturales llevaron un nuevo espíritu ambientalista a los individuos, grupos y organizaciones. Cada vez más gerentes consideraban el efecto de sus organizaciones sobre el entorno natural; a esto le llamamos administración verde. ¿Que necesitan saber los gerentes para ser verdes?

### COMO SE VUELVEN VERDES LAS ORGANIZACIONES.

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer muchas cosas para proteger y preservar el medio ambiente. Algunas no hacen más de lo que se les pide por la ley, es decir, satisfacen su obligación social. Sin embargo, otras han cambiado radicalmente sus productos y sus procesos de producción. Por ejemplo Fiji Water está utilizando fuentes de energía renovable, preservando los bosques y conservando el agua. El fabricante de alfombras Shaw Industries transforma sus residuos de alfombras y maderas en energía. Google e Intel se esfuerzan en que los fabricantes de computadoras y los clientes adopten tecnologías que reduzcan el consumo de energía. La sede parisina de TOTAL, S.A. una de las empresas petroleras grandes del mundo, se esta volviendo verde mediante la implementación de nuevas reglas mas severas con respecto a la seguridad de sus buques petroleros, además de trabajar con grupos como Global Witness y Greenpeace. UPS, la empresa de entrega de paquetería mas grande del mundo, ha hecho cosas que van desde modernizar sus aeronaves con tecnología avanzada y motores de combustibles eficientes, desarrollar una red de computo que envíe eficientemente a su flota de camiones color café, hasta utilizar combustibles alternativos en dichos camiones. Aunque interesantes, estos ejemplos no nos dicen mucho sobre como las organizaciones se vuelven verdes. Un modelo utiliza tonos de modelo verde para describir los diferentes enfoques que las organizaciones pueden adoptar.

EL primer enfoque, el legal (o verde claro), es solo hacer lo que se pide legalmente. En este enfoque, el cual ilustra la obligación social, las organizaciones muestran poca sensibilidad ambiental. Estas obedecen las leyes, normas y reglamentaciones sin dificultad, y es el grado en que son verdes.

Cuando una organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el enfoque de mercado y responder a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en términos de productos amigables con el ambiente, eso será lo que la organización proporcione. Por ejemplo DuPont desarrollo un nuevo tipo de herbicida que ayudo a los agricultores de todo el mundo a reducir el uso anual de productos químicos en más de 45 millones de libras. Con el desarrollo de este producto la compañía respondió a las demandas de sus clientes (Los agricultores), quienes deseaban minimizar el uso de productos químicos en sus cultivos. Este es un buen ejemplo de sensibilidad social, al igual que el siguiente enfoque.

En el enfoque de las partes interesadas, una organización trabaja para cumplir las demandas ambientales de varias partes interesadas, como empleados, proveedores, o la comunidad. Por ejemplo Hewlett-Packard tiene en curso diversos programas corporativos ambientales en su cadena de suministro (proveedores), diseño de productos y reciclado de productos (clientes y sociedad), y operaciones de trabajo (empleados y comunidad).

*Subway ayuda a liderar el camino de las tiendas de alimentos al detalle, mientras se "vuelve verde". La cadena de Sándwiches está buscando vías para reducir el uso del papel, como servir sus famosos subs con menos envolturas y en lugar de utilizar canastas fabricadas parcialmente con material reciclado para llevar la comida. También ha cambiado 100*



*por ciento a servilletas de papel reciclado, con lo cual la tienda estima estar salvando 147,000 árboles cada año.*

Por ultimo, si una organización tiene un enfoque activista (o verde oscuro), busca formas de proteger los recursos naturales terrestres. El enfoque activista refleja el grado más alto de sensibilidad ambiental e ilustra la responsabilidad social. Por ejemplo, la empresa belga Ecover fabrica productos ecológicos de limpieza en instalaciones con prácticamente cero emisiones. Esta fábrica (la primera ecológica del mundo) es una maravilla de la ingeniería, con un enorme techo de pasto que mantiene las cosas frías durante el verano y cálidas durante el invierno, y un sistema de tratamiento de agua que funciona con energía solar y eólica. La empresa eligió construir estas instalaciones en razón de su gran compromiso con el ambiente.

## EVALUACION DE LAS ACCIONES DE UNA ADMINISTRACION VERDE

(Robbins, 2010) Conforme las empresas se vuelven "más verdes", suelen liberar informes detallados sobre su desempeño ambiental. Alrededor de 1500 empresas de todo el mundo informan voluntariamente de sus esfuerzos en promover la sustentabilidad ambiental, con las pautas desarrolladas por Global Reporting Initiative (GRI). Estos informes, los cuales puede encontrar en el Sitio Web de GRI ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)), describen numerosas acciones de estas organizaciones.

Otra forma en que las organizaciones muestran su compromiso de ser verdes es buscar cumplir con los estándares desarrollados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Aunque ISO ha desarrollado más de 17,000 estándares internacionales, quizá sea mas conocida por sus estándares ISO 9000 (Administración de la Calidad) e ISO 14000 (Administración ambiental). Una compañía que desea obtener un certificado ISO 14000 debe desarrollar un sistema de administración total para cumplir con los desafíos ambientales. Esto significa que debe minimizar los efectos de sus actividades sobre el ambiente y mejorar continuamente su desempeño ambiental. Si una organización puede cumplir con estos estándares, puede afirmar que tiene la certificación ISO 14000, la cual han logrado empresas de 138 países. Además de sus estándares en administración ambiental, ISO ha desarrollando estándares para responsabilidad social y para administración de la energía. Los correspondientes a la responsabilidad social (Conocidos como ISO 26000) son voluntarios, lo que significa que las empresas no obtendrán ningún tipo de certificación por cumplir con estos estándares.

La ultima forma de evaluar las acciones verdes de una empresa es por medio de la lista Global 100 de las empresas más sustentables del mundo ([www.global100.org](http://www.global100.org)) Para ser mencionada en esta lista, la cual se publica cada año en el renombrado Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, una empresa debe haber mostrado una capacidad superior para manejar de forma eficaz factores ambientales y sociales.

### 2012 Global 100 lista (Tres primeros lugares)

EMPRESA	POSICIÓN	CO2 PRODUCTIVIDAD	LIDERAZGO LA DIVERSIDAD	%IMPUESTOS PAGADOS	PAÍS
<b>Novo Nordisk A / s</b>	1	\$ 68,585	17.65%	80,45%	Dinamarca
<b>Natura Cosméticos SA</b>	2	\$ 284,661	0.00%	73,90%	Brasil
<b>Statoil ASA</b>	3	\$ 6,508	40.00%	100,00%	Noruega

## AREAS DE LA EMPRESA

### MERCADOTECNIA

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

La idea principal en que descansa la mercadotecnia es la del **intercambio** se genera una transacción que es un acuerdo entre dos o más partes sobre el uso, la propiedad y el traslado de recursos; **la transacción es la unidad básica del intercambio.**

#### *El concepto o filosofía de mercadotecnia*

*El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores,.... (Kotler, 1988).*

“la mercadotecnia es un sistema total de actividades empresariales diseñadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan los deseos y necesidades de los clientes actuales y potenciales”. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

#### Importancia de la mercadotecnia

- El crecimiento económico de los países depende, en gran medida, de su capacidad para estructurar **canales de distribución**, para el manejo de sus materias primas y su producción, ya sea agrícola, comercial, industrial o de cualquier otro tipo.
- Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen a la **venta de los productos** de una empresa. Crean **innovaciones** en ellos.
- La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades. (Rodríguez Valencia, 2003)
- Para la mayoría de las empresas, el verdadero problema es: **vender los bienes o servicios, no producirlos.** (Gonzalez & Villalba, 1993)

En la era de la producción los productores se **“dan el lujo”** e escoger a sus clientes, en la era de la mercadotecnia son los clientes quienes escogen a los productores. (Gonzalez & Villalba, 1993)

Desafíos en mercadotecnia que enfrentan las empresas. (Rodríguez Valencia, 2003)

- Los altos costos (para implementar programas de mercadotecnia).
- La falta de recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- La disminución del poder adquisitivo.
- La situación económica general del país, incertidumbre, falta de confianza,
- La entrada del TLC, con grandes desventajas ante Canadá y Estados Unidos.
- La era actual se caracteriza por una abundancia de productos y una escasez de mercados.

Las actividades fundamentales del administrador de mercadotecnia pueden resumirse en dos amplios grupos: (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

#### **1) Conocer su mercado y definir su ambiente.**

#### **2) Cuáles son las variables ambientales**

#### El mercado

El mercado, variable no controlable para la mercadotecnia son los consumidores, o en otras palabras, más apropiadas, el mercado está constituido por la **demanda**. Cuando un administrador de mercadotecnia se refiere a **“su mercado”**, se está refiriendo a **“sus consumidores”** (Gonzalez & Villalba, 1993).

**El mercado** desde el punto de vista de mercadotecnia se define como:

“Conjunto de personas con necesidades y deseos que satisfacer, ingresos y voluntad para satisfacerlos” (Gonzalez & Villalba, 1993)

#### **¿Cómo puedo conocer el mercado?**

El ambiente de mercado es la totalidad, de fuerzas e instituciones externas e internas y tienen pertenencia potencial con la empresa:

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Responde a la necesidad de cualquier organización de concentrar sus esfuerzos y recursos en segmentos a los cuales puede satisfacer mejor.

Segmentación del mercado es la subdivisión de los clientes en distintos subgrupos, donde cada uno de ellos puede ser entendido como un mercado particular. Sean uno o varios mercados que la empresa decida atender, el seleccionado se denomina mercado meta. (Garza Treviño, 2006)

Los mercados meta deben ser seleccionados siempre y cuando la empresa u organización considere que:

- Son grupos de consumidores identificables
- Es factible
- Es rentable
- Es influenciable
- Es de interés para la empresa.

Dentro del ambiente de la mercadotecnia, la meta primaria de la organización es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados meta seleccionados, en forma rentable.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Boyd la define así:

Es la reunión, registro y análisis de hechos acerca de los problemas relacionados, con la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor

Tiene como función esencial **proporcionar información de manera organizada y sistemática** sobre el mercado, pues es el fundamento de la toma de decisiones. Sin ella la compañía puede equivocarse en su orientación hacia el mercado y fracasar en su intento de atraer y retener a sus clientes.

Las investigaciones de mercado suponen una metodología, uno de los procedimientos más recomendados es el siguiente:

- Definición o formulación del problema
- Diseño de investigación
- Obtención de la información
- Elaboración del reporte

Tanto **la empresa** como sus **proveedores, intermediarios, clientes y competidores** operan en un **macro ambiente** que da origen a **fuerzas, oportunidades y amenazas o riesgos** para la empresa, que si bien se presentan fuera de su control, deben conocerse para responder a ellas.

Puede desglosarse dentro de seis componentes.

- Condiciones económicas
- Aspectos demográficos
- Ambiente político y legal
- Aspectos sociales
- La tecnología
- La competencia

## MACROAMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

### Condiciones económicas

Difícilmente las organizaciones pueden sustraerse de las variables del ambiente económico que las rodean. Condiciones como **la inflación, las tasas de interés, las políticas del mercado cambiario, la abundancia de productos, el ingreso de sus consumidores, las políticas arancelarias, etc.**, aspectos a considerarse cuando se pretende establecer un plan de mercadotecnia. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

### Aspectos demográficos

Le interesan datos poblacionales como la **cantidad de personas** en un mercado y otras características demográficas como la **edad, ocupación, sexo, educación, región geográfica que habitan y la estructura por edades** de la población estudiada. (Gonzalez & Villalba, 1993)

### Ambiente político y legal

La legislación abarca no sólo los aspectos de relaciones entre trabajadores y patrones (Derecho del trabajo) sino que establece también normas que determinan la actuación y trato con sus proveedores y consumidores.

Con interés especial para la mercadotecnia, encontramos leyes que arbitran los productos o servicios que está permitido producir, **el precio a que deben ofrecerse, el registro de marcas, la obtención y uso de patentes, las inscripciones en etiquetas** y envases como: **contenido neto, indicaciones para el uso del producto, fórmula del mismo, precauciones**, la publicidad y hasta la forma de distribución. Las restricciones legales.

El ambiente político favorece o limita el desarrollo de las organizaciones, pero su instrumento de control específico son las leyes reglamentarias a las que la empresa debe sujetarse. Por ejemplo en México, la influencia del ambiente legal se manifiesta de formas diversas y de diferentes organismos públicos como: **S.S.A., Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, La Procuraduría del Consumidor, etc.** (Garza Treviño, 2006)

### Aspectos sociales

**Los hábitos, costumbres, valores y creencias que forman la cultura** de un pueblo tienen una incidencia definitiva en la forma como satisfacen las necesidades. (Gonzalez & Villalba, 1993)

**La tecnología**

Los avances tecnológicos son una de las condiciones que más afectan a las organizaciones en el campo comercial. Las innovaciones provocan que con talento y creatividad nuevas organizaciones ofrezcan satisfactores que pretendan sustituir a los existentes.

Ejemplos de innovación tecnológica son las computadoras, cuyos modelos a pocos meses de salir al mercado caen en la obsolescencia porque alguien ha desarrollado un mejor modelo en tamaño, capacidad, velocidad, etc., Los servicios y su apoyo en tecnología son algunos de los cambios más increíbles de los años recientes: las transacciones bancarias que pueden ser realizadas desde el hogar, los sistemas de comunicación vía satélite para obtener y/o enviar información. Los procesos de producción controlados por computadora para diseñar o fabricar con un mínimo margen de error, así como los controles electromagnéticos para manejar y registrar los precios de los productos son algunos ejemplos de ello. (Garza Treviño, 2006)

**La competencia**

Cuando la lucha por los mercados es ardua, la variable **competencia** reviste de especial interés para el administrador de mercadotecnia, ya que en una sociedad de libre mercado la competencia es una de las condiciones que no es posible controlar.

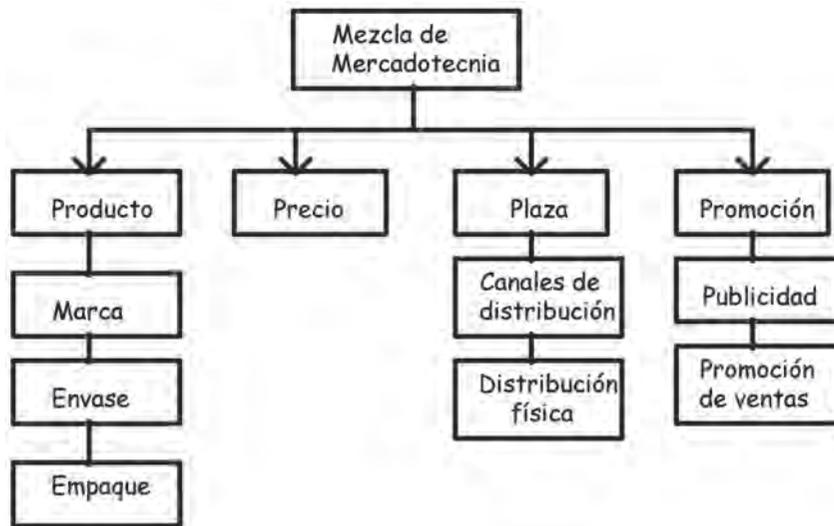
En todos los campos y giros, la competencia provoca que las compañías y los productos o servicios que ofrecen sean cada vez mejores opciones para los compradores, logrando mantener un espíritu de cambio y mejora en las organizaciones. (Garza Treviño, 2006)

Quien no esté dispuesto a mantener su competitividad corre el riesgo de desaparecer.

**ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA**

El conocimiento y definición del mercado así como el ambiente que rodea a la organización, constituyen la primera tarea de los administradores de mercadotecnia, la cual una vez completa constituirá la base para establecer la estrategia de mercadotecnia adecuada para actuar en ese ambiente incontrolable pero determinante de la acción administrativa. (Gonzalez & Villalba, 1993)

La segunda tarea de mercadotecnia consiste en general un **plan estratégico** que permita a las organizaciones penetrar y/o mantenerse competitivamente en el mercado.



(Gonzalez & Villalba, 1993)

Todos los elementos de **la mezcla de mercadotecnia** pueden intervenir y constituyen **armas** para luchar en ese **ambiente incontrolable**. Se compite con el **producto, la marca, el envase, el precio, descuentos, la promoción y**

**los canales de distribución** principalmente.

**VARIABLES CONTROLABLES**

Las variables controlables o armas de mercadotecnia son: **el producto, el precio, la promoción y la distribución, (plaza)** (traducción del término inglés Place=lugar) por sus

iniciales, llamadas las **4P**. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

### El producto:

Es todo aquello que puede comercializarse o dicho de otra manera es todo aquello a lo que se puede aplicar la mercadotecnia.

Se menciono anteriormente que el producto es todo aquello que se puede intercambiar. Este concepto se conoce con el nombre de **concepto ampliado de producto**.

La mercadotecnia se aplica a los bienes tangibles como li-



bro, autos, casas, prendas de vestir, etc., además a todos los bienes intangibles como los servicios: restaurantes, cines, agencias de viajes, escuelas, hoteles y hasta iglesias, y se aplica también a la comercialización de ideas como el ahorro de agua, energía, pago de impuestos y también a las personas como es el caso de los artistas o grupos musicales y hasta candidato u ocupante de un puesto por elección.

Los bienes, servicios, las ideas, las personas integran la variable producto y con este término se refiere la mercadotecnia a ellos, La estrategia de producto se aplica por igual a todos. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

### ESTRATEGIA DE LOS SATISFACTORES

Los productos y servicios son **satisfactores** que la gente compra para obtener determinados beneficios. Los **productos** son tangibles, objetivos y se pueden medir sus ingredientes, características, los diferentes atributos de diseño, tamaño, potencia, etc. En cambio los **servicios** son relaciones (atención, información, experiencia, asesoría, seguridad, etc. que las personas construyen entre sí, de ca-

rácter intangible y subjetivo.

La administración desea que el producto o servicio lanzado al mercado sea aceptado por los clientes, pero no saben cuánto tiempo durará dicha aceptación.

Los especialistas descubrieron que todos los satisfactores tienen un **"ciclo de vida"**, integrado por las siguientes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

### Marcas y marcas registradas.

Los productores (que son los que comercializan bienes,



servicios, ideas o personas) identifican y establecen una distinción entre sus productos mediante el uso de marcas y las **marcas** registradas.

Una marca es un **nombre, término, símbolo, diseño o una combinación** de éstos que distinguen el producto de una empresa de los demás similares a él. Las marcas se registran para proporcionarles protección legal. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

Los bienes tienen marcas como Vic, Cansa, Nave, Bimbo, etc. Los servicios también los tienen como: estafeta, hospital San José, MM cine más, etc. Y es común que los artistas cambian su nombre original por una marca que les permita una mejor comercialización como: José, Ana Gabriel, etc.

Las marcas y marcas registradas representan uno de los valores más preciados de la empresa. Pueden conferirle una característica muy singular a un producto que en sí tiene muy poco atractivo. Las marcas se registran para proporcionarles protección legal. (Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)

### Envasado

Es la actividad de diseñar y producir el envase o envoltura del producto.

Elegido por los especialistas en Mercadotecnia y es evidentemente una variable controlable. La utilizan como un arma de Mercadotecnia. Sirve como medio de protección del producto y como motivador de compra.

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993)El envasado



está muy relacionado con la imagen que el consumidor tiene del producto, el cambiarlo frecuentemente puede ser una mala decisión, pero un cambio, a tiempo puede significar una renovación de la imagen del producto y un aumento considerable de su demanda. Para muchos productos, el envasado junto con la marca constituye la única forma de identificación del producto.

También puede cumplir varios **propósitos**. Sirve como medio de:

• **protección del producto**



- **la información** sobre el mismo, como forma de uso, contenido, etc.
- **utilidad funcional** ya sea que permita el **uso del producto** con el contenido y lo **contenga** para usos sucesivos como en el caso de botellas, cajas de pañuelos desechables, o bien
- **utilidad de rehúso**, una vez que el producto se haya terminado. Sirve también de
- **motivador de compra**.

Otros aspectos que conforman la estrategia del producto

son **las etiquetas, los servicios y garantías** que el productor ofrece al mercado.

**EL PRECIO**

Variable controlable más favorecida por los productores

(Gonzalez & Villalba, 1993) El precio ha sido tradicionalmente la variable controlable más favorecida por los productores guardando las consideraciones legales y considerando para ello sus objetivos particulares como:

- **para estimular la demanda**, la mercadotecnia nació



como una necesidad de estimular la demanda por medios diferentes a la baja de precios. Recuérdese que la ley de la demanda ofrece un incremento en la demanda si se baja el precio, mientras que pronostica un descenso en la cantidad, si el precio se eleva.

- **recuperar su inversión**
- **penetrar en un mercado**
- **obtener utilidades**
- **basar su precio en su costo**, se le sumarán los valores

de la otras variables: el costo de plaza, de la promoción, del producto.... Y además el (%) de la utilidad que desee ganarsele.

•  $COSTO + UTILIDAD = PRECIO$

También se pueden considerar los posibles descuentos al comprar algo o facilidades de pago encontradas al adquirir un producto de un valor alto. En este sentido, el precio debe corresponder con la percepción que tiene el comprador sobre el valor del producto y es decisión de la compañía determinar un precio accesible a muchas personas o por el contrario, un precio exclusivo, para determinado segmento de consumidores.

No todas las organizaciones promocionan sus productos y así bajan sus precios al igual que aumenta su demanda.

Una vez establecido el precio ideal para cumplir el objetivo que se pretende, es necesario establecer ciertas políticas de precios como: **descuentos por cantidad (volumen), por pronto pago o por región, o bien por cliente.**

### Distribución (plaza)

(Gonzalez & Villalba, 1993) No basta que los productos reúnan las cualidades necesarias para satisfacer, sino que deben ser colocados en el **lugar y momento**. Esta tarea se denomina **distribución**. Ya que el productor puede escoger, la forma de distribuir su producto ésta se considera como una **variable Controlable**.

### Canales de distribución

Son los medios que se utilizan para hacer llegar el producto del fabricante al último consumidor.

(Garza Treviño, 2006) Un canal de distribución es un conjunto de individuo o compañías que adquieren derechos sobre un determinado producto o mercancía, al pasar ésta del fabricante al consumidor, o bien que colaboran en la transferencia de esos derechos.

Una empresa que produce un satisfactor puede realizar mercadotecnia directa cuando el productor decide llevar su producto directamente al consumidor, se dice que utiliza una estrategia de **canal directo**, significa que además de producir, hace las veces de **distribuidor**. Los intermediarios se emplean cuando el productor no lleva por sí mismo los productos al consumidor realizando la distribución por medio de personas u organizaciones. Sin embargo en la mayor parte de los casos debe delegar

en intermediarios esta tarea. La razón es sencilla. Un fabricante de automóviles tiene que llegar al mercado mediante 15,000 a 20,000 distribuidores. No pueden hacerlo con recursos propios, por lo cual necesitan individuos o compañías que interesados en la distribución, obtengan una utilidad para realizar esa tarea.

***Son los medios que se utilizan para hacer llegar el producto del fabricante al último consumidor***

Las Funciones de los canales de distribución (Kotler, 1988)

En la era de la producción los productores se **“dan el lujo”** a escoger a sus clientes, en la era de la **mercadotecnia** son los clientes quienes escogen a los productores. (Garza Treviño, 2006)

## Estrategia de promoción: publicidad y venta personal

### La promoción

(González y Villalba 1993) Esta al igual que el resto de las variables controlables de mercadotecnia tiene como objetivo aumentar la demanda a través de **dirigir comunicaciones persuasivas a los consumidores**.

### La promoción de venta

Consiste en esfuerzos promocionales, esporádicos, sin continuidad e incluye: descuentos ocasionales (conocidos como ofertas), muestras gratis de un producto, ferias y exposiciones, bolígrafos, calendarios, cupones, rifas, etc. Antiguamente, se practicaba “el pilón”

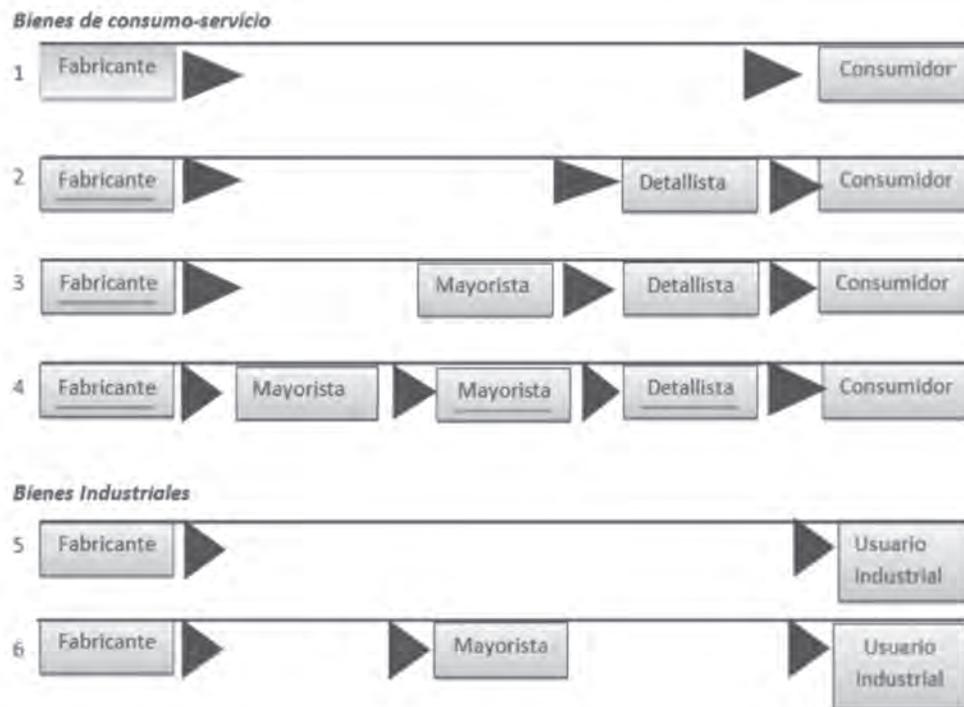
(Garza 2006) Las empresas requieren darse a conocer en el mercado. **La Publicidad** es una estrategia informativa que pretende dar a conocer a la organización y a sus satisfactores. La Asociación Americana de Mercadotecnia señala que la publicidad es **“cualquier forma de comunicación impersonal, de ideas, bienes y servicios, realizada por un patrocinador identificado, generalmente a través de medios de comunicación masiva”**. Es importante destacar que la publicidad no significa, como normalmente se cree, sólo hacer anuncios. La publicidad es una estrategia de comunicación e información en el mercado. La empresa, por este motivo, no hace anuncios, sino que realiza campañas de publicidad, es decir, un plan organizado de información al mercado.

### Las campañas de publicidad

Los mensajes que observamos en los medios de comunicación, o de manera directa (no masiva) que envían las empresas, son realizados en su mayor parte por las agencias de publicidad. Las agencias son los profesionales de la

**Bienes de consumo-servicio**

FUENTE: William J. Stanton, Marketing, 11ª., Ed McGraw-Hill, USA, 1997.



publicidad. Sin embargo, no necesariamente son los únicos con talento o capacidad para realizar una campaña de este tipo.

**La venta personal**

Una de las estrategias más importantes de los negocios es la venta personal. Identificar, seleccionar y desarrollar clientes potenciales es una de las tareas más relevantes desde el punto de vista comercial. Los clientes requieren información, orientación, asesoría y la única forma de ofrecérselas es por medio de la venta personal.

**Rentabilidad por satisfacer al cliente**

El punto focal es el de saber interpretar las necesidades y deseos de los consumidores y plasmarlas en el producto o servicio que se ofrecerá.

El éxito de la organización proviene no de la venta sino de la satisfacción. Satisfacer al cliente implica dos aspectos no contemplados cuando el objetivo es meramente vender, ellos son:

- Un cliente satisfecho repetirá su compra y esta es la razón para desear clientes no compradores de una sola vez.
- Un cliente satisfecho no sólo repetirá su compra, ade-

más se convertirá en el mejor promotor o vendedor de nuestros productos persuadiéndolo a otros posibles consumidores de preferirlos. (Gonzalez & Villalba, 1993)

**Interrelación de mercadotecnia con otros sistemas.**

(Rodriguez & Valencia, 2006) En principio, el sistema de mercadotecnia debe interrelacionarse armónicamente con otros sistemas, para lograr objetivos generales de la empresa. Mercadotecnia debe trabajar de manera acorde, con las demás funciones operacionales de la empresa. La gerencia de mercadotecnia, debe interrelacionarse con ingeniería de producto, con compras, con fabricación, con finanzas, con personal. Si hay conflicto, éstos pueden reducirse cuando la gerencia general se compromete asimismo y con la empresa, hacia una orientación al cliente y cuando la gerencia de mercadotecnia, aprende a trabajar de manera coordinada con las demás gerencias de área.

Adquirir una moderna orientación de mercadotecnia, requiere el apoyo de la gerencia general, una fuerza de tarea de mercadotecnia, consultoría y ayuda de mercadotecnia externa (consultoría, y un sistema de planeación de mercadotecnia orientada al mercado, nos comenta E. Mckay.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



Hablar de recursos humanos es hablar del hombre, ese ser al que la sociedad masificada trata de estandarizar todo trance y de convertirlo en mera estadística, siendo que cada hombre es un universo cabal y único en sí mismo que desafía todo esquema y toda estandarización.

ANDRES MARCELO SADA

### LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

El estudio moderno de la administración de personal continúa con esta tendencia iniciada entonces, colocando como punto central de atención a las necesidades humanas y la satisfacción de ellas dentro de la organización y considerando que en el trabajo se debe encontrar no solamente la satisfacción de las necesidades económicas (como preten-

día la administración científica) sino también de las necesidades sociales e individuales.

Por otra parte, el estudio de la administración moderna del recurso humano se fundamenta también en la consideración de que lejos de anteponer los objetivos de la organización a los trabajadores, es vital encontrar la concordancia entre ambos, es decir que el individuo se interesará por lograr las metas de la empresa, si encuentra que su logro satisface al mismo tiempo sus propias metas particulares. Lo anterior a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

El equipo más sofisticado, el edificio más moderno, la tecnología más actualizada y los recursos financieros abundantes, no sirven de nada si no se cuenta con el **recurso humano** que lo sepa administrar, de aquí que la **administración del personal** de las organizaciones o a lo que se ha denominado también como la **administración del recurso humano**, es una actividad de suma importancia para la organización que maneja recursos que emplea para lograr sus objetivos y es claro que el recurso más importante con que cuenta una organización es el recurso humano, ya que es él quien "da vida" al resto de sus recursos.

La preocupación verdadera por el recurso humano, no siempre ha sido tan obvia. Todavía existen organizaciones que hacen grandes inversiones en tiempo y dinero en la adquisición del equipo o maquinaria que se utilizaría en la empresa, otras organizaciones hacen énfasis especial en mantener el equipo en buenas condiciones ajustándolo, aceitándolo, renovándolos, mientras que existe poca o ninguna atención **a capacitar, entrenar, modernizar los conocimientos** y las decisiones sobre quien **ocupará un puesto vacante**.

### ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PERSONAL

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993) La atención que se le ha brindado al recurso humano históricamente ha sido paulatina, es decir, se ha ido incrementando lentamente, la preocupación verdadera por el recurso humano solo hasta fechas recientes se le ha empezado a colocar en el lugar prominente que le corresponde al resto de los recursos.

La posición anterior del recurso humano se pierde y encuentra una nueva forma a través del movimiento de la **administración científica**, que deshumanizó la producción y como una reacción ante esta postura, el recurso humano se manifestó, se inconformó, protestó, y así fue tomando su lugar en la organización, pues autores de esta época fue la idea que los trabajadores deberían recibir una atención semejante a la que recibían las máquinas.

Sin embargo, algunas de las tareas que hoy en día consideramos como primordiales dentro de la administración de personal iniciaron su desarrollo en esta época.

### ETAPA ANTERIOR A LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

(González , Villalbe, 1993) En el sistema gremial las relaciones entre jefes (**dueños del taller**) y subordinados (**aprendices y jornaleros**) revistieron características muy particulares, semejaban las relaciones entre padres e hijos donde el **dueño del taller** era responsable de la enseñanza del **aprendiz** y también de cubrir sus necesidades más apremiantes, y el aprendiz en cambio debía corresponder realizando **gratuitamente su trabajo y obedeciendo** en todo lo que se le ordenaba. En la relación de intercambio no intervenía de manera importante el pago al trabajo, se consideraba suficientemente retribuido al obtener casa, comida y capacitación.

El caso de los **jornaleros**, quienes eran **aprendices** ya **calificados** era distinto, porque recibían a cambio de su trabajo un **jornal**, sin embargo habiendo anteriormente sido aprendices su nueva posición creaba pocos **conflictos** de relaciones entre obreros y patrón.

Cuando la **revolución industrial** viene a sustituir la casa-taller por la fábrica, las relaciones semia familiares entre dueño del taller y aprendiz son sustituidas por relaciones entre patrón y obrero, donde la aportación de cada uno queda establecida más fría, formal, e impersonal.

El trabajador deja de ser una especie de "protegido" del dueño del taller para constituirse en un recurso más quizá o menos importante que el resto de ellos.

La situación bélica por la que atravesaba Estados Unidos obligó al ejército a enfrentarse a situaciones de reclutamiento, y selección de personal que tuvieron como fruto la creación de técnicas para entrevistar y determinar las características de los reclutas y ayudar así en el proceso de su selección.

Dada la abundancia de mano de obra comparada contra las posibilidades de empleo, el **reclutamiento** de personal era relativamente sencillo, bastaba colocar un anuncio en el exterior de la fábrica para traer personal en abundancia.

Los principios de la administración científica dictados por Taylor, enfatizaron aspectos como la **selección del personal**, ya que si bien el **reclutamiento** no fue problema, la elección del hombre adecuado para ocupar el puesto adecuado, si cobró importancia. Así mismo se consideraron en esta época, la asignación del trabajador a las labores para las que mostraban aptitudes, el diseño y la esperanza del mejor **método** para realizar la tarea, que fue la esencia de la administración científica y los primeros sistemas de pago a **destajo** y con **incentivos** fueron también desarrollados.

Como pueden deducirse, todas estas innovaciones en el campo del manejo del recurso humano tuvieron gran aceptación por parte de los patrones ya que de su aplicación se derivaron aumentos sin precedentes en la **productividad**.

Pero la repartición desigual de estos beneficios entre patrón y trabajador incrementó las diferencias entre ellos implicando de momento algunas reacciones del último, que produjeron conquistas esporádicas como la **reducción de la jornada de trabajo de menores** y algunos aspectos relativos a la **seguridad e higiene** en el área de trabajo.

Afirma Warren Bennis, que se han identificado **cinco problemas humanos** principales que afectan las organizaciones contemporáneas:

- a) Cómo integrar las necesidades personales con las metas de la organización.
- b) Cómo distribuir el poder y la autoridad.
- c) Cómo desarrollar mecanismos capaces de reducir conflictos internos.

- d) Cómo asegurar una adaptación eficaz a los cambios en el ambiente.
- e) Cómo asegurar vitalidad y crecimiento para prevenir la decadencia de la organización.

Al señalar estos cinco problemas se está formulando un diagnóstico de las tareas más relevantes que le corresponden a la función de recursos humanos de las organizaciones. Los administradores deben atender estas tareas prioritarias.

El estudio moderno de la administración de personal continúa con esta tendencia iniciada entonces, colocando como punto central de atención a las necesidades humanas y la satisfacción de ellas dentro de la organización y considerando que en el trabajo se debe encontrar no solamente la **satisfacción de las necesidades** económicas (como pretendía la administración científica) sino también de las **necesidades sociales e individuales**.

Por otra parte, el estudio de la administración moderna del recurso humano se fundamenta también en la consideración de que lejos de anteponer **los objetivos de la organización a los trabajadores**, es vital encontrar la **concordancia** entre ambos, es decir que el individuo se interesará por lograr las metas de la empresa, si encuentra que su logro satisface al mismo tiempo sus propias metas particulares.

Lo anterior a través de programas adecuados de **reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo**.

#### SISTEMA PRINCIPAL DE LAS ORGANIZACIONES

Dado que la **planeación** de personal, su **dotación**, su **formación, desarrollo**, su **utilización y acomodo** de personas, son aspectos integrales de cualquier esfuerzo organizado, la administración de personal es inherente a todas las organizaciones. La efectividad del sistema de personal, se puede evaluar en términos de contribución con que una organización logra sus objetivos particulares. (Rodríguez, 2003)

#### SISTEMA DE PERSONAL

S. Certo, Es un proceso de actividades necesarias para incorporar personal en la organización, y sostener un alto desempeño organizacional.

Nuestra definición:

Conjunto de actividades de administración de personal, relacionados entre sí para lograr un adecuado desempeño organizacional

#### OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PERSONAL

- **Elevar la productividad** del personal, para promover **la eficacia y eficiencia**
- Proporcionar a la organización, una **fuerza laboral** eficiente para alcanzar los planes y objetivos organizacionales.
- Resolver eficazmente, **los problemas** que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y, al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo. (Rodríguez, 2003)

#### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Es la de ayudar a la dirección superior a formular la política general de personal.

Toda organización maneja, en forma recurrente, recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, pero su utilización óptima es la idoneidad y la eficiencia del personal, ya que los recursos humanos son los más **complejos e importantes**, con los que cuenta una organización.

También representan el renglón más **elevado**, entre los costos de operación como: gastos de nómina, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, servicios del personal.

#### OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE PERSONAL

(Rodríguez, 2003) Servir de apoyo a los gerentes de otras funciones operacionales (comercialización, producción, finanzas etc.), en todos los aspectos relativos al personal. Esta gerencia presta servicios específicos, asesoría y coordinación entre otros tipos de asistencia:

#### ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En las organizaciones, la administración de recursos humanos es un **departamento administrativo**. A esta área de la organización se le llama **departamento de recursos humanos, relaciones industriales o administración de personal**, o solamente **departamento de personal**. Pero la tarea más importante de la administración de esta área es realizada por cada jefe inmediato, quien supervisa, motiva, sanciona, etcétera.

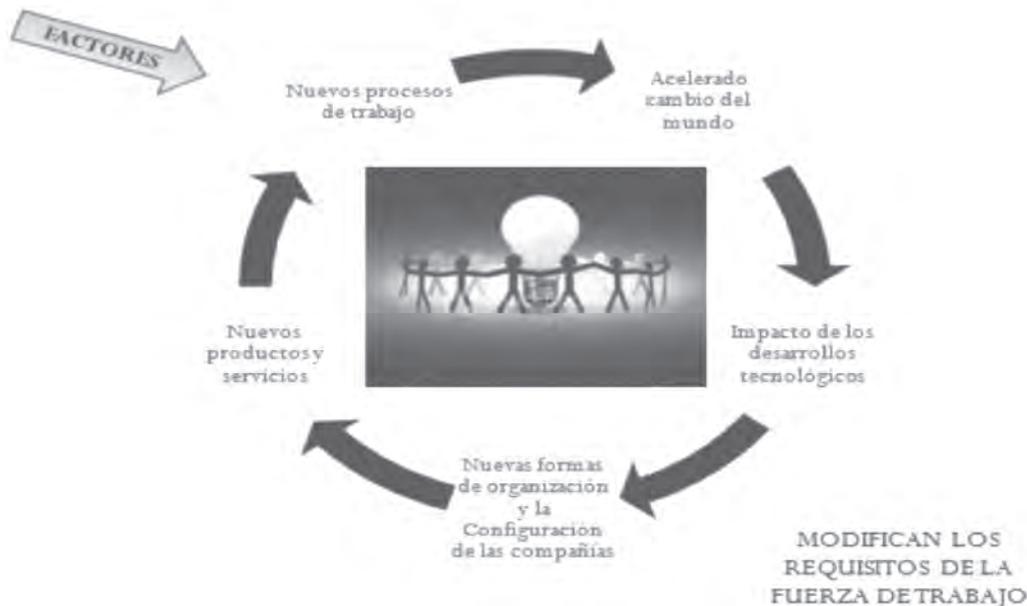
#### LA CONTRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACIÓN

(Garza, 2006) Las tareas o funciones típicas de un departamento son aquellas que deben realizarse en cualquier organización, como la forma de prever **los requerimientos** de personal, de qué manera **reclutarlo y seleccionarlo**, cómo contratarlo para formalizar la **relación laboral**, cómo

familiarizarlo con la empresa y sus tareas, cómo **desarrollar al personal** para que mejore en **satisfacción** y resultados, cómo **retribuir** o **pagar** su trabajo, de qué manera mantener **la salud** del personal y **evitar los accidentes**, cómo negociar con los **sindicatos**, cómo prevenir las condiciones de **jubilación** o **despido**, etcétera.

Es posible clasificar las funciones del departamento de recursos humanos de la siguiente manera:

#### a) Función de planeación de recursos humanos.



**La planeación de recursos humanos** es un proceso a través del cual se establecen **estrategias y programas** en relación con el **personal necesario** para lograr los objetivos organizacionales. Su finalidad es **prever la fuerza laboral** y el **talento humano** necesarios para lograr la misión y visión de la organización. (Chiavenato, 2009)

El plan de recursos humanos se diseña a partir de la **determinación de las necesidades** de personal de acuerdo con el plan estratégico y con las variaciones en la **productividad, la tecnología, la demanda estimada** del producto y la **disponibilidad** de recursos humanos.

Determinar el flujo del personal mediante la **verificación histórica** y el seguimiento de **entradas, salidas, ascensos y transferencias del personal** e índices de **rotación** que permiten predecir, a corto plazo, la **cantidad de personal** que necesita la organización, cuáles son las tendencias de crecimiento o reducción de personal, qué perfil de personal se requerirá, etcétera

Su objetivo primordial es realizar estudios de proyección sobre **las necesidades de personal** de la organización en el **futuro**, así como analizar estructuras y **puestos futuros** a fin de determinar los programas de desarrollo y capacitación. La planeación de recur-

sos humanos parte de un **diagnóstico** presente: el **inventario de los recursos humanos** de la empresa. Posteriormente deben proyectarse las **aptitudes** de los recursos humanos disponibles dentro de un tiempo determinado. Definición de las **competencias** básicas de la empresa.

**Las barreras** son factores de **ausentismo**, como la presencia de **enfermedades, accidentes, problemas familiares, personales y problemas de transporte** para llegar al centro laboral, **de rotación de personal** (o turn-over) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo **y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo disminuyen la permanencia en el trabajo**

El proceso total del **aprovisionamiento** deberá realizarse **cuidadosamente**. Como toda planeación implica anticiparse al futuro y disminuir el riesgo de tomar una mala decisión.

#### b) Función de empleo.

Consiste en lograr que todos los **puestos sean cubiertos por personal idóneo**, de acuerdo con una adecuada planeación de recursos humanos. (Arias, 1987)

## Reclutamiento

El Reclutamiento es un conjunto de actividades, técnicas, procedimientos, políticas y acciones que pretenden **atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.**

Una de las tareas más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las **fuentes de personal** más adecuadas para la organización. Estas fuentes pueden ser **internas**, actúa en los candidatos que trabajan **dentro de la organización –colaboradores–** para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Y **externas** actúa en los candidatos que están en el MRH, y la continua actualización del **banco de talentos** que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

Principales técnicas para el reclutamiento externo:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas.
2. Agencias de Reclutamiento.
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
4. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
5. Reclutamiento virtual.
6. Banco de datos de candidatos o banco de talentos consultar.

## Selección

**Selección es la tarea de escoger a la persona adecuada para el puesto requerido.** Se trata de analizar a los solicitantes a fin de decidir con objetividad quiénes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto, así como sus posibilidades de desarrollo futuro. El proceso de información constituye la búsqueda de información sobre los candidatos la cual permitirá irse formando un juicio sobre las características de cada uno de ellos para poder evaluarlos.

Las personas no tienen los mismos **atributos, conocimientos y habilidades.** Ésta es una función a la que la organización debe dedicar un esfuerzo cuidadoso, ya que de él depende el desarrollo de las personas y el futuro de la organización. La elección debe hacerse con base en el **perfil** del candidato deseado y los requisitos o exigencias del puesto. No debe pasarse por alto que el proceso de selección es función del departamento de recursos humanos y responsabilidad del jefe inmediato. La etapa selectiva tiene su punto de partida en las informaciones sobre el **puesto vacante** y las técnicas para elegir a los candidatos.

Funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

Existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas.

### *El proceso de selección del personal*

Las empresas de acuerdo a su estructura, políticas, cultura, aplican los pasos o técnicas de selección que ellas consideran son necesarios, de hecho, varían de acuerdo a las organizaciones, Por lo general, los procedimientos de selección de personal comprenden los siguientes pasos:

- **Solicitud de empleo.** Registro de los datos básicos del candidato: datos personales, datos familiares, experiencia profesional, puesto y sueldos deseados, etcétera. La Solicitud llenada por el candidato donde este aporta sus datos generales y la información de su escolaridad y experiencia de trabajo.
- **Entrevista inicial o preliminar:** determinación personal de los datos más relevantes del candidato, obtener mayor información su interés en el empleo y expectativas hacia la organización.

La entrevista Cuya finalidad consiste en obtener mayor información mediante el intercambio verbal entre los aplicantes y un representante del departamento de personal o el futuro jefe del candidato. La información obtenida por este medio se encamina, generalmente a ampliar la de la solicitud y a tener un enfrentamiento cara a cara con el candidato. La entrevista es el proceso de obtener y recibir e intercambiar información predeterminada mediante una plática y un guión que incluye los objetivos y los datos más importantes a conocer.

- **Pruebas psicológicas:** identificación de habilidades, destrezas y personalidad de los candidatos. Las pruebas dos tipos de pruebas son aplicadas a la selección de personal. Dentro del primer grupo se encuentran aquellas que intentan probar la habilidad o destreza que posee el aplicante para desarrollar una tarea similar a la de la situación de trabajo para el que se busca ocupante.
- **Investigación de antecedentes del candidato:** verificación de datos, referencias y recomendaciones.

• **Entrevista con el posible jefe inmediato:** evaluación por parte de quien tomaría la decisión final de contratación.

• (Arias Galicia, 1987) **Examen médico:** evaluación de sus condiciones físicas y estado de salud. Reviste de importancia básica en la organización, influye en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo. Reglamento de Seguridad e Higiene de la Secretaría de Trabajo.

Art. 15 "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores"

Art. 16.- "Los trabajadores Están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión.

Art. 17.- "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico.

Se evita

- Contratar individuos. Capacitados para realizar el trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso.

- Proteger al aspirante de enfermedades profesionales, o infectocontagiosas
- Mayor índice de ausentismo
- Disminución del rendimiento de trabajo.
- Trastornos en la organización de la producción
- Déficit en la calidad y cantidad de sus productos
- Más elevados niveles de costos.

• **Negociación final y contratación:** formalización del compromiso de parte de la persona y de la organización de aceptar mutuamente las condiciones del convenio laboral.

• **Las pruebas dos tipos de pruebas** son aplicadas a la selección de personal. Dentro del primer grupo se encuentran aquellas que intentan probar la habilidad o destreza que posee el aplicante para desarrollar una tarea similar a la de la situación de trabajo para el que se busca ocupante.

- Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.
- Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad médica y física.

### Pasos en el proceso de selección



La información puede provenir de varios medios o técnicas de selección de entre las cuales las más comunes son:

Para algunos puestos es **sencillo realizar** este tipo de pruebas y los resultados proporcionan una buena idea sobre como realizaría la persona las tareas del pues-

to. Tómesese como ejemplo el puesto de costurera en una fábrica de prendas de vestir o el de una capturista de datos. Las pruebas para la primera consistirían en pedirle que cosiera una prenda y para la segunda, un examen en la computadora, tal vez aplique algún programa.

Desafortunadamente no todos los puestos se presentan para realizar este tipo de pruebas. Existen para estas ocasiones situaciones que simulan la situación de trabajo permitiendo evaluar al candidato y predecir su comportamiento en una situación real.

(Gonzalez & Villalba, 1993) El segundo grupo de pruebas denominada **psicométricas**, se refiere a conocer y medir otras cualidades del aplicante como su **inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses etc.**

El abuso al usar estas pruebas obliga a hacer una llamada de atención a los administradores. Las características psicológicas de un individuo deberán medirse y emplearse como elementos de selección únicamente cuando se conozca de antemano cuales de ellas y en qué grado son requeridas por el puesto.

De no ser así se convertiría en una mala inversión, una pérdida de tiempo y lo que es peor conducir a una decisión errónea sobre el candidato a elegir.

- Las referencias sobre el desempeño en empleos anteriores facilita también el proceso de evaluación.

El Proceso de selección puede considerarse como un tamiz por el que pasan los candidatos a medida que se conoce más sobre ellos, de manera que en cada paso se descartan algunos porque no llenan los requisitos, quedando cada vez menos sobre los cuales se va solicitando mayor información hasta reducir su número y realizar la selección.

## Inducción

(Arias Galicia, 1987) Una vez seleccionada la persona para ocupar el puesto es importante proveerlo con la información necesaria que le facilite la pronta adecuación al cargo para que pueda desempeñarlo en la forma prevista lo más pronto posible.

Esta información amplia la recibida durante el proceso de selección. Aspectos como horarios, sueldo y otras condiciones de trabajo debieron haber sido ya ventilados, se requiere ahora mayores datos referentes a reglas, políticas organizacionales así como detalles específicos que faciliten la realización de la tarea.

Realizada la contratación el siguiente paso es la inducción, cuyo propósito es informar de todo lo necesario al nuevo trabajador y realizar todas las actividades requeridas para que logre una rápida y eficaz adaptación a la organización y al trabajo que va a desempeñar. Además, debe ayudársele a familiarizarse con las personas que tendrá que interactuar en el desempeño de sus actividades.

### c) Función de administración de sueldos y salarios.

Consiste en conseguir que todos los trabajadores sean equitativamente compensados mediante un sistema de retribución que evalúe no sólo el esfuerzo sino las responsabilidades, condiciones del trabajo y aportación a los resultados. Las tareas del departamento de recursos humanos asociadas con esta función son:

- Asignación de funciones. Definir al personal sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones.
- Determinación de salarios. Asignar valores monetarios a los puestos tomando en consideración otras posiciones en la empresa y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- Calificación de méritos. Evaluar, mediante procedimientos objetivos, la actuación de cada trabajador en relación con las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Compensación suplementaria. Promover y administrar los incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para premiar los esfuerzos y resultados extraordinarios.
- Control de asistencias. Llevar indicadores de puntualidad y asistencia, políticas de ausencias, con y sin goce de sueldo, etcétera.

Uno de los objetivos más importantes del área de recursos humanos es relacionar el desempeño de los trabajadores con los requerimientos de los puestos que van a ocupar, es decir, integrar la evaluación del desempeño con la de los puestos.

### d) Función de relaciones internas.

Una de las principales tareas de esta función es lograr que, tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas continuamente conciliando los intereses de ambas partes. Para lograr estos objetivos, se pueden emplear los siguientes recursos:

## Comunicación

(Gonzalez & Villalba, 1993) **Todas las actividades humanas que se realizan mediante la participación de dos o más individuos requieren comunicación.**

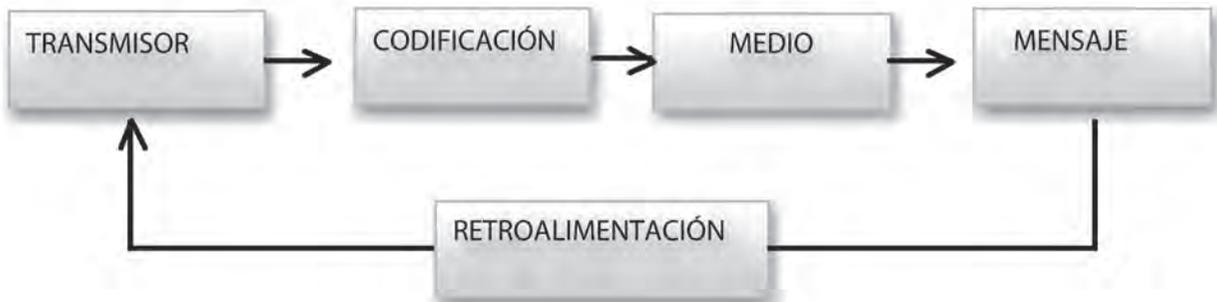
El establecimiento de una buena comunicación entre jefes y subordinados es una condición fundamental para el desenvolvimiento de la actividad organizacional, y es responsabilidad del superior procurarla.

La comunicación habilita al superior para transmitir a los subordinados lo que la organización espera de ellos y a su

vez sirve de enlace entre los mismos y la organización. La habilidad del administrador o jefe aumenta cuando este se considera a sí mismo más que con derecho a dar órdenes, como enlace entre el nivel organizacional superior y el inferior al suyo. Bajo esta concepción se le denomina a dichas personas **“clavijas de enlace”**: y esta tarea puede ser de-

sarrollada únicamente mediante el empleo adecuado del proceso de comunicación.

El proceso de comunicaciones contiene varios elementos a saber: **el transmisor, la codificación del mensaje, el medio, por el que se transmitirá el mismo y el receptor.**



**Las personas** participantes en el proceso (que pueden ser de dos o más) son **el emisor, quien las inicia** o emite la comunicación o mensaje y **el receptor** que es aquel a quien **ésta la envía.**

Implica promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información en la organización.

La idea que se desea transmitir **es codificada**, es decir se le da forma apropiada para el medio por cual se transmitirá y adecuadamente también al nivel de comprensión de la persona a quien es enviada.

### Motivación del personal.

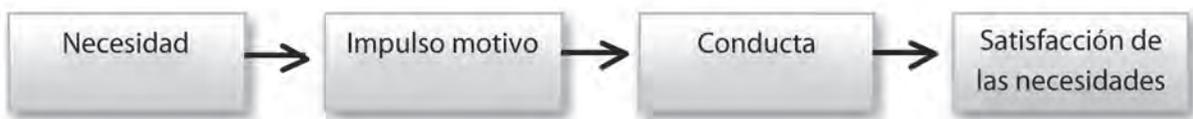
Debe escogerse **un medio**, para enviar la comunicación (oral, escrito, gestos, o articulaciones) y en este caso, también, el medio escogido deberá compaginar con el tipo de comunicación que esta desea enviar y con el receptor que la recibirá.

(Gonzalez Mercado & Villalba Moreno, 1993) La mayor parte de la conducta humana es conducta realizada por un motivo o razón. Los motivos o razones que impulsan la conducta no son siempre aparentes ni aun para la misma persona que los siente; sin embargo el administrador o jefe deberá dilucidarlos y tratar de relacionar su satisfacción con el logro de las metas de la organización en otras palabras es su tarea: **motivar a sus subordinados.**

El proceso requiere de un sistema **de retroalimentación** que permita conocer al emisor si el mensaje llego a su destino y en qué condiciones lo hizo. En muchos casos este sistema de retroalimentación genera una respuesta por parte del receptor el cual automáticamente se convierte en un emisor iniciando de nuevo el proceso.

Diferentes autores exponen diferentes definiciones de motivación incluyendo en ellas diversos aspectos de la misma. **Dessler** la considera como un reflejo de **“El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”** Según su punto de vista la necesidad genera el impulso o la acción desarrollada para satisfacer una necesidad, mientras que esta última es la razón o motivo que genera el impulso de actuar.

La labor del administrador consiste en establecer las condiciones necesarias para que el proceso de comunicación sea efectivo evitando las fallas o **“ruido”** que se pueda presentar en cualquiera de sus elementos.



Casi todos los autores sobre este tema (Con excepción de las teorías no cognoscitivas) hacen depender la motivación de la **satisfacción** de las necesidades. Lo anterior significa que se considera que para poder motivar a una persona, el primer paso **es conocer sus necesidades y la intensidad con que se requiere o desea algo**, infiriéndose por tanto, que no se puede motivar a menos que el motivador o incentivo sea un instrumento para satisfacer una necesidad.

Un ejemplo muy sencillo puede ser el de querer provocar una conducta deseada en una niña a través de ofrecer una bolsa de chocolates, si exhibe la conducta requerida. Si por casualidad a la niña no le gustan los chocolates (no siente esa necesidad) nunca se verá motivada a realizar la acción que de ella requerimos. (Gonzalez & Villalba, 1993)

Como conclusión podemos decir que:

- **La motivación deriva de las necesidades.**
- **Los individuos difieren tanto en las necesidades que experimentan como en la intensidad con la que las sienten.**

Para motivar la conducta de los subordinados, el jefe deberá de:

- **Encontrar necesidades que el individuo desea satisfacer.**
- **Ofrecer como motivadores de la conducta aquellos satisfactores deseados por el individuo.**
- **Considerar que los subordinados pueden diferir en cuanto a las necesidades que los estimulan a actuar, así como en la intensidad de las mismas.**
- **Hacer aparente para el subordinado como pueden lograr sus metas individuales (o la satisfacción de sus necesidades) a través de lograr los objetivos de la organización.**

Si por ejemplo el motivador para un individuo es dinero es dinero, ya que con él pretende satisfacer una necesidad; mientras que la meta organizacional es vender 10% más que el mes anterior, un superior podrá motivar al subordinado ofreciéndole el motivador (dinero) a cambio de que este último venda 10% más que el mes pasado. (Gonzalez & Villalba, 1993)

- Desarrollo del personal.

Incluye ofrecer oportunidades a los trabajadores de que se desarrollen de manera integral a fin de satisfacer sus diferentes tipos de necesidades para que puedan incrementar no sólo su desempeño sino su calidad como personas.

- Capacitación y desarrollo del personal

Las habilidades y conocimientos del personal pueden y deben desarrollarse.

En algunas ramas del conocimiento la evolución de esta es tal que estos se pueden volver obsoletos en unos cuantos años. Por otra parte el dinamismo de la empresa y los ajustes que realiza para adecuarse a su ambiente exigen que los recursos humanos estén en constante desarrollo.

Algunos puestos requerirán de sus ocupantes mayor fomento del aprendizaje que otros. Pero además los individuos deberán ser entrenados en realizar otras tareas que les permitan ascender en la escala organizacional.

Es común distinguir la **capacitación** como un tipo específico de entrenamiento cuya finalidad es proporcionar habilidades y conocimientos sobre el trabajo a realizar por el nuevo miembro de la organización; mientras que el término **entrenamiento** se emplea para distinguir el aprendizaje continuado mientras dura la ocupación del puesto.

La selección de personal impacta fuertemente la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del personal; ya que si el individuo contratado no llena plenamente los requisitos del puesto la duración y el costo de aquellos será mayor.

El desarrollo de los recursos humanos tiene un **triple beneficio**:

- El beneficio que obtiene la organización al contar con personas más valiosas y productivas.
- El beneficio que el individuo sujeto a este desarrollo obtiene. La inversión que la firma obtiene es capitalizable para ella mientras la persona permanezca en ella, al abandonarla el individuo se lleva consigo los conocimientos y habilidades aprendidos ya que han pasado a ser parte integrante de él.
- El beneficio que la sociedad obtiene. Recursos humanos más valiosos para las organizaciones significa también personas más valiosas para la sociedad.

Quizá esta sea la razón de que en muchos países, México entre ellos, se considere a la capacitación como obligatoria.

Consiste en ofrecer a empleados y trabajadores las oportunidades de una mejor capacitación que desarrolle sus potencialidades en beneficio personal y de la organización, así como en diagnosticar las necesidades y formular programas de capacitación.

Mediante la capacitación se pretende mejorar la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que con-

duzcan al incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa. Como cualquier actitud humana, la del capacitador se basa en un conjunto de creencias, valores y principios que conforman un esquema de referencia que nos permite tener una idea de qué somos, dónde estamos, qué hacemos y qué queremos, ya que comprender el desarrollo integral del ser humano es el fundamento de la capacitación.

**e) Función de relaciones laborales.**

## **Relaciones laborales.**

(González, Villalba, 1993) A medida que las organizaciones crecen los movimientos sindicales se extienden se hace más importante generar un buen manejo de las relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

La ley federal del trabajo en México define el sindicalismo como la "asociación de trabajadores o patrones, para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

Los trabajadores así unen sus esfuerzos dentro de un marco legal para hacer valer sus derechos y encontrar la forma de mejorar sus posiciones de trabajo.

La administración de las relaciones de trabajo va más allá de la determinación del aspecto económico cubriendo además aspectos como la postulación de candidatos a ocupar puestos nuevos, la posición de la antigüedad para el pago y derechos que esta crea para el trabajador, aspectos de salud e higiene del área de trabajo etc.

Todas estas condiciones se comprendían en el contrato colectivo de trabajo que es el marco legal dentro del cual se realizan las actividades durante el periodo de vigencia.

La falta de incumplimiento de contrato por cualquiera de las partes genera sanciones que pueden llevar al trabajador al despido y al patrón a la huelga.

## **Relaciones con los sindicatos.**

Esta función implica llegar a acuerdos con los sindicatos para satisfacer intereses de los trabajadores y de la organización, negociar contratos colectivos de trabajo, prevenir, y solucionar conflictos laborales, etcétera.

## **Disciplina.**

Consiste en aplicar reglamentos de trabajo eficaces, así como generar y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal así como sanciones establecidas en la ley.

**f) Función de servicios al personal.**

Tarea importante de esta área es satisfacer las necesidades de los empleados de la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su bienestar personal: seguros, comedor, salud, nutrición, recreación, etcétera como se explica a continuación:

## **Actividades recreativas.**

Apoyar las opciones de recreación y esparcimiento, fomentando las actividades deportivas, sociales y culturales.

## **Seguridad e Higiene.**

(González, 1993) La preocupación por este aspecto se inició hace algún tiempo. Como se mencionó antes Elton Mayo lo considero como unos de los causantes de la productividad.

Las condiciones de trabajo como el ruido, la iluminación, la ventilación, la contaminación, las temperaturas extremas etc. Y la exposición en situaciones de trabajo que puedan dañar la salud física son aspectos que esta función debe contemplar.

La ley federal del trabajo mexicana establece en varios de sus artículos (132, 391, 412, 504 entre ellos) los derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones con respecto a la seguridad e higiene, las obligaciones del patrón y los procedimientos a seguir en caso de accidentes y las sanciones en caso de violación de leyes.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

## **Protección y vigilancia.**

(Arias Galicia, 1987) Implantar métodos preventivos adecuados para salvaguardar la organización, su personal y sus pertenencias, de riesgos tales como robos, incendios, etcétera.

**g) Función de investigación.**

Implica la responsabilidad de llevar un control de los registros del personal: informes, indicadores y estadísticas que describan la situación del personal en la organización. Aplicar encuestas específicas de diagnóstico de clima laboral, satisfacción en el empleo. Realizar investigaciones socioeconómicas sobre el personal de la organización así como sobre las condiciones del mercado laboral.

**h) Función administrativa.**

Esta tarea se relaciona con los trámites necesarios de altas y bajas del personal. Informes a los organismos de seguridad y previsión públicos y privados, de seguros, firma de contratos, pago de nómina, elaboración de manuales y políticas para la administración del personal, etcétera.

INTERRELACIÓN DE PERSONAL CON OTROS SISTEMAS

(Rodríguez & Valencia, 2006)El lanzamiento de un nuevo producto, puede generar en el gerente de comercialización preguntas tales como:¿Habremos de requerir de capacitación especial para nuestra fuerza laboral de ventas?El gerente de finanzas puede preguntarle al director del personal:

¿Habremos de recortar personal al implantar un sistema computarizado de contabilidad?

## PRODUCCIÓN



### Antecedentes

En la actualidad encontramos a nuestro alrededor, que hay una gran cantidad de productos y servicios que disfrutamos como algo común y corriente, sin embargo estos bienes son el resultado de las actividades de muchas personas y en su elaboración se ha requerido de una gran cantidad de recursos materiales, técnicos y financieros.

El desarrollo histórico de los sistemas productivos puede clasificarse en cuatro grandes etapas: (Garza, 2006)

- La **producción doméstica**.
- La **artesanía**.
- El **trabajo colectivo** en las fábricas.
- La **producción mecanizada**. En la historia de la humanidad se produjeron tres acontecimientos que tuvieron gran significado en las tareas productivas:
  - Primero: la **domesticación de animales**
  - Segundo: el proceso de **investigación de numerosos utensilios y artefactos**.
  - Tercero: El **descubrimiento de la producción mecanizada**.

(Garza, 2006) La era de la ilustración caracterizada por el espíritu científico y la curiosidad intelectual dio origen a las grandes invenciones; las cuales solo buscaban un fin: incrementar el comercio y con ello la prosperidad. Se presenta una cronología de los hechos más importantes de la época moderna sobre el desarrollo de los sistemas productivos y la dirección de las operaciones:

- 1764 James Watt aplica la fuerza del vapor.
- 1776 Adam Smith destaca la importancia de la división del trabajo.
- 1800 Revolución Industrial: Desarrollo de los sistemas de fabricación.
- 1832 Charles Babbage insiste en la necesidad de organización y economía de la producción.

1910 Frederick W. Taylor desarrolla los principios de la administración científica.

1915 Henry Ford aplica el concepto de línea de ensamblaje.

1915 F. W. Harris realiza la primera aplicación de modelos matemáticos.

1931 Walter Shewhart pone en práctica la idea del control probabilístico.

1940 El petróleo se convierte en un recurso productivo estratégico en el mundo industrializado.

1945 La industria petroquímica (derivados del petróleo).

1949 Movimiento de transformación de la productividad en las organizaciones japonesas: la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) patrocina seminarios sobre control de calidad.

1950 Desarrollo de aplicaciones (en los sistemas productivos de las organizaciones) de:

Computación, automatización, ingeniería humana, teoría de los inventarios, programación matemática, PERT / CPM, simulación.

1950 W. E. Deming inicia en Japón un ciclo de conferencias sobre el enfoque de calidad dirigido a empresarios japoneses.

1955 La computadora comienza a comercializarse como un medio para organizar y trabajar con volúmenes complejos de información.

1965 La electrónica, forma perfeccionada de recurso productivo, posibilita el desarrollo de equipo de alta precisión en múltiples actividades industriales.

1970 Se desarrolla una tecnología de gran complejidad y de enorme potencial: la robótica.

1980 La tecnología (forma de producir) se convierte en un recurso estratégico para las organizaciones.

1990 La transferencia de tecnología entre países se convierte en un tema económico, político y social.

Es a partir de la revolución industrial, cuando debido a la invención de la máquina con la capacidad de generar más productos pero creando la necesidad de mayores inversiones de capital, utilización de la mano de obra, adquisición de materias primas, fue necesario administrar la producción, ya que los sistemas predominantes hasta entonces eran la producción doméstica y la de taller, donde lo producido era para el consumo familiar o para el intercambio de productos básicos.

Con la llegada del siglo XX las fábricas se convirtieron en elemento vital. La población se hizo cada vez más dependiente de los productos elaborados y de los salarios en ellas obtenidos como medio de vida.

La administración de la producción se caracterizó por un estricto control en relación a los materiales para evitar robos. La producción y los servicios resultantes eran de una calidad variable ya que los materiales no estaban estanda-

rizados ni los métodos y técnicas de producción formalizados, la mano de obra estaba poco capacitada y las condiciones de trabajo eran muy deficientes.

Es así como surge la **administración de las operaciones**, utilizando el término "operaciones" en lugar del de producción para abarcar ampliamente todo lo relacionado con productos y servicios y no solamente productos que es la idea que sugiere la palabra "producción".

Se han desarrollado una serie de técnicas y herramientas para apoyar la actividad productiva, ya que la supervivencia de cualquier organización depende de la eficacia y eficiencia con que produzca sus bienes o servicios y la calidad de vida en el trabajo está determinada por la naturaleza de los sistemas de producción.

Debido a la necesidad de ser competitivos en el ambiente internacional, en la administración de operaciones, la manufactura ha resurgido como un aspecto de vital importancia en la vida organizacional y en donde se encuentran las siguientes tendencias.

En la década de los 80s y 90s, surge el incremento de la tecnología de las computadoras, los sistemas se hicieron más automatizados nuevos procesos en la producción, nuevos sistemas, alta automatización, desarrollo de la mano de obra con el objeto de aumentar la cantidad y la calidad de la producción con gente más capacitada, en virtud de que las grandes empresas habían adoptado las nuevas tecnologías.

Esta tendencia generó cambios importantes en el incremento de la mano de obra y de la capacitación y la especialización.

Con el desarrollo de las computadoras ha venido cambiando la manera que ahorra el fabricante con la utilización de maquinaria especializada y computarizada, con más calidad y con menos fuerza de trabajo, ya que las compañías se dieron a la tarea de procurar poca gente de mucha capacidad, y bien educada, para poder manejar la moderna maquinaria y las computadoras presentándose el fenómeno de la desocupación de personal.

Durante este siglo la administración de los sistemas productivos se limitó a desarrollar las tareas de manufactura. La administración de la producción consistía en fabricar productos desde automóviles hasta pastas dentales, computadoras o acero, pero en la actualidad se utiliza el térmi-

no de administración de operaciones para incluir actividades de servicio tales como educación, hospitales, bancos, restaurantes, consultoría, etcétera.

Estos últimos son satisfactores que requieren de una estructura productiva. Una logística en sus operaciones hace que los servicios puedan ofrecerse al mercado.

La administración de la producción requiere de un proceso de planeación y control cuyo objetivo fundamental debe ser la programación de los procesos productivos.

En las últimas décadas la orientación de los sistemas productivos en las empresas ha cambiado radicalmente. De una orientación centrada en la oferta ("lo que fabrique se venderá", "si me gusta a mí, le tiene que gustar a la gente"), a una orientación hacia el mercado ("lo que fabriquemos depende de lo que el cliente quiera").

Ya en este siglo se ha caracterizado por una mejor preparación de los trabajadores, grandes empresas buscan la mano de obra más preparada en la mejora en los sistemas y procesos de producción, óptima tecnología, y es aquí cuando la educación está siendo reforzada para cumplir los requisitos de grandes empresas, más capacidad de producción con menos trabajadores.

Presentándose también el fenómeno que tanto técnicos, como universitarios, más capacitados están siendo más mal pagados, debido por una parte al flujo excesivo de estudiantes que surgen de las instituciones superiores, representando una fuerza laboral que excede la fuerza requerida por las organizaciones.

Surge el cambio en los programas educativos de las universidades, en los tecnológicos, éstas como el tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, insistieron en la preparación de los estudiantes incluyendo en sus programas mecatrónica, para que nuevas generaciones sepan "hacer todo".

## Administración de la Producción

(Garza, 2006) En la literatura especializada, una gran cantidad de títulos intentan definir la productividad, algunos como sinónimo de "rendimiento" o "eficacia", "hacer más con lo que se tiene", "uso adecuado de los recursos", "óptima utilización de los mismos", "optimización", "hacer las cosas lo mejor posible", etcétera.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

La productividad es la capacidad de utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante crecimiento de las personas, los grupos sociales, las instituciones lucrativas, los partidos políticos, etcétera. Personas y sociedades requieren que la productividad se imponga como criterio para evitar el desperdicio, aprovechar al máximo los recursos y lograr mejores resultados. La productividad permite que una sociedad mejore su nivel de vida y aumente la riqueza nacional del país.

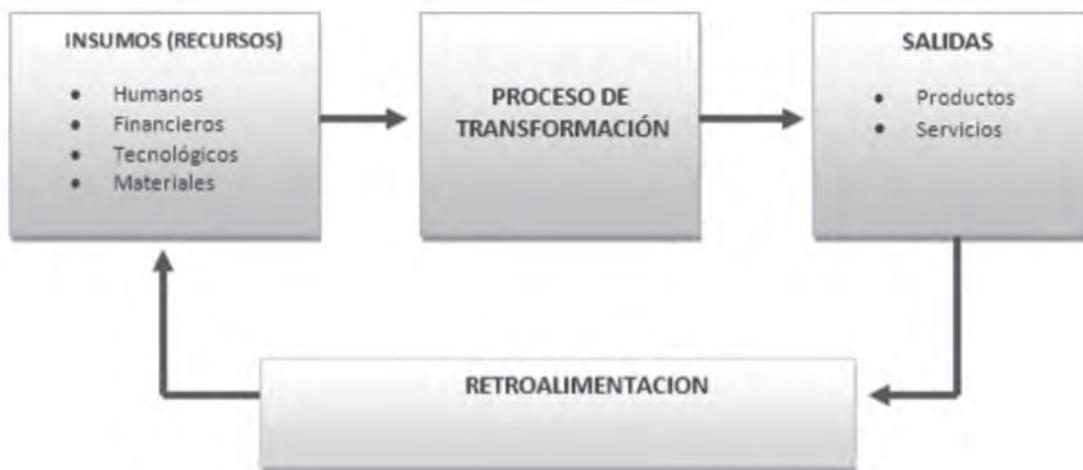
Existen formas diversas de entender lo que significa la productividad. Veamos dos ejemplos:

- Productividad es el empleo eficaz y eficiente de los recursos técnicos, materiales y humanos para producir bienes y servicios con calidad.
- Productividad es todo aumento del volumen de producción (output) que no se explica mediante incrementos de los recursos de capital o de trabajo.

La productividad preocupa actualmente a los países y también a las empresas. Si no existe productividad no habrá competitividad. En el lenguaje coloquial, productividad ha sido entendida como la forma de “lograr más con menos”.

Los sistemas productivos pueden definirse como los procedimientos para convertir insumos en bienes y servicios. Todos los procesos productivos reciben insumos humanos, financieros, tecnológicos, informáticos, etc., que pasan por un proceso de transformación o conversión. Finalmente el sistema productivo ofrece bienes y/o servicios a los consumidores, clientes, usuarios o intermediarios que a su vez les incorporan otros atributos o beneficios.

Todo sistema de producción tiene tres tipos de variables que lo determinan y condicionan. Los insumos utilizados, las limitaciones del proceso (como está diseñado y dentro de que límites puede operar) y las condiciones externas (demanda de bienes y servicios).



Los sistemas productivos de las empresas contemporáneas parten de la Revolución Industrial. En el siglo XVIII, el desarrollo de la tecnología modificó los sistemas productivos en todo el mundo. En el presente siglo la forma de producir satisfactorios ha sido enriquecida con aportaciones de la ingeniería industrial y las ciencias del comportamiento. Actualmente los sistemas productivos forman parte de la estrategia de la empresa. La tecnología proporciona competitividad a la organización y recuperación sobre su inversión.

En la actualidad existen tres tendencias que, en comparación con los métodos de las últimas décadas, casi merecen el calificativo de revolucionarias, a saber (Stoner, 1989):

- Un mayor compromiso personal y participación del empleado en todos los niveles de la organización.

- Cambios significativos en el diseño del proceso de producción. Por ejemplo, los métodos cada vez más eficaces para integrar el diseño con las exigencias de la producción pueden mejorar la calidad y la manufacturabilidad.
- El reconocimiento de que la importancia concedida a la calidad suele acompañarse de una mayor productividad, pues la calidad y la productividad son hoy metas complementarias, no opuestas.

#### OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN

- Minimizar costos
- Satisfacer las necesidades del consumidor
- Incremento en la capacidad productiva
- Obtener productividad

## Actividades de la Administración de Operaciones.

Partiendo de que el sistema de operaciones funciona dentro del marco de la estrategia de la organización, el plan estratégico deberá ser la guía clara y congruente de las políticas concernientes a las operaciones.

La administración de operaciones se caracteriza por una serie de decisiones trascendentes por la importancia que tienen sobre la rentabilidad y competitividad de la empresa, a saber:

- a) Relacionadas con el diseño del sistema de operación
  - 1) Diseño del producto o servicio.
  - 2) Planeación de la capacidad
  - 3) Diseño del proceso productivo
  - 4) Selección de la ubicación
  - 5) Planeación de la distribución física
  - 6) Diseño de las tareas
  
- b) Relacionadas con la planeación y el control del mismo
  - 1) Planeación y control de la producción
  - 2) Planeación y control de los inventarios
  - 3) Planeación y control de los materiales
  - 4) Planeación y control de la calidad

## Actividades relacionadas con el diseño del sistema.

### 1) Diseño del producto o servicio

Consiste en planear qué producto o servicio va a generarse, los pasos son:

- Investigar, generar ideas acerca de producto o servicio
- Seleccionar, de entre las ideas generadas, aquellas que sean más factibles
- Diseñar, especificaciones del diseño para el producto o servicio

### 2) Planeación de la capacidad

La decisión de cuál va a ser la capacidad productiva, cuántos productos y servicios en teoría se van a generar.

- Predecir la demanda futura
- Traducir esas predicciones
- Generar planes alternativos
- Evaluar planes, técnicos y financieramente
- Seleccionar el mejor.

### 3) Selección del proceso.

(González, 1993) Cómo se generará el producto o servicio y se relaciona con la tecnología.

En relación al tiempo empleado en la producción los procesos pueden clasificarse en:

**Producción continua:** El flujo de operaciones no se interrumpe, por razones de costos, volumen, tipo de producto, ej. La industria siderúrgica, química, hotelera.

**Producción intermitente:** la producción se interrumpe para cambiar especificaciones, o para producir volúmenes determinados, ej., fabricación de muebles, alimentos, ropa.

**Producción por pedido:** la producción es unitaria, en base a solicitud, especificaciones.

Por naturaleza del producto, el proceso puede ser:

**Extractivo:** proceso en el cual se obtienen sustancias del suelo o del mar.

**Analítico:** proceso en el cual el producto se transforma en otros materiales.

**Fabricación:** se alteran los materiales a través de algún tratamiento, maquinaria, equipo.

**Sintético:** proceso en el cual se combinan o juntan partes o productos para formar uno nuevo.

Algunas formas y fuentes de contaminación son: Contaminación del agua, aire, por residuos sólidos, por ruido.

Es considerado un **procedimiento sistemático** para el análisis de las tareas que se habrán de realizar. Sus propósitos son:

- Eliminar las tareas innecesarias
- Estandarizar los métodos de trabajo
- Simplificar el trabajo que se va a realizar

Una de las **metodologías** más sencillas para estudiar el trabajo y buscar fórmulas para mejorarlo implica los siguientes pasos:

- Seleccionar el trabajo (o la tarea, el equipo o el material) que se deben mejorar
- Definir el trabajo y descubrirlo con detalle
- Desarrollar un nuevo método de trabajo
- Aplicar el nuevo método y emprender las acciones de mejora complementarias (Albert, 1983)

## Los riesgos industriales

Son los problemas potenciales que debe prevenir la empresa, debido a que pueden afectar a la compañía como un todo o solo a las actividades de producción.

- Riesgos relacionados con las propiedades físicas de la empresa:
- Riesgos relacionados con la administración

- Riesgos que afectan a las actividades de producción
- Riesgos relacionados con la mano de obra
- Riesgos relacionados con los materiales

### 1) Ubicación de las instalaciones

Los estudios de localización pueden realizarse por dos razones:

- Se desea crear una nueva planta. En este caso, la decisión que se tome afectará a largo plazo
- Se desea reubicar una empresa. Existen condiciones que exigen la reubicación de la compañía aunque esto pueda resultar costoso.

Múltiples **factores entran en juego** para considerar cual es el mejor lugar: **salarios de la zona, impuestos, infraestructura física, medios de transporte, espacio para crecimiento, proximidad de los insumos o materias primas, clima laboral o sindical, calidad de vida en educación, salud, vivienda, etcétera.**

La decisión donde se ubicará la fábrica, el centro comercial, un hotel, un hospital, una estética, etc., tomando en cuenta aspectos relacionados con los siguientes renglones: Proximidad del mercado real y potencial. Disponibilidad de mano de obra calificada, Condiciones climatológicas, Terreno, disponibilidad, extensión, costo, topografía.

### 2) Distribución de las instalaciones

La ordenación y distribución de los departamentos debe buscar la economía en la operación, debe ser segura y al mismo tiempo proporcionar medios, iluminación, ventilación, acceso, etc., que satisfagan los requisitos necesarios para la productividad.

Es crear la infraestructura necesaria los factores a considerar son: las etapas del proceso productivo, el transporte de los materiales, almacenaje de insumos, mínimo riesgos para las personas y las instalaciones el movimiento de los recursos humanos, el uso económico del espacio, las condiciones de higiene y seguridad.

Una forma de clasificar los **tipos de distribución** es la siguiente:

- **Por posición fija**
- **Por proceso**
- **En línea o en serie**

La distribución física de la planta está condicionada por las características productivas, por lo cual es necesario determinar:

- El tipo de producto o servicio
- El equipo para su fabricación, e instalaciones
- El conocimiento del proceso productivo
- El volumen de insumos y/o producción, que determinan su productividad.
- Las condiciones de seguridad y salud industrial
- Proyectos de crecimiento o expansión

### 3) Diseño de las tareas.

Contar con la definición de las tareas a realizar así como con las características que debe reunir quien las realice será una herramienta de vital importancia en el proceso de la selección y desarrollo de personal.

Este conjunto de decisiones respecto al sistema de operaciones se refiere a todo aquello que es necesario no solo para iniciar un negocio sino que para todas aquellas situaciones en las que la empresa tiene que hacer cambios importantes con fuertes inversiones y efectos a largo plazo como:

- *Ampliar la capacidad productiva y la mezcla de productos*
- *Obsolescencia tecnológica*
- *Mejora de la calidad, a través de sistemas de mantenimiento, métodos, procesos.*
- *Substitución de importaciones y/o obtener mejores repuestos.*
- *Exportaciones, vender en el extranjero, buscando siempre más y mejores mercados.*

### 4) Planeación y control de inventarios.

Los inventarios deben ser de materias primas, productos en proceso y de productos terminados. Su administración permite tenernos en los niveles adecuados.

Los inventarios representan un margen de seguridad para la producción, las ventas, flujo de producción, satisfacer demandas inesperadas. También representan un costo ya que implica almacenamiento, deterioro, inversión mantenimiento y hasta robo.

Es muy importante en este punto de inventarios, considerar la técnica justo a tiempo (**Just in time**) que uno de sus objetivos es el evitar grandes inventarios, sistema que buscaba el estado ideal en el que las cantidades de producción fueran iguales a las de entrega (Kanban) llamado "sistema de inventario Justo a tiempo". Los materiales se compran con mayor frecuencia y en menos cantidades "justo en el momento" en el que se utilizarán, los bienes terminados se producen y se entregan "justo a tiempo". Con este resultado se mejora notablemente la productividad y la calidad. Administración de materiales y control de inventarios

El proceso administrativo de materiales debe fundamentarse en pronósticos de ventas y en pronósticos de producción. Los inventarios pueden ser:

- Abastecimientos
- Materiales
- Componentes
- Productos internos o en proceso
- Productos terminados

Una adecuada administración de materiales trata de reducir los costos de los inventarios. El flujo productivo de una organización implica diversos costos, entre ellos (Ávila Cobo, 1989):

- Costo de compra de los artículos que forman el inventario
- Costo de ordenar el pedido
- Costo de conservación y mantenimiento del inventario

Una buena administración de materiales se fundamenta en la correcta selección de proveedores, ya que toda compañía necesita realizar compras a numerosas empresas. Las firmas proveedoras son hoy en día seleccionadas con criterios de carácter cualitativo y por políticas más específicas. En cierta época el único criterio de selección, era tener materiales sin control.

### **5) Administración de los materiales**

Con relación a la administración de materiales surgen actividades inherentes que requieren ser administradas como: las compras, el almacenamiento y el manejo de los mismos.

#### **Las compras**

El sistema de compras responsable de todas las adquisiciones requeridas en el momento, cantidad, calidad y precio adecuado, es el contacto entre la empresa y los proveedores y su responsabilidad es muy grande ya que la calidad de lo producido y vendido depende de lo comprado.

Sus objetivos principales son pagar precios razonables, mantener los inventarios lo más bajo posible sin perjudicar la producción y las ventas, encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas, asegurar la buena actuación de los proveedores en lo que se refiere a la entrega de los materiales y la calidad requerida y localizar nuevos materiales y productos a medida que se vaya requiriendo. (González, 1993)

Este sistema recibe información de otras áreas como producción, finanzas y mercadotecnia.

#### **El procedimiento de compras**

Generalmente la labor de las compras sigue un procedimiento estandarizado para cumplir con los objetivos antes mencionados y consiste en:

Solicitud de materiales: La labor de compras comienza con la solicitud hecha por el almacén, o el servicio encargado de las mismas.

Elección de proveedores: Se buscarán los posibles proveedores para revisar sus ofertas, precios, condiciones, calidad, tiempo de entrega, crédito etc.

Proceso de selección de proveedores se reduce a los siguientes pasos (Bhattacharyya, 1984):

- Determinación de los requisitos de los productos o insumos que deben compararse
- Localización y registro de proveedores eventuales
- Evaluación y registro de su fiabilidad y de su capacidad de producción
- Análisis periódico de la actuación de los proveedores

Los proveedores potenciales deben ser estudiados con detenimiento, así como algunas de sus cualidades, o de la falta de ellas, que pueden ser las siguientes:

- Calidad del producto que suministran
- Regularidad de suministro y capacidad en relación con las necesidades del comprador
- Precio del producto y condiciones de pago

Los proveedores son aliados de las organizaciones y a veces llegan a ser socios, porque la calidad de sus productos y servicios afectan de manera directa en lo que se hace y en lo que se es como empresa.

Orden de compra (pedido): es necesario formular el pedido con fecha, descripción de materiales, cantidad requerida, etc.

Recepción y comprobación de lo comprado: las entregas de los proveedores deben ser recibidas y comprobadas.

*Recepción de la factura.*

#### **Almacenamiento**

La labor de almacenamiento consiste en contar con lugares adecuados para guardar, conservar y localizar los materiales, tener espacios y las instalaciones suficientes que los conserven a salvo de robos, deterioro, incendio, etc. acomodo que permita fácil localización.

Saber las cantidades que serán utilizadas: tener un control de lo que está almacenado, estar enterado de lo que está por recibirse y pedir cuando los niveles llegan al mínimo deseado.

Hacer la entrega de los materiales en el momento preciso y a las personas autorizadas o a los departamentos correspondientes para evitar pérdidas o robos.

### Manejo

Ya sea para su almacenamiento o para su distribución, los materiales y los productos terminados tienen que ser cargados, trasladados, descargados, movidos, etc., actividades que pueden realizarse con máquinas, equipo, personas o vehículos, dependiendo del costo y de su efectividad para evitar desperdicios, deterioro, descomposturas, etc. (González, 1993)

Planeación de la distribución física

Es crear la infraestructura necesaria para que el transporte, transformación y almacenaje de insumos pueda desarrollarse de manera eficaz y con mínimos riesgos para las personas e instalaciones. Tiene que considerar:

- El tipo de producto o servicio
- El equipo para su fabricación
- El conocimiento del proceso productivo
- El volumen de insumos y/o producción
- Las condiciones de seguridad y salud industrial
- El área disponible actualmente
- El equipamiento e instalaciones disponibles

Los procesos de transformación son de carácter sintético o analítico. En los primeros, las partes básicas, los componentes o ingredientes se combinan para formar un producto terminado. En los segundos, un material básico se descompone en uno o más productos terminados.

### 6) Control de Calidad

(González, 1993) Los administradores toman dos tipos de decisiones en el control de calidad: **estratégica y tácticas**, las primeras establecen el nivel de calidad de la producción de la empresa influyen en el diseño del producto, el adiestramiento del personal, los programas de selección y mantenimiento del equipo, los sistemas de recompensas y dependen de los planes establecidos: las segundas se ocupan de renglones como: cuándo deberá inspeccionarse la producción cuánto hay que inspeccionar, cuál será el criterio para rechazarla, cuándo se tomarán medidas correctivas y cuáles serán esas medidas.

Para el segundo grupo de decisiones hay dos categorías de procedimientos estadísticos de control de calidad: **el muestreo de aceptación y el control del proceso**.

**Muestreo de aceptación:** tomar una muestra y con ella la decisión de aceptar o rechazar de productos comprados o producidos.

**Control del proceso:** se refiere al muestreo de los materiales, productos o servicios durante el proceso de transformación.

El "control" tiene lugar cuando se identifica la producción que no se ajusta a las especificaciones y se toman medidas correctivas: se encuentra un nuevo proveedor, se repara la máquina descompuesta, se sustituye al operario incompetente, se le adiestra, se sustituye el equipo, etc.

En Japón surgió un mecanismo conocido como "círculo de calidad" que consta de un grupo de trabajadores y gerentes pertenecientes a un solo departamento que se reúne a intervalos periódicos para resolver los problemas de control de calidad.

En la década de los 90's CEMEX Planta Valles, Monterrey, Torreón, Hermosillo, aplicaron el sistema de círculos de calidad, con resultados óptimos (Ing. Ricardo Paredes).

## Mantenimiento

Esta actividad es de suma importancia y consiste en dar mantenimiento y conservación a las operaciones, dando servicio tanto a la maquinaria, como al equipo utilizado en la producción proporcionando servicios a través de la inspección, limpieza, lubricación, ajuste, etc. De los mismos. (González, 1993)

Hay tres tipos de mantenimiento:

### El mantenimiento predictivo:

- El concepto se basa en que las máquinas darán un tipo de aviso antes de que fallen y este mantenimiento trata de percibir los síntomas como análisis de aceite, análisis de desgaste de partículas, análisis de vibraciones y medición de temperaturas.

- Aplicación de técnicas de análisis temporal al comportamiento de variables significativas que indiquen tendencia al desgaste o fallo (pruebas de laboratorio y de campo).

El mantenimiento predictivo es implementado en los 90s, en forma computarizada, para minimizar fallas representativas mayores, lubricación, imprevistos.

### **El mantenimiento Preventivo:**

- Consiste en la inspección y servicio a la maquinaria y equipo **anticipándose a** posibles descomposturas, mediante programas permanentes.
- Es una actividad programada de inspecciones, tanto de funcionamiento como de **seguridad, ajustes, reparaciones, limpieza, lubricación, calibración**, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido. El propósito es **prever averías o desperfectos** en su estado inicial y corregirlas.
- Es aquel que se implanta aun cuando las actividades se están llevando conforme a lo planeado.

### **Mantenimiento correctivo:**

- Consiste en la **reparación de maquinaria y equipo descompuestos**. Por lo regular implica un paro en las actividades. (González, 1993)
- Este tipo de control se establece cuando una actividad no se está desarrollando de acuerdo a lo planeado.

Conforme a la periodicidad con que se realiza, los factores que intervienen y las funciones controladas, el control puede ser:

- *Control preliminar:* Se realiza antes de que las actividades que se van a efectuar sean realizadas.
- *Control concurrente:* El que se ejerce al mismo tiempo en que se realizan las funciones controladas.
- *Control posterior:* Aplicado después de haberse ejecutado la actividad planeada.

## **Manufactura de clase mundial**



Consiste en fabricar y competir en el mercado internacional. Para poder hacerlo se requiere contar con una avan-

zada tecnología, pero, además, con otras aportaciones menos visibles que parecen estar presentes en todas las organizaciones exitosas de clase mundial. (garza, 2006)

### **Características de una planta de clase mundial:**

- *Seguridad.* En equipos de protección, en las personas, en prácticas seguras.
  - *Fuerza de trabajo comprometida.* Los empleados de todos los niveles se comprometen.
  - *Mantenimiento preventivo/predictivo.* Las máquinas se mantienen para producir artículos de calidad. El tiempo de demora se acerca a cero en las operaciones principales.
  - *Administración de "cuellos de botella".* Se deben continuamente ver cuales fallas son repetitivas por falta de capacidad y resolverlas mediante mejora al proceso en línea.
  - *Dirección de calidad total.* Se fabrican productos y servicios de calidad con resultados que se acercan a cero defectos.
  - *Reparaciones rápidas.* Se efectúan en tiempos record, para satisfacer las necesidades de los clientes.
  - *Inventarios extremadamente bajos.* Mejorar el programa de producción para lograr metas mínimas de seguridad que le permitan dar continuidad al sistema y evitar fallas en la demanda.
- Charles C. Poirier y William F. Houser investigaron y determinaron las características que poseen una organización de servicios de clase mundial:
- *Accesibilidad.* Los empleados están disponibles cuando se les requiere y son amistosos con los clientes.
  - *Competencia.* Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios y son proactivos.
  - *Actitud.* El personal demuestra una actitud positiva y flexible, comprometida con mejorar en forma continua.
  - *Comunicación.* Los empleados tienen la convicción de que al cliente debe estar tan informado como ellos, y luchan por transmitirle toda la información necesaria.
  - *Credibilidad.* Los empleados muestran credibilidad, integridad y confianza.
  - *Aspectos/innovación.*
  - *Capacidad de respuesta.* Los empleados se caracterizan por su deseo de proporcionar servicio a los clientes.

- *Resultados tangibles.* La empresa es notoria por la evidencia física de servicio que se documenta y disemina.

Convertirse en una empresa de clase mundial requiere de innovaciones en los sistemas de tecnología y de manera especial en la administración de operaciones, algunas de las cuales son las siguientes:

- Manufactura asistida por computadora (CAM, computer-aided manufacture).
- Diseño e ingeniería asistidos por computadora.

## ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino que requiere de la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de varias tecnologías. (Kast, 1979.)

¿Qué es la tecnología?

***Es el conjunto organizado de conocimientos científicos, empíricos o intuitivos aplicados sistemáticamente para alcanzar un objeto específico, por lo general el de producir y distribuir un bien o servicio.***

La tecnología puede clasificarse en diferentes formas, una de las cuales, muy práctica, es la que propone el ingeniero Sergio Varela, la que comprende las siguientes categorías:

- Tecnología de producto.
- Tecnología de equipo.
- Tecnología en proceso.
- Tecnología de operación.

En nuestro medio, la administración de la tecnología implica incorporar las innovaciones de nivel mundial. La producción de los satisfactores de alta calidad y bajo costo tiene como ingrediente esencial el desarrollo tecnológico. Administrar este recurso significa generar nuevos métodos para conseguir mejores resultados.

En función de las diversas teorías que hay sobre el particular, no olvidando que así como el hombre es el "ser del mundo", y el humano es considerado como "el rey de la tecnología", debe cuidarse de no convertirse en esclavo.

Es justo hacer mención en el tema sobre la tecnología a una de las personas que más tiempo le ha dedicado a pensar cómo serán las sociedades del futuro se llama Albin Toffler que en su libro "La tercera Ola", publicado en 1979, basado en la historia de la humanidad preten-

de describir la configuración que tomará el mundo en el futuro, una vez superada la revolución industrial. A pesar de tener varias décadas, el concepto expresado en muchos aspectos es bastante actual. Su lectura permite entender procesos como la globalización.

Definido como futurólogo por sus vaticinios de cómo sería el fin del siglo XX y el principio del actual XXI, Toffler solicita se incluyan más actores en la educación, tales como los padres, los jubilados, profesionistas y especialistas en distintos oficios, gentes con muchos conocimientos y habilidades, que por lo general no se les permite enseñar porque no son "maestros".

Con treinta años de antelación establece que las corporaciones se redefinirían o se transformarían a través de sus procesos y formas de hacer negocios; señalando que los grupos intelectuales de poder en las universidades se aferrarían al antiguo paradigma por miedo a romper el establishment intelectual y académico.

La afectación simultánea por una revolución en la energía, en la tecnología, en la vida familiar, una revolución en los papeles sexuales y una revolución mundial en el campo de las comunicaciones sin enfrentarse también -tarde o temprano- a una potencialmente explosiva revolución política.

También señala el surgimiento de los nuevos centros de poder económico-productivos, cuyos ejes se desarrollarían en Asia, anticipándose al cambio de la China comunista y al desarrollo de Corea y otras pequeñas naciones denominadas "tigres asiáticos".

## PRODUCTIVIDAD

Es la medida de la eficacia con que funciona el sistema de operaciones, tiene que ver con el bienestar del país, indicadores como la inflación, el crecimiento económico y la balanza de pagos, guardan relación con el nivel de productividad.

Productividad es la relación entre la producción de bienes y servicios (salidas) y los insumos (entradas), cuanto más alto sea el valor de dicha razón mayor será la productividad.

Los medios para incrementar la productividad se han convertido en el centro de atención de los gerentes y se han propuesto muchas acciones para lograrlo, como sistemas de apoyo a las decisiones administrativas, reducir el número de empleados, sistema de manejo de inventarios, servicios de computación, capacitación y adiestramiento, programas de incentivos, concluyendo

que todas caen dentro de alguna de las siguientes cuatro categorías:

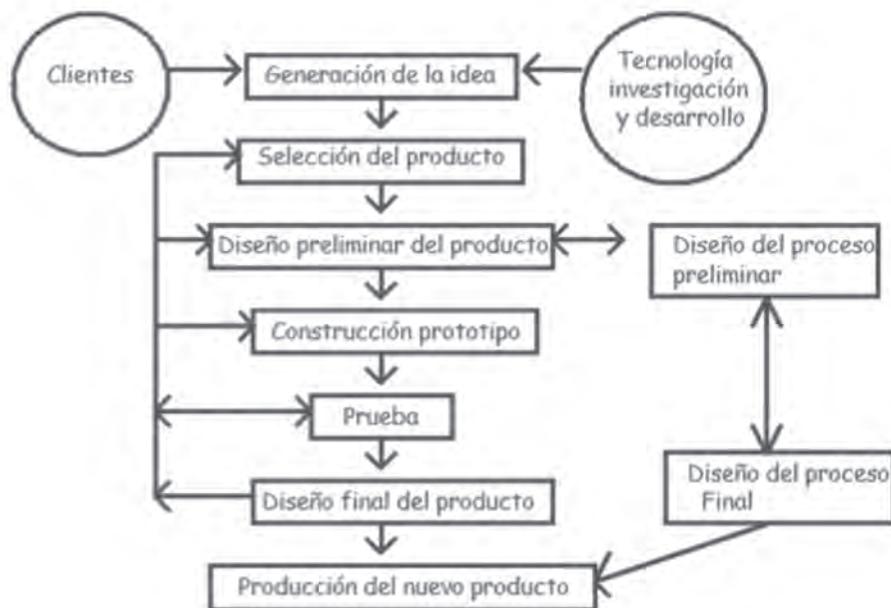
1. *Mejora de los productos y los procesos*
2. *Mejora del trabajo y las tareas*
3. *Métodos de motivación del empleado*
4. *Cambio organizacional*

Sin embargo muchos observadores siguen pensando en la clave del incremento de la productividad en la mane-

ra de tratar y administrar al personal, en la capacitación continua, debido a la mejora de materias primas, procesos, políticas de operación y la demanda de los clientes o las tendencias de la mercadotecnia.

6. **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

## PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



## EL SISTEMA OPERACIONES COMO SUBSISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

Las actividades efectuadas en las operaciones están relacionadas e influyen en las que se realizan en las otras áreas de la empresa, por lo que llevarlas a cabo obliga a tomar en consideración sus efectos en cada una de ellas.

El sistema de operaciones le debe proporcionar al área de recursos humanos la información acerca de las tareas a realizar en el puesto así como las características que debe reunir la persona adecuada para ocuparlo.

Será también el departamento de recursos humanos quién apoye al sistema de operaciones para desarrollar programas de motivación, evaluaciones del desempeño o califica-

ciones de méritos, el área de recursos humanos cuenta con la metodología necesaria.

Por otro lado es la mercadotecnia quien proporciona la información del mercado para el desarrollo de productos y servicios y le mantiene informado de los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, y puede elaborar un pronóstico de ventas en función de la planeación de la producción

El área financiera apoyará las decisiones en el área de operaciones con la información y herramientas que permiten hacer las evaluaciones económicas que en muchos casos se requieren, y decisiones tales como la compra de una máquina, la inversión en el inventario, la sustitución de mano de obra y la elaboración de un producto, requieren de un análisis de costo-beneficio que normalmente es hecho por la gente del área contable y financiera.

## ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.



### Definición de Finanzas:

*Es el arte y la ciencia de administrar dinero en el ámbito de las organizaciones o negocios para darles distintas aplicaciones ya sea como inversión, pagos, productos y servicio.*

### Definición de administración financiera:

- Técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como el manejo eficiente y protección de los activos de la empresa.
- Es la disciplina que se encarga de la obtención de recursos, su asignación, distribución y minimización del riesgo en las organizaciones a efectos de lograr los objetivos.

La administración financiera, toman decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

### Las decisiones de un administrador financiero dentro de la empresa pasan por:



### La administración financiera para su estudio se puede dividir en tres partes:

- ANÁLISIS FINANCIERO.
- PLANEACIÓN FINANCIERA.
- CONTROL FINANCIERO.

### Funciones de la administración de finanzas

Las funciones de las finanzas comprenden tres decisiones importantes que tienen que tomar la empresa: la decisión

de inversión, la del financiamiento y la de dividendos. Cada una de ellas debe ser considerada en relación con el objetivo de la empresa; la combinación óptima de las tres producirá el máximo valor de la empresa para sus accionistas.

### Decisión de inversión

Un aspecto primordial de la misma es la inversión de capital en aquella propuesta cuyos beneficios se obtendrán en el futuro. También forma parte de la decisión de inversión a la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no justifica, desde el punto de vista económico, el capital comprometido en él.

Además de seleccionar las nuevas inversiones, la empresa tiene que administrar con eficiencia los activos ya existentes. Los gerentes financieros tienen diversos grados de responsabilidad operativa por los activos existentes; están más preocupados por el manejo de los activos circulantes que por los activos fijos.

### Decisión del financiamiento

La preocupación del gerente financiero es determinar cuál es la mejor mezcla de financiamiento o composición del capital. Si una compañía puede cambiar su valuación total mediante modificaciones en la composición de su capital, debe existir una mezcla financiera óptima, mediante la que se puede llevar al máximo el precio de mercado por acción. El interés se centra no sólo en ciertos apoyos a la valuación sino también en los aspectos administrativos del financiamiento, al analizar las características, conceptos y problemas presentes en los métodos alternos.

### Decisión de dividendos

La decisión de dividendos incluye el porcentaje de las utilidades a pagar a los accionistas mediante dividendos en efectivo, la estabilidad de los dividendos absolutos en relación con una tendencia, dividendos en acciones y división

de acciones, así como la re adquisición de acciones. La razón de pagos de dividendos determina el importe de las utilidades retenidas en la empresa y tiene que evaluarse a partir del objetivo de aumentar el máximo la riqueza de los accionistas. El valor de un dividendo por los accionistas, cuando lo tenga, debe ser considerado contra el costo de oportunidad de las utilidades retenidas que se pierden como un medio de financiamiento mediante el capital en acciones comunes.

### Implicaciones de la función financiera

- Obtener fondos de la forma más rentable.
- Seleccionar las fuentes más apropiadas.
- Lograr las mejores condiciones posibles.
- Utilizar eficazmente los fondos en las actividades de negocios.
- Considerando el costo vs. el beneficio.
- Maximizar la inversión.
- Evaluando la combinación de riesgo y rentabilidad de los recursos invertidos.
- Buscando el equilibrio de los recursos disponibles de terceros vs. recursos propios

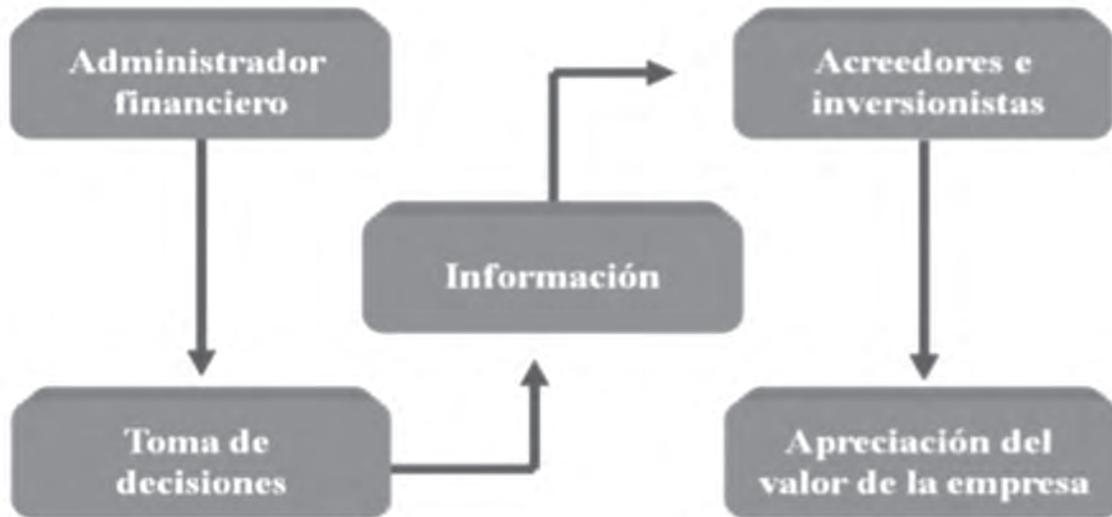
### Gestión financiera



¿Cómo se mide el logro de esto?

Con tres indicadores:

- a) **Utilidad neta.**
- b) **Utilidad por acción.**
- c) **Valor de la empresa en el mercado.**



### Relación de la administración financiera con otras áreas de la empresa

- Contabilidad: Interrelación estrecha a partir de la información contable para análisis de cuentas y estudios comparativos.
- Marketing: Provee información de productos y precisa información presupuestaria para campañas, precios, promociones, gastos de publicidad.
- Producción: Provee información de costos y requiere información presupuestaria para implementaciones y gastos.

La importancia de la administración financiera ha ido creciendo, ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera para poder realizar más eficientemente los análisis especializados.

### La responsabilidad del administrador financiero

Para poder fondear y lograr la maximización de la organización se requiere de:

- Preparación de pronósticos y planeación
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, determinando la tasa óptima de crecimiento en ventas y decidir sobre la adquisición de activos y la forma de financiarlos
- Coordinación y control, para que la empresa opere de la manera más eficiente posible
- Forma de tratar con los mercados financieros (de dinero y capitales), de los cuales se obtienen fondos y se negocian los valores de una empresa.

Los administradores financieros toman decisiones acerca de los activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que serán financiados y la forma en que la organización debe administrarlos, para lograr la maximización del valor de la empresa en el mercado y del bienestar general.

### Corporaciones multinacionales

Las compañías se convierten en empresas multinacionales debido a 5 principales razones:

- Búsqueda de nuevos mercados
- Búsqueda de materias primas
- Búsqueda de nuevas tecnologías

- Búsqueda de la eficiencia de la producción
- Evasión de las barreras comerciales.

Seis principales factores distinguen a la administración financiera, tal como es practicada en las empresas nacionales, respecto de las prácticas que adoptan las corporaciones multinacionales:

- Diferentes denominaciones de las monedas
- Ramificaciones económicas y legales
- Lenguajes
- Diferencias culturales
- Papel que desempeñan los gobiernos
- Riesgo político



## La evolución del sistema financiero mexicano

La evolución del Sistema Financiero Mexicano está vinculada a la historia de la banca y el crédito.

Hay 2 versiones acerca del origen de la banca: surgió en Babilonia hacia el siglo VII a.C. y las actividades de la banca se iniciaron en Inglaterra en el siglo VI a.C.

Durante mucho tiempo y en muchas culturas, las operaciones de la banca se basaron en la confianza en los sacerdotes y la seguridad de los templos.

Las primeras actividades bancarias fueron la custodia de medios de pago, los créditos y los pagos a distancia en la cuenca del Mediterráneo.

En la Edad Media europea aparecieron bancos que manejaban letras de cambio, giros y avales, y contaban con sucursales.

En el Renacimiento se empezó a aplicar el sistema de partida doble.

En 1933 se decretó en Estados Unidos que sólo participarían en el negocio de los valores, las casas de inversión o de bolsa, no la banca comercial. Ésta quedó reducida a la función de intermediaria que capta recursos del público y los convierte en crédito.

En épocas recientes aparecieron:

- Los créditos hipotecarios
- El crédito interbancario
- Las inversiones a largo plazo
- El concepto de flujo de caja

Antes de **la Conquista** no había en México un sistema financiero formal, sino una economía de trueque en la que el gobierno controlaba los recursos fundamentales (tierra, trabajo, producción y distribución de la riqueza).

Entre los aztecas, por mandato del rey, los comerciantes intercambiaban bienes con otros pueblos y hacían labores de espías y embajadores.



**La Colonia** puede dividirse en tres épocas:

1. La de euforia.- por el saqueo y el reparto del botín de América y de las encomiendas y cargos públicos.
2. Se acentuó la compra de cargos y su usufructo patrimonialista y se consolidó la fuerza política y económica de los comerciantes, los hacendados, y sobre todo la Iglesia que era el principal prestamista de la economía novohispana.
3. En esta etapa los Borbones fortalecieron su control de la Nueva España. En esta época, la Corona creó instituciones de crédito para sustituir a la Iglesia y desplazar a los comerciantes. La primera institución de crédito fue el Monte de Piedad de Ánimas.

En la **época independiente**, además de la Casa de Moneda y el Monte de Piedad, se crearon el Banco de Avío, para promover las actividades industriales, y el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, para retirar estas monedas.

Fueron las primeras instituciones a las que recurrió el gobierno independiente para superar las crisis económicas.

Más adelante se instituyó la Caja de Ahorros de Nacional Monte de Piedad y se redactó el Código de Comercio de 1854.

Durante el **Imperio de Maximiliano** apareció la primera institución de la banca comercial, el Banco de Londres, México y Sudamérica, que recibía depósitos, otorgaba créditos, emitía billetes y prestaba servicios a los negociantes que se dedicaban al comercio exterior.

A finales del siglo XIX se fundaron varios bancos, que, entre otras actividades emitían billetes.



Destaca el Banco Nacional Mexicano, que se convirtió en una especie de cajero de gobierno con servicios a los estados y el extranjero, además de que manejaba la cuenta de Tesorería.

Luego de la crisis de 1884, el Código de Comercio de ese año concedió a esta institución funciones de banco central, prohibió la emisión de billetes a bancos o personas extranjeras y declaró obligatoria la autorización oficial para realizar operaciones bancarias.

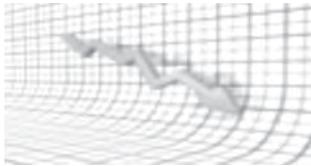
Con la Ley de Instituciones de Crédito, se impuso limitaciones a las reservas, la emisión de billetes y la apertura de sucursales, además de que clasificaron las instituciones en bancos de emisión, hipotecarios, refaccionarios y almacenes de depósito.

La Bolsa de México se originó en las operaciones de valores que realizaba desde 1880 la Compañía Mexicana de Gas, pero tuvo una vida efímera.

Con la inestabilidad producida por **la Revolución** se restringió el crédito y aumentó desmesuradamente la emisión de billetes, lo que impulsó el atesoramiento y la exportación de oro y plata.

Varios bancos quebraron, pero abrieron de nuevo al subir Carranza al poder, quien suspendió la emisión de billetes y creó una comisión reguladora.

En 1916 se expidió el decreto que reglamentaba la creación y el funcionamiento de las casas de cambio y se autorizó la apertura de una bolsa de valores.



Con la Constitución de 1917 se planteó un nuevo sistema financiero que favoreció las exportaciones.

Se crearon las primeras instituciones y leyes modernas, entre ellas la del Banco de México, que se convirtió en el único emisor de moneda.

Desde el comienzo de la Revolución Mexicana y hasta 1954, el peso se había devaluado constantemente.

Hacia el final de este periodo México vivió el llamado desarrollo estabilizador el cual aunque favoreció el crecimiento del PIB y estabilizó los precios, aumentó el desempleo.

Desde la posguerra, operaba el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, además de que se había adoptado el oro como patrón de cambio, con el dólar convertible a ese metal.

Con los años, el pago de los saldos hizo que Estados Unidos redujera en exceso sus reservas y que, en 1971, suspendiera la convertibilidad de su moneda y aplicara otras medidas para mejorar su balanza de pagos. Sin embargo esas decisiones provocaron una crisis monetaria internacional.

Los últimos 30 años del siglo XX se caracterizaron por grandes inestabilidades estructurales, oscilaciones notables en las políticas económicas, inflación, devaluaciones constantes, déficit en la balanza comercial, falta de disciplina fiscal, y como consecuencia, crisis recurrentes.

El país pasó de importador de petróleo, a ser uno de los principales exportadores.



En la primera parte de ese periodo destacan la creciente importancia y profesionalismo de la banca, así como el surgimiento de los Cetes (Títulos de crédito al portador emitidos por el Gobierno Federal desde 1978, en los cuales se consigna la obligación de éste a pagar su valor nominal al vencimiento).

La fase culmina con la nacionalización de la banca en 1982. La segunda parte del periodo comprende la reprivatización de la banca y reformas constantes como un intento por estabilizar, fortalecer y modernizar el Sistema Financiero Mexicano.

Se promulgaron nuevas leyes bancarias y de valores, se fomentó la banca múltiple y se abrió el mercado bancario al capital extranjero.

Entre las reformas más importantes en el sexenio foxista podemos citar la Ley de Ahorro y Crédito Popular publicada en 2001 la creación de la Sociedad Hipotecaria Federal, para impulsar el desarrollo del mercado inmobiliario en México.

Aparecieron las sociedades anónimas de inversión bursátil. En el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa se sustituyó el Banco Nacional de Comercio Exterior por ProMéxico durante el año 2008.

## **Estructura del sistema financiero Mexicano**

El sistema financiero mexicano ha sufrido grandes modificaciones desde 1970, en el contexto de crisis recurren-

## Universidad Autónoma de San Luis Potosí

tes; sin embargo, estructuralmente podemos presumir de tener un sistema financiero moderno y potencialmente eficiente.

La **Secretaría de Hacienda y Crédito Público** es la máxima autoridad y ejerce funciones de supervisión y vigilancia a través de tres comisiones nacionales las cuales subdividen al Sistema Financiero Mexicano en tres subsistemas:

- El bancario y de valores
- El de seguros y fianzas
- El de ahorro para el retiro.
- Además existe la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), que proporciona seguridad a los usuarios del mismo.



El **Banco de México** es una institución autónoma cuyas disposiciones y funciones son la base de la actividad económica. Es el principal organismo del Sistema Financiero Mexicano al actuar como regulador de la masa monetaria y los tipos de cambio, como banco de reserva y acreditante de última instancia.



El subsistema bancario y de valores está regido por la **Comisión Nacional Bancaria y de Valores**, comprende sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, bolsas de valores, casas de bolsa, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras populares, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado y de objeto múltiple, organismos de soporte bursátiles, emisoras de

valores, sociedades de información crediticia, y todas las instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras.



El subsistema de seguros y fianzas abarca las instituciones de seguros y las de fianzas, así como las mutualistas. El sistema es vigilado por la **Comisión Nacional de Seguros y Fianzas**.



El subsistema de ahorro para el retiro está supervisado por la **Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro**, se compone de las administradoras de fondos para el retiro (afores) y de las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro (siefores). Este sistema forma la base del ahorro interno de México.



En el Sistema Financiero Mexicano destacan la banca de desarrollo, orientada al desarrollo de cierto sector o promoción de algunas actividades que son de interés nacional como el desarrollo industrial, el desarrollo del sector agropecuario, y del comercio exterior, el financiamiento a la infraestructura o a las fuerzas armadas y la banca popular, integrado por el Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C., sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras populares, federaciones y confederaciones de estas instituciones. (Scott Besley, 2000)

El sistema financiero no regulado comprende las operaciones de financiamiento, inversión y servicios financieros que no son controlados o supervisados por la Secretaría de Hacienda.

Es el caso de los préstamos entre familiares y conocidos, las ventas a pagos y de manera preponderante, las sociedades financieras de objeto múltiple que pueden tener por objeto la realización de operaciones de arrendamiento financiero y/o factoraje financiero y/o crédito para cualquier fin.

## La inversión en México

En una economía de escala mundial en la que las distancias se acortan, es posible realizar operaciones financieras sin



desplazarse, a través de redes de información. Sin embargo, las transacciones en sí tienen una larga historia.

Entre los antecedentes más antiguos se encuentran las reuniones cambiarias en la cuenca del Mediterráneo.

En la Edad Media proliferaron mercados y ferias donde los comerciantes hacían acopio de mercancías y realizaban operaciones comerciales.

En el Siglo XVI surgió la sociedad por acciones, a partir de los gremios medievales. Entonces se crearon las primeras sociedades anónimas, cuya figura se extendió en los dos siglos siguientes a los seguros, la banca y la navegación.

En el siglo XIX, se enfocó al financiamiento de obras de gran magnitud. En esa época comenzaron a intercambiarse las acciones de tales empresas y la actividad se generalizó a las grandes ciudades. En un principio los gobiernos y posteriormente las grandes empresas se financiaron con la emisión de bonos.

Al principio, las bolsas no constituían mercados permanentes, no estaban organizadas y las operaciones se llevaban a cabo en la calle.

Las primeras bolsas surgieron en Europa.

El término "Bolsa" apareció en la ciudad de Brujas (Bélgica) al final del siglo XVI, los comerciantes solían reunirse, para llevar a cabo sus negocios, en un recinto de propiedad de Van der Bursen.

La Bolsa de Valores de Ámsterdam es considerada como la más antigua del mundo. Fue fundada en 1602 por la Compañía holandesa de las Indias Orientales.

La Bolsa de Valores de Nueva York se fundó en 1792, pero no se organizó hasta 1817.

Con la Segunda Guerra Mundial adquirió el puesto preponderante que hoy ocupa, como el mercado más grande del mundo.

Varias empresas mexicanas cotizan en esa bolsa.

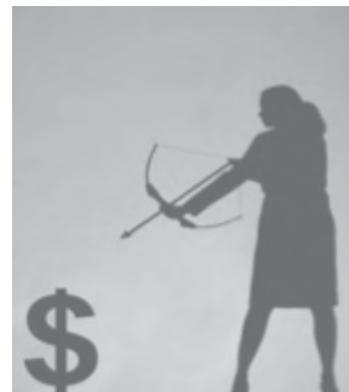
En 1971 se fundó el Nasdaq, el mercado de las transacciones tecnológicas. Es el segundo en importancia por su monto en dólares y el más líquido y eficiente del mundo.

Se ha convertido en un mercado mundial de mercados.

El mercado de dinero debe reunir las características de liquidez, pocos riesgos y rendimientos razonables.

Está expuesto a los riesgos de las tasas de interés y a las variaciones del tipo de cambio.

Fundamentalmente el dinero se intercambia en la forma de títulos de deuda gubernamental o privada.



El costo es la tasa de interés o de descuento, de la que se deriva el rendimiento que ofrecen.

El mercado de dinero surgió en México durante la Colonia, con los prestamistas privados o eclesiásticos.

En el México moderno, el mercado de dinero renació con la introducción de los Cetes en 1978. Además de los títulos, otros instrumentos se consideran parte de este mercado por su liquidez.

## La inversión operativa

- Recurre al mercado bancario a través de mesas de dinero y diversos depósitos.
- En el mercado bursátil se cambian instrumentos gubernamentales (Cetes, udibonos, ajustabonos, bondes), del sector privado (papel comercial, aceptaciones ban-

carias, pagarés liquidables al vencimiento, de mediano plazo y financieros, certificados de participación inmobiliaria y obligaciones).

- Los más destacados son los Cetes (Certificados de Tesorería de la Federación), que son títulos de crédito al portador emitidos por el gobierno federal y cuyas dos características principales son la liquidez y el riesgo que enfrentan por la variación en las tasas de interés. Se compran y venden en operaciones simples de tasa de descuento y compra, al vencimiento o en otras más complicadas como el reporto.

### La inversión precautoria

- Tiene por objeto protegerse de modificaciones en el tipo cambiario y de etapas de inflación para mantener el poder adquisitivo del capital.
- Las opciones con que se cuenta en México son udis, ajustabonos, udibonos, coberturas cambiarias, futuros sobre tasas de interés, dólar, acciones y el INPC, inversiones en seguros y siefores, warrants, futuros, opciones y metales.
- La más notable es la inversión en seguros.

### La inversión especulativa

- Conciernen al mercado accionario, al intercambio de acciones de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.
- Las acciones presentan la propiedad de una empresa y tienen diversos valores: nominal (el que aparece en el título), teórico (el resultado de dividir el capital social entre el número de acciones), en libros (el resultado de dividir el capital contable entre el número de acciones) y de mercado (el precio al que cotizan).
- Estas emisiones sufren la influencia de los principales mercados internacionales.

### El análisis bursátil

- Comprende 2 métodos:
  - El análisis fundamental: se centra en la evaluación de las empresas y el pronóstico de utilidades. Es ideal con datos de primera mano, aunque hay que prestar atención al tema del uso inmoral de información privilegiada. Su principal dificultad es que debe adoptar un punto de vista general y abarcar el efecto en las empresas de los grandes factores externos.
  - El análisis teórico: se pretende encontrar el momento adecuado para invertir. Se estudia la historia de los precios y volúmenes para predecir el comportamiento del mercado y las acciones. Se funda en tres reglas básicas:

1. Identificación de la tendencia (al alza o a la baja)
2. Alineación con la tendencia (entrar al mercado de acuerdo con sus condiciones)
3. Actuar en los cambios de tendencia.

Es imprescindible acudir, por lo menos, a dos indicadores para evaluar el estado del mercado.

En primer lugar, se consigue asesoría sobre inversiones bursátiles en las casas de bolsa, en las publicaciones especializadas y con los asesores profesionales independientes.

También es posible invertir en las sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro (siefores), si bien el plazo es muy largo. Dado este hecho, se corre el riesgo de los cambios en las tasas de interés y los tipos de cambio.

### Las operaciones de inversión en el sistema informal mexicano son:

- Atesoramiento del dinero en casa
- Acuerdo de ahorro con el patrón
- Aportaciones a cajas sindicales o empresariales
- Tandas
- Participación en cajas populares y cooperativas
- Compra de bienes
- Compra de dólares.



Este capítulo fué tomado del libro de Scott Besley, E.F. 2000 Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hilla

## PROCESO ADMINISTRATIVO.

Definición del proceso administrativo

Para tener una concepción más clara, presentaremos definiciones de algunos autores, acerca del proceso administrativo.

G. Münch y M. García lo define como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se hace efectiva la administración. Misma que se interrelaciona y forman un proceso integral.

J. Stoner lo define así:

Es una serie de partes separadas, o funciones, que contribuyen un proceso total.

### PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

Las Diferentes disciplinas del conocimiento universal, cuentan con un cuerpo organizado de conocimientos, recogidos por una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente.

La administración, como disciplina profesional, no escapa a tal situación, lo que nos permite considerarla como disci-

plina científica, puesto que cuenta con un conjunto de conceptos que forman la estructura de la teoría administrativa, representada por los principios de la administración, las reglas y los criterios específicos de aplicación.

Cuando surge la necesidad de hacer las cosas con mayor eficacia y eficiencia, se requiere de la administración como disciplina científica, y esta debe incluirse como un cuarto factor de la producción.

Una expresión conjunta de las **funciones administrativas**, es la siguiente:

**La planeación.** Para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirle.

**La organización.** Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

**La ejecución.** Por los miembros del grupo, para que lleven a cabo las tareas prescritas con cooperación y entusiasmo.

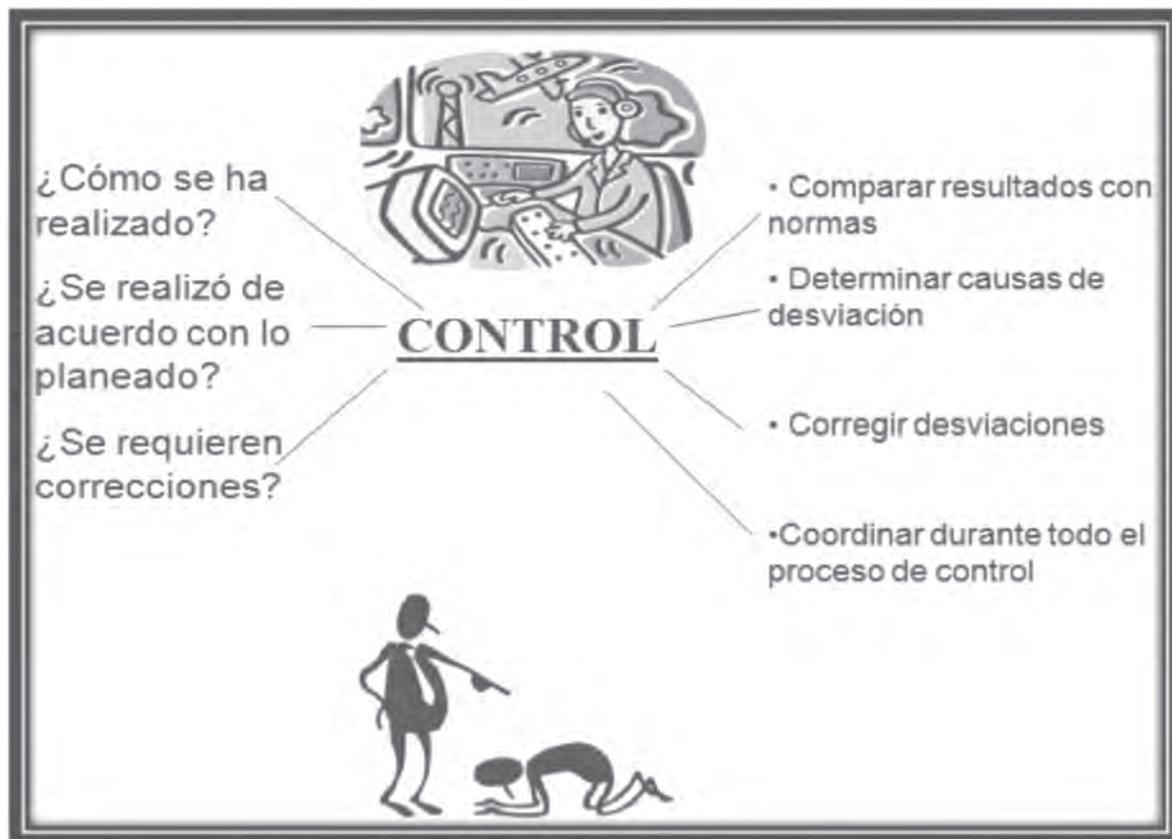
**El control.** De las actividades para que se formen, de acuerdo con los planes y en su caso, hacer las correlaciones adecuadas.

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS O FACTORES				
HENRY FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
AGUSTIN REYES PONCE	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección	control
J, ANTONIO FERNANDEZ A.	1965	planeación	decisión motivación implementación comunicación			control

CEDULA DE APOYO DIDACTICO.- ADMINISTRACION II DEL Centro de Apoyos y Prototipos Didácticos de CONALEP. Julio 1983. 1ª. Impresión

## Funciones de la Administración





## PLANEACIÓN.



(Rodríguez Valencia, 2003) La planeación requiere la consideración de la empresa, como una integración de subsistemas en la toma de decisiones. La actividad primaria de la planeación de la alta dirección, es la de proyectar los sistemas, lo cual involucra:

- El establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos y relaciones organizacionales, con bases sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos, para la toma de decisiones y planeación en los distintos niveles jerárquicos.
  - Previsión del flujo de información pura y desde los centros de planeación y toma de decisiones.
- Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para realizar algo.

**La planeación es el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo, implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.**

Gómez ceja nos define la planeación

(Garza Treviño, 2006) Las organizaciones, como las personas, realizan todos los días actividades relacionadas con la planeación. La vida personal o profesional exige definir lo que se quiere y ponerse a trabajar para conseguirlo.

En este apartado no se hará referencia a las actividades, casuales, espontáneas e informales, sino al proceso conscien-

te y formal de definir **metas y compromisos**. Cuando una organización o las personas asumen un proceso de planeación, significa que definen **objetivos** y realizan un esfuerzo coordinado para alcanzarlos. Sus **planes** son elaborados para el **corto** y el **largo plazo**. Analizan periódicamente su desempeño y evalúan su nivel de avance; corrigen o modifican su plan si es necesario. Pero sobre todo, la **planeación formal** tiene dos características: es un compromiso aceptado y aplica una metodología definida.

La planeación es el **proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro**. Una organización no sólo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.

La planeación está relacionada con la definición de **objetivos** de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, ¿qué debemos hacer para lograrlo? ¿Con qué se va hacer?, ¿Cuándo se va hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cómo se va hacer?

Planear es dar respuesta a las preguntas mencionadas arriba, lo cual supone conocer la situación presente como organización, los recursos con los que se cuenta y las limitaciones existentes. La planeación requiere preguntarse por el futuro deseado, ¿qué se quiere lograr?, son los objetivos. Si se responde a estos cuestionamientos es posible, como consecuencia, seleccionar los medios para conseguir los propósitos e intenciones.

Un plan eficaz tiene las siguientes características:

- Es realista, es decir, se puede llevar a la práctica
- Está basado en recursos y limitaciones conocidos.
- Supone el compromiso de los que participan en diseñarlo y aplicarlo.
- Es flexible y puede adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse.

## DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

Sobre el concepto de planeación, se expondrán las definiciones más relevantes de los autores de la administración para que el lector seleccione la que más le adecúe.

*Agustín Reyes Ponce.* La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para relazarlo y las determinaciones tiempo y de números necesarios para su realización.

Anthony afirma que planear consiste en “el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”.

F. J. Laris Casillas. “Planear es decidir por anticipado lo que va hacerse”.

F. Sánchez Guzmán. Es una herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Es un conjunto de actividades determinadas a establecer objetivos, políticas, estrategias, y preparar planes y programas correspondientes.

José Antonio Fernández Arena. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Leonard J, Kazmier. La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Jorge L. Oriá. Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

Joseph L. Massie. Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

Gómez Ceja nos define la planeación como: El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para la mayor parte de los seguidores de la administración, la planeación es el primer paso, etapa o elemento del proceso administrativo, esencial en el funcionamiento de cualquier grupo social, estableciendo un sistema racional para la **toma de decisiones**, evitando el empirismo, la intuición, la improvisación se considera parte integral ya que implica **propósitos, objetivos, políticas, premisas, planes, programas, procedimientos**, forja las bases para la **toma de decisiones, la planeación estratégica** con su **misión y visión** desarrolla e implanta planes integrales a largo plazo a efecto de realizar una misión global, la **planeación táctica** desarrolla planes a corto plazo, utilizados en el nivel **operativo**.

## PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

Deben considerarse estos **principios** como verdades fundamentales que se aplican por lo general y que sirven como guías de observación, de conducta en todas aquellas acciones administrativas que día a día son generadas, las cuales podemos identificar los principios dentro de las mismas las organizaciones.

A continuación se presentan los principios administrativos manejados por los autores de la administración, sin embargo desde mi punto de vista los principios de la planeación más relevantes son: *De la factibilidad, de la flexibilidad, de la objetividad-cuantificación.*

*Factibilidad:* Al planear, es indispensable que se haga sobre cuestiones factibles de realizarse debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente, de otra manera el realizar planes sobre algo imposible de alcanzar, resulta improductivo e incosteable. Es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.

*Objetividad:* Toda actividad de planeación debe descansar en hechos reales más que en opiniones. Cuando se planea, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios

*Cuantificación:* Un plan será más verídico, confiable, y técnico en cuanto más factible sea cuantificarse, o expresarse en tiempo, dinero, cantidad, normas, estándares, especificaciones, etc. Aplicando estadísticas, estudios de mercado, de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos. La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

*Flexibilidad:* El hecho de que un plan deba ser preciso, no invalida la conveniencia de que deba contener un adecuado margen de holgura que nos permita afrontar situaciones imprevistas, pues como se ha mencionado pueden surgir circunstancias al momento de aplicarlo que hagan necesaria su modificación o la toma de una alternativa secundaria. Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

*De la precisión:* Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas; siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual.

Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben de integrarse a un plan general. Y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

*De la rentabilidad:* Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativamente posible.

*Unidad de dirección:* Los planes deben ser de tal naturaleza que puedan decir que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

## FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN.

En este apartado no se hará referencia a las actividades, casuales, espontáneas e informales, sino al proceso consciente y formal de definir **metas y compromisos**. Cuando una organización o las personas asumen un proceso de planeación, significa que definen **objetivos** y realizan un esfuerzo coordinado para alcanzarlos. Los Elementos del proceso de la planeación, como son las **premisas**, los **propósitos**, **políticas**, **estrategias** **procedimientos**, diferentes tipos de planes que usan los gerentes, elaborados para el  **corto, mediano y el largo plazo**. Analizan periódicamente su desempeño y evalúan su nivel de avance; corrigen o modifican su plan si es necesario. Pero sobre todo, la **planeación formal** tiene dos características: es un compromiso aceptado y aplica una metodología definida. En este capítulo se presenta los fundamentos de la planeación. Se aprenderá cuál es la diferencia entre la planeación **formal** y la **informal**, por qué hacen planes los gerentes, cómo influye la planificación en el rendimiento. Se exponen las técnicas y herramientas de la planeación, que puedan ser utilizadas en la toma de decisiones.

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

Para (Rodríguez Valencia, 2003) La importancia de la función de la planeación destaca aún más cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones; bien administradas convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la gerencia general, dediquen una parte de su tiempo a la formulación de planes y objetivos, antes de tomar cualquier iniciativa.

Por tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de todo tipo de organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Los aspectos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Promueve el desarrollo del organismo social al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incremento que se puedan presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social a adaptarse a su entorno.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Hace que los empleados conozcan que se espera de ellos, y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones.
- Establece programas y la prioridad de cada actividad que debe cubrirse.

(Münch Galindo, 2002) La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

(Rodríguez Valencia, 2003) La importancia de la organización:

- No hace referencia a las actividades casuales, espontáneas e informales, sino al proceso consciente y formal de definir metas y compromisos.
- Todo plan tiende a ser económico.
- Todo control es importante si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Para Stoner, Freeman, Gilbert Jr. (1996) la importancia de la planificación en las organizaciones es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte

en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¡La planificación es fundamental!

## TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN.

Con respecto a la tipología de la planeación, los autores son coincidentes, existe una variación no significativa en cuanto al tiempo de los plazos que ellos establecen, sin embargo, Robbins habla de planeación a corto y largo plazo con su puntual punto de vista.

(Münch Galindo, 2002) Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clarificación de la planeación, y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero que la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollar un plan.

Los planes están divididos o catalogados por su duración, y a saber se conocen tres o, cuando menos, son los más recurridos en la teoría administrativa; nos referimos a los planes a **corto, mediano y largo plazo**. Ellos nos ayudan a planificar mejor, según sean las necesidades que se tengan, y las condiciones ambientales contextuales. No existe exactitud entre cuanto debe durar cada uno de ellos, pues los autores manejan tiempos diferentes para cada uno, pero se coincide en su uso y aplicación. El primer criterio que surge de la duración o tipos de planes, es el marco legal de cada nación, pues las constituciones, leyes, reglamentos, etcétera, de cada uno de ellos especifica claramente el tiempo que deberá durar la planeación en cada gobierno.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación, es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al período establecido para su realización, pueden clasificarse en:

*Corto plazo.* Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser:

- Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta seis meses.
- Mediatos. Se fijan para realizarse en un período mayor de seis o menor de doce meses.

Como se dice vulgarmente, se vive al día con los planes a corto plazo, ya que se es utilizado el recurso obtenido en un periodo muy corto, y de igual manera se utiliza para solventar las necesidades diarias de esa sociedad

El criterio a corto plazo puede variar dependiendo de la estrategia en función, y su complejidad, pudiendo la organización considerar una duración de hasta tres años.

*Mediano plazo.* Su delimitación es por un período de uno a tres años. (Un criterio)

Tienen una formación más estructurada, y la planificación está más en función de la visión futurista que le impriman los planeadores, permitiendo así la creación de mejores proyectos de todo tipo (económicos, políticos, sociales, culturales, etcétera), dando estabilidad y tranquilidad para desarrollar y aplicar las medidas contenidas en cada procedimiento. Generalmente este tipo de planeación va muy de la mano con los periodos presidenciales o parlamentarios, obligando así a que el presidente o mandatario saliente entregue cuentas precisas de lo que fue su plan de gobierno, evaluándolo y examinando de manera importante aquellas metas u objetivos que no fueron alcanzados; tómeselo anterior de manera idílica o teórica, ya que en la realidad difícilmente sucede esto.

*Largo plazo.* Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Son creados por las empresas que toman los mayores desafíos (por consecuencia mayores riesgos), dado que la estabilidad económica, política y social mostrada, a la par de su cultura altamente desarrollada, da como resultado la posibilidad de hacer proyecciones mucho más lejanas. La planificación a largo plazo es una forma de asegurar el porvenir con políticas y programas bien establecidos, capaces de mantener un orden por un plazo amplio, ayudando así al crecimiento constante y sostenido que en retroalimentación provoca que el siguiente plan tenga mejores perspectivas y mayor campo de explotación.

Como me es posible apreciar, cada plan tiene un uso definido, benéfico si se es aplicado de manera honesta y respondiendo a las necesidades básicas que su sociedad le dicta; sólo así, se puede hablar de un proceso de planificación positiva, sea cual sea su tipología o duración, ya que de lo contrario, lo único que se favorecerá será la formación de grupos en los que se concentre el poder político y económico, dificultando de manera real la posibilidad de crecer como nación.

(Rodríguez Valencia, 2003) La planeación a largo plazo formal se hizo popular hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Un estudio realizado en 1939 dirigido por la Universidad de Stanford encontró que el 50% de las empresas entrevistadas elaboraron planes detallados hasta con un año de anticipación. Otro estudio realizado por L. Rue reveló que 328 de 398 empresas prepararon un plan a largo plazo documentado que cubriría tres años.

¿Qué tan largo deberá ser un plan a largo plazo? En promedio más de dos años y de acuerdo con las circunstancias que varían de una organización a otra, por lo tanto, el rango de tiempo adecuado varía con la naturaleza del entorno y la actividad específica. En la práctica, la mayor parte de los planes a largo plazo abarca de tres a cinco años en el futuro.

#### Planes a corto y largo plazo

(Robbins P. , 1987) Con frecuencia se califican a los planes como a corto y a largo plazo en el lenguaje financiero común, los planes a corto plazo son aquellos que abarcan un período de menos de un año, mientras que cualquier plan que excede los cinco años se clasifican de largo plazo. El problema de estas definiciones es que no puede reconocer

diferencias importantes entre las organizaciones. Desde nuestro punto de vista, es más apropiado a esperar la definición para reflejar el grado de flexibilidad que el plan da a los administradores.

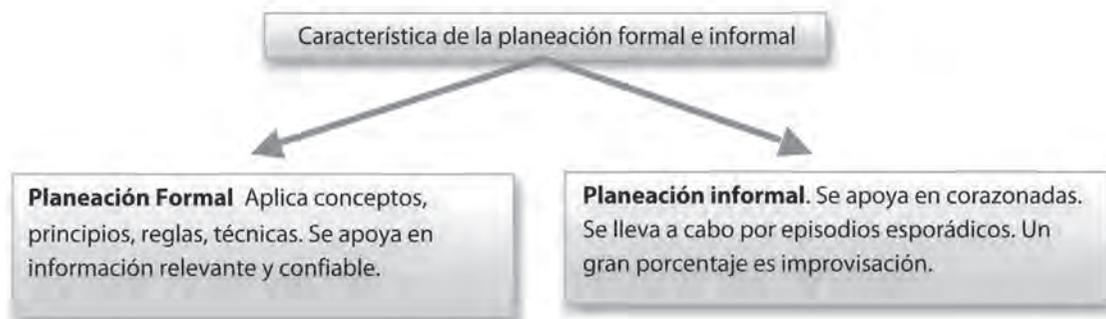
La importancia de la distinción denotada arriba se vuelve clara si contrastamos la planeación de una gran empresa de servicios públicos con la realizada por el administrador de una tienda de mascotas que opera en un centro comercial local.

### Tipos de planeación.

(Rodríguez Valencia, 2003) En general, la mayoría de las actividades de la planeación pueden clasificarse de diversas formas.

La planeación formal es aquella que se lleva a cabo sobre las bases de un plan escrito y documentado. (Racional, sistemática.)

La planeación informal se lleva a cabo sobre bases informales o causales. Esto sucede cuando el que planea no registra lo que pasa, sino que lo lleva en la memoria y actúa de manera intuitiva e improvisada. (Emocional y se basa en la experiencia)



### Tipos de planes.

(Garza Treviño, 2006) Propósito o misión. Es determinar qué se debe hacer para llegar al futuro que se concibe como posible y deseable. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo.

*Objetivos.* Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad. Los objetivos dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. Se formulan para la organización pero también para cada uno de los departamentos y también suponen la definición de los objetivos de las personas que contribuyen a su logro.

*Políticas.* Las políticas también se consideran planes dado que son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de las organizaciones. Las políticas son criterios de acción aprendidos por la empresa.

Existen muchos tipos de políticas. Las hay para contratar a ingenieros si cuentan con el título universitario, o para motivar al personal para que realice sugerencias sobre cómo mejorar la cooperación; para cubrir las vacantes superiores con personal interno. Para seguir normas éticas estrictas en cualquier transacción comercial; para fijar precios competitivos, o para establecer precios fijos y no basados en un margen sobre el costo. (Koontz, O`donnell, & Weihrich, 1987)

## EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN.

Con respecto al proceso de planeación, existen diversos discernimientos en cuanto a sus etapas, a continuación criterios de cuatro autores:

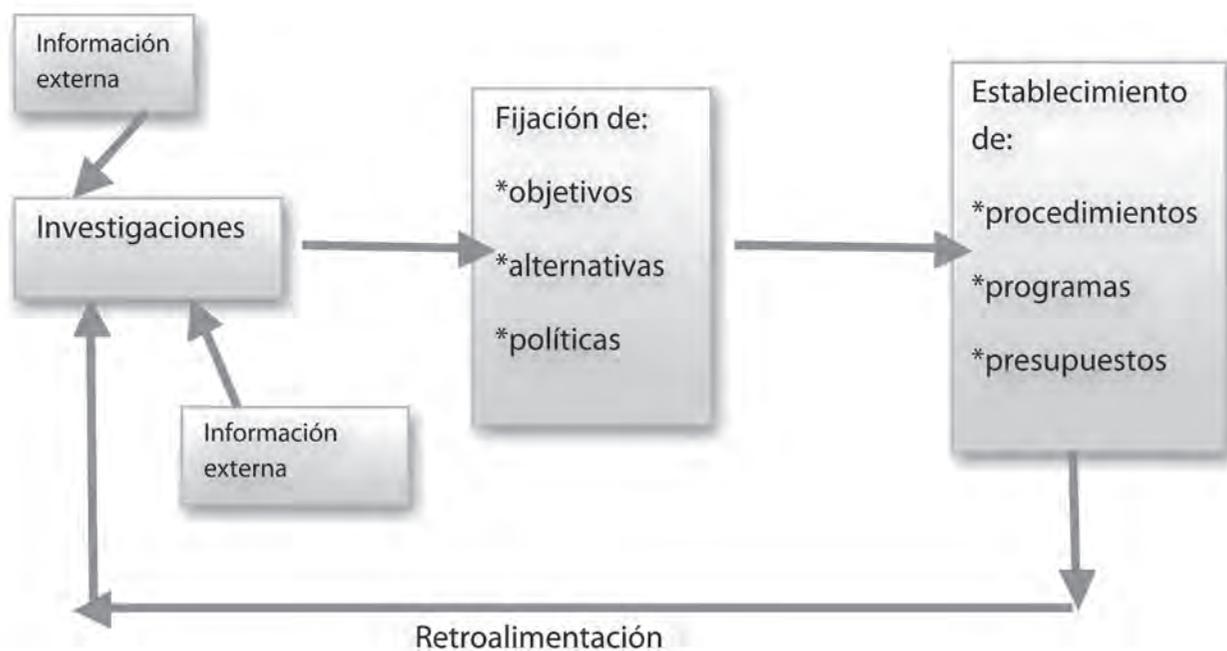
CONALEP. Es un proceso continuo y sujeto a cambios conforme al desarrollo que sigue una empresa. Con el objeto de que se realice una planeación adecuada se deben seguir una serie de etapas o pasos que se conocen también como elementos de la planeación que son:

- a) Objetivos
- b) Estrategias
- c) Políticas
- d) Procedimientos
- e) Programas
- f) Presupuestos

(Rodríguez Valencia, 2003) Es un proceso, mediante el cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuanto tiempo; las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos, que deben darse en cada fase del proceso de planeación.

Koontz, Weihrich (2006). Los planes se clasifican en 1) propósitos o misiones, 2) objetivos o metas 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, y 7) presupuestos.

Tomado del libro Introducción a la administración con enfoque de sistemas, Rodríguez Valencia (2003).



El siguiente PROCESO DE PLANEACIÓN es citado por (Münch, 2000)

- Conciencia de las oportunidades

Conviene examinar ante todas las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender que problemas deseamos resolver y porque y saber lo que esperamos ganar. El establecimiento

de objetivos realistas depende de esta conciencia o conocimiento. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- Establecimiento de objetivos

Este paso consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después, para cada unidad de trabajo subordinado. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, mediante

la red de estrategias, políticas procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de programa dan directo a los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal.

- Desarrollo de premisas

Este tercer paso en la planeación consiste en establecer, circular y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como son los pronósticos, básicas aplicables y los planes existentes en la empresa. Estas son suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los gerentes que intervienen en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

- Determinación de cursos de acción alternativos

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes.

El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número, de modo que pueda analizarse las más prometedoras.

- Evaluación de cursos de acción alternativos.

Después de haber buscado otras opciones y de haber examinados sus puntos fuertes y débiles, a continuación se les debe evaluar, sopesándolas a la luz de las premisas y la metas.

Una opción puede parecer más lucrativa pero requiere de desembolso grande en efectivo con una recuperación; Otra puede ser menos lucrativa pero implica menos riesgo; Otra puede ajustarse a los objetivos a lo largo plazo de la empresa.

- Selección de cursos de acción.

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelan que dos o más son aconsejables.

- Formulación de planes derivados.

En el momento que se toma la decisión. La planeación pocas veces es completa, casi siempre se requieren planes derivados para apoyar el plan básico.

- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Después de que se toman las decisiones y se establecen planes, el paso final para darle significado, es darle una expresión numérica al convertirlos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de ingreso y gasto.

Los cuatro criterios considerados anteriormente, son coincidentes en la mayor parte de los elementos establecidos, que a mi consideración siempre deberán estar contenidos en el proceso de la planeación, aunque algunos de estos elementos, Lyndall Urwick los considera dentro de la etapa de la previsión.

## PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN.

La planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente. Los propósitos son **finés esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza, carácter, de cualquier grupo social.**

*Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.*

La misión o **propósito** identifican la función de la tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ellas. Cualquier clase de operación organizada tiene, o al menos debe tener para que tenga algún significado, propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básicas que se le asigna a la sociedad. Por lo general, **un propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes o servicios. El propósito de un departamento de carreras estatales: es diseñar, construir y operar un sistema de carreteras. El propósito de tribunales: es la interpretación de las leyes y su aplicación.**

Algunos autores distinguen del propósito y misiones. Por ejemplo, un negocio puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes o servicios, y podrá lograrlo cumpliendo con la misión de producir ciertas líneas de producto. **La misión de una compañía petrolera**, como el caso de Exxon, son la búsqueda de petróleo y producir, refinar y comercializar el crudo y una amplia variedad de productos derivados del mismo, desde el combustible diesel hasta los productos químicos.

Los propósitos proporcionan la pauta para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de

la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma, y no indican una limitante de duración en el futuro.

Tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, algunos sufren modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. De los propósitos parte la acción inicial de un organismo social; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

1.- *Son básicos o trascendentales*, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

2.- *Genéricos o cualitativos*, porque no se expresan en términos numéricos.

3.- *Permanentes*, permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.

4.- *Semipermanentes*, porque pueden abarcar un período determinado.

Al fin de esclarecer este concepto y sus características, se analizará un ejemplo que permita visualizar la importancia de los propósitos en la planeación. Un propósito de la empresa puede ser:

*"incrementar las utilidades sobre la inversión de accionistas."*

Obsérvese,

- No se cuantifican las utilidades,
- No se establece un tiempo específico para lograrlas,
- Los demás elementos de la planeación, deberán subordinarse a este propósito.
- Es una aspiración general de la empresa, durante toda la vida de la empresa,
- Durante la vida de la empresa puede evolucionar la orientación general del propósito.

Importancia de los propósitos

(Münch, 2002) Al ser las aspiraciones generales de la empresa, la importancia de los propósitos queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente, dicha importancia radica en qué:

- Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.

- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Características de los propósitos

EL administrador al establecer los propósitos debe recordar los siguientes lineamientos:

- Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- Evitar dogmatizarlos.
- Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
- No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
- Deben implantarse, si es que no se han considerado.
- No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

## INVESTIGACIONES.

(Rodríguez, 2003) El proceso de planeación comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de factores internos, como externos de la empresa; para que con base en toda esa información, se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de determinar los objetivos.

Los factores a considerar serían aquellos cambios del medio ambiente, tales como: económicos tecnológicos, políticos, etc. la investigación analiza todos los factores perjudiciales, así como los beneficios que influyen en el objetivo.

(Münch, 2002) La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente. El considerarla en esta etapa del proceso administrativo no excluye su existencia en las demás; aunque se utiliza más al planear, por ser esta actividad netamente intelectual. La no aplicación del método científico al proceso administrativo y especialmente a la planeación, es contraria sus principios básicos y solo puede originar resultados empíricos, mediocres y erróneos.

Por tanto la planeación requiere invariablemente de la planeación para que pueda ser objetiva, precisa, cuantificable, flexible y certera.

*La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que incluyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.*

El proceso de investigación científica, está constituido por las siguientes etapas:

1. *Definición del problema:* En esta fase se determina y analiza el problema que se desea resolver.  
2. *Obtención de información:* Recopilar la mayor parte de datos con el fin de visualizar el problema y la proposición de soluciones. Pueden utilizarse las siguientes técnicas:

- Observación
- Experimentación
- Encuesta
- Muestreo.

Estas técnicas pueden ser utilizadas a lo largo del proceso administrativo.

3. *Determinación de la hipótesis:* proposición o respuesta tentativa que se restablece como solución de un problema.  
4. *La comprobación o desaprobación de la hipótesis:* Consiste en someter a prueba la hipótesis mediante la aplicación de las técnicas anteriormente enunciada, a fin de comprobar su validez o rechazarla.  
5. *La presentación del informe:* Presentación de resultados por medio de un informe para la toma de decisiones.

Algunos autores consideran la investigación dentro del proceso de planeación, como etapa de información.

(Rodríguez Valencia, 2003) Es conveniente aclarar que, para lograr resultados óptimos en la investigación, es recomendable que los factores que pueden medirse, se cuantifiquen con bases técnicas, evitando las suposiciones que puedan conducir a errores significativas. Sus etapas:

- a) Desarrollo de la investigación
- b) Investigación documental
- c) Observación directa
- d) Encuesta
- e) Fijación de objetivos

Con los procesos de investigación citados, debemos utilizar y aplicar el proceso que se nos adapte o facilite, a nuestras necesidades.

## PREMISAS

Todo aquel que participa en la elaboración de un plan puede tener certeza sobre la existencia de determinados eventos, más no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario para ello hacer uso de diversas circunstancias y condiciones futuras que afectarán su desarrollo; es necesario para ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro. En la planeación se debe establecer, circular y obtener consenso para utilizar **premisas** críticas de la planeación como son los **pronósticos**, básicas aplicables y los **planes** existentes en la empresa. Estas son **suposiciones** acerca del ambiente en el cual el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los gerentes que intervienen en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

Uno de los pasos esenciales, y que a menudo se pasa por alto en la planeación eficaz y coordinada, es el planteamiento de **premisas** (directrices) que es el establecimiento y el acuerdo de gerentes y planificadores de utilizar **suposiciones** consistentes e indispensables para los planes en consideración.

Las premisas de planeación se definen **como el ambiente previsto en el cual se espera que operen los planes. Incluye suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones desconocidas que afectarán a la operación de los planes**

Deberá hacerse una distinción entre **pronósticos** que son premisas de la planeación y pronósticos que se traduzcan en expectativas futuras, usualmente en términos financieros, a partir de los cuales se desarrollan los planes reales. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras del negocio, el volumen de ventas o el ambiente político proporcionan premisas a través de las cuales desarrollar planes. Sin embargo, unos pronósticos del costo o ingresos de una nueva inversión de capital traducen un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito esencial de la planeación; en el segundo caso, es el resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica de construir una planta nuclear, por ejemplo, crear condi-

ciones que dan lugar a premisas para planes de línea de transmisión y otros planes necesarios que dependen de la planta que se esté construyendo.

Literalmente, una persona quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

**Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.** (Münch, 2002)

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

1. **Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados.

2. **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto, decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear. (Münch, 2002)

Las premisas externas pueden ser:

**A. De carácter político**

- Estabilidad política
- Intervención estatal en los negocios
- Relaciones y restricciones en el comercio internacional

**B. De carácter legal**

- a) Tendencias fiscales
- Impuestos sobre artículos o servicios, sus exenciones y formas de pago

b) Tendencias en la legislación

- Laboral

- Medioambiente
- Descentralización de empresas en zonas urbanas

**C. Económicas:**

- Deuda pública
- Fenómenos inflacionarios
- Nivel de salarios
- Nivel de precios
- Poder adquisitivo de la población
- Ingreso per cápita
- Renta nacional
- Producto nacional bruto
- Inversión extranjera

**D. Sociales:**

- Crecimiento y distribución demográfica
- Movilidad de la población
- Empleo y desempleo
- La inseguridad
- Nuevas construcciones y obras públicas
- Alfabetización
- Sistemas de salubridad e higiene
- Consecuencias del impacto ambiental.

**E. Técnicas**

- Rapidez de los avances tecnológicos
- Cambios en los sistemas

**F. De mercado**

- Competencia
- Cambios en la demanda
- Posición en el mercado

**G. De producción**

- Políticas de operación
- Maquinaria y equipos disponibles
- Productividad e ingreso nacional

**H. Financiero**

- Distribución del ingreso
- Fuentes de financiamiento.

## OBJETIVOS



(Münch, 2002) Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos.

La palabra objetivo (de ob-jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suelen también conocerse con el nombre de meta. Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

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

Para (Robbins, 2000) considera los objetivos como los cimientos de la planeación. Los objetivos son metas. Empleamos los dos términos en forma indistinta. Bien, pero ¿qué significan esos términos? Se refieren a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman Resultados deseados para los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales. Por eso decimos que son los cimientos de la planeación.

### Multiplicidad de objetivos

A primera vista podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo: si son firmas de negocios, obtener ganancias si son organizaciones sin fines de lucro, proveer un servicio con eficiencia. Pero un análisis más

cuidadoso revela que todas las organizaciones tienen múltiples objetivos. En efecto, los negocios tratan de incrementar también su participación en el mercado y satisfacer el bienestar de sus empleados. Una iglesia ofrece un lugar para celebrar ceremonias religiosas, pero también ayuda a los desfavorecidos en su comunidad y actúa como un centro de reunión social para sus feligreses. Ninguna medición, por sí sola, puede evaluar efectivamente si una organización es exitosa o no. El énfasis en una meta, como las ganancias, pasa por alto otras metas que también es preciso alcanzar para lograr ganancias a largo plazo. Además, concentrarse en un solo objetivo (como las ganancias) puede dar lugar a prácticas no éticas porque los gerentes ignorarán otras partes importantes de su trabajo con tal de lograr buenos resultados en esa medición única.

## IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

(Rodríguez Valencia, 2003) Son importantes para todos los niveles, dentro de un organismo social, los directivos deben conocer a fondo los fines que se persiguen, en cada una de las actividades más importantes de la organización. También válido para los demás niveles.

Los objetivos además, son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes, por ejemplo si un programa es necesario, o si se justifica, la preparación de un presupuesto. Éstas son cosas que podemos decidir basándonos en su utilidad, para alcanzar el objetivo señalado.

También son importantes los objetivos, para medir la eficacia de la labor ya realizada, compararla con la meta a la que deseamos llegar. Si no conocemos esta última por adelantado, ¿cómo podemos saber si la hemos alcanzado?

Otro aspecto que hace importante a los objetivos está en la motivación. Todos nosotros necesitamos triunfar en algo y realizar un trabajo que nos parezca digno de nuestros esfuerzos. Si sentimos que este trabajo carece de importancia, no vemos algún motivo para continuarlo.

Dos características primordiales poseen los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación:

- a. Se establecen a un tiempo específico.
- b. Se determinan cuantitativamente.

Un ejemplo de un objetivo correctamente establecido puede ser:

“Lograr una utilidad neta de 5 millones de pesos durante los dos próximos años.”

En ocasiones, existe cierta discrepancia en algunos autores en cuanto a la diferencia entre objetivos, metas y "goles" la cual proviene de que esta terminología ha sido traducida del inglés; sin embargo, es conveniente aclarar que los objetivos, los "goles" y las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular se determinan a corto plazo, y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos.

Por considerar los autores el término objetivo como más preciso, será el que se utilice en este texto.

Los objetivos o metas son los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento también puede tener sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

### **Objetivo y meta.**

*Objetivo.-* Se concibe como punto final de un programa administrativo, se establece en términos generales o específicos. Meta queda representada casi siempre como fines específicos cuantitativos

- Un objetivo cuantificado, es una meta.
- Un Objetivo fijado en tiempo, es un programa.
- Un objetivo fijado en recursos financieros, es un presupuesto.

Con lo anterior conocemos el concepto de los objetivos, su diferencia con las metas.

CONALEP. El punto de partida de la acción administrativa y consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos, entendidos como el fin o los fines que se quieren alcanzar. Estos deben establecerse cuantitativamente y determinarse en un tiempo específico, pues ellos representan los resultados que la empresa espera obtener. El carecer de objetivos significa actuar a la deriva, con el consecuente desgaste innecesario de recursos y la tendencia a fracasar en el éxito de la empresa.

Por la importancia que tienen es necesario observar ciertos lineamientos para su fijación:

- a) Es necesario que se establezcan por escrito;
- b) No se debe confundir el objetivo con los medios para alcanzarlos;
- c) Deberán evitarse confusiones, encontrando semejanzas y diferencias del objetivo con otros parecidos;

d) Como se ha visto aplicarles las seis preguntas trascendentales en la administración: ¿Qué, Cómo, Dónde, Cuándo, Por qué?;

e) El objetivo debe ser perfectamente conocido y entendido por los que habrán de colaborar en su realización.

Para CONALEP Una adecuada clasificación de los objetivos, es:

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan pueden ser:

a) Estratégicos o generales: son los que se comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Ejemplo:

Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años.

b) Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a mediano plazo.

Ejemplo:

Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año.

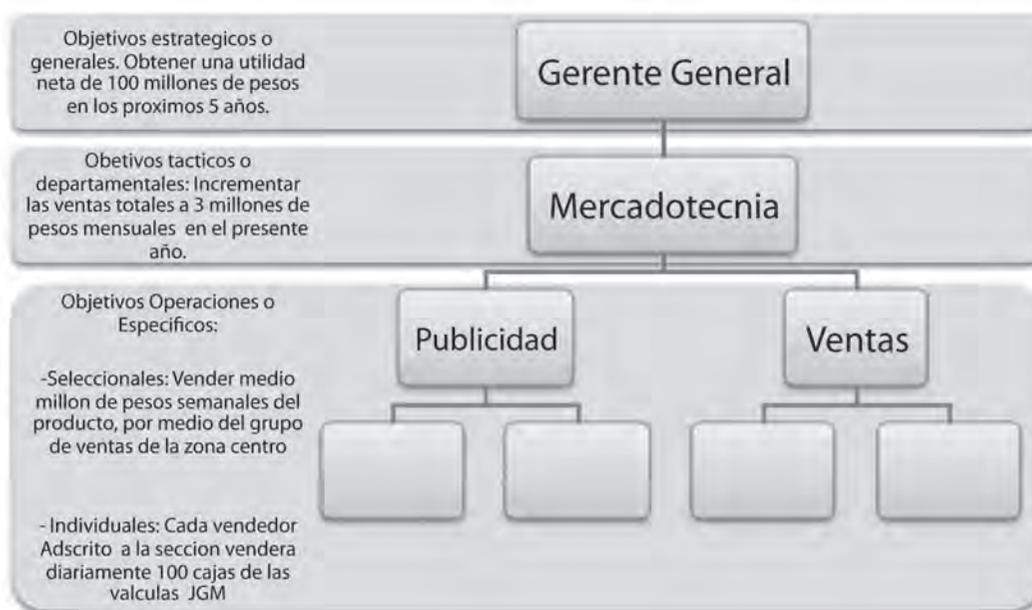
c) Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

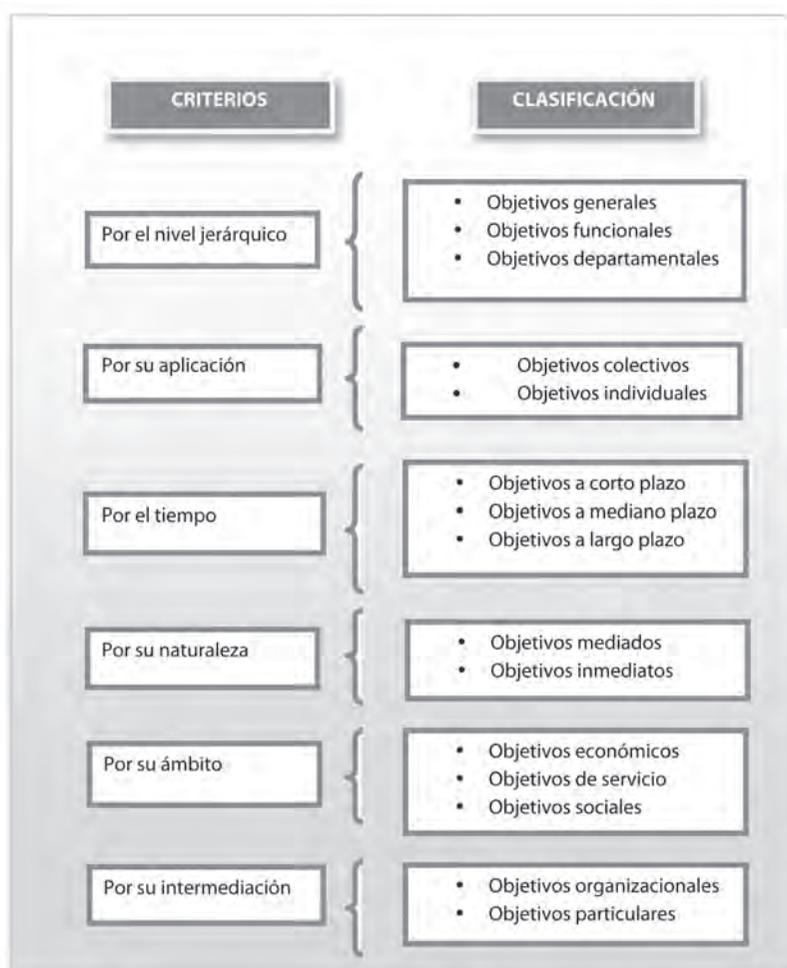
- Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo. Ejemplo: Vender medio millón de pesos semanales, del producto x, por medio del grupo de ventas de la zona centro.
- Individuales. Como su nombre lo indica son metas personales. Ejemplo: Cada vendedor adscrito a la sección y venderá diariamente 100 cajas de las válvulas JGM. La siguiente figura muestra los tipos de objetivos.

A) En función del tiempo.-

Objetivo a corto, mediano y largo plazo. Los primeros tienen una duración de un año o menos, los segundos son aquellos que duran entre uno y cinco años y los de a largo plazo son los que duran más de cinco años.



**CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.** (Rodríguez, 2003)



***Lineamientos para establecer objetivos***

(Münch, 2002) Aparte de que un objetivo debe siempre reunir las dos características ya comentadas, al establecerlos es imprescindible observar ciertos lineamientos:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, donde, quién, cuándo y por qué?
- Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

## ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

(Hernández Sergio, 2006) Peter F. Drucker acuñó el término Administración por Objetivos (A X O), Y establece que las empresas deben perseguir objetivos en las siguientes áreas:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rendimientos o utilidades
- Desempeño ejecución-competitividad
- Actitudes del trabajador
- Responsabilidad pública

Drucker nunca enseñó en universidades, aunque fue un conferencista connotado y destacó en la consultoría de empresas; sobresalen sus contribuciones a la General Motors, pues para él cada producto (marca de auto) debe tratarse como unidad de negocio. También fue hombre clave para Sears Roebuck.

Textualmente, Peter Drucker dice en su primera obra:

La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es que hace posible que un colaborador controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor automotivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada más. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia. Una de las mayores contribuciones de la dirección mediante objetivos consiste en que nos permite sustituir la dirección mediante dominación por la de autocontrol.

Para efectos de la "A X O", el término **objetivo** es: **Un propósito**, una **misión** para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras **metas, propósitos o misiones** administrativas.

Se estudiaron las diferencias entre **meta** (cuantitativa en términos económicos y tiempo de ejecución) y **objetivo** (finalidad y sustancia).

(Robbins P. , 1987) Una alternativa al enfoque tradicional es la administración por objetivos (APO). Subraya el establecimiento participativo de **metas** que sean **tangibles, verificables y medibles**. En lugar de usar metas para controlar, la APO busca utilizarlas para motivar.

¿Qué es la APO? La administración por objetivos no es nueva. El concepto se remonta a hace cincuenta años (McClelland, Boyatzis). Su atractivo sin duda descansa en su enfoque de **convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para unidades organizacionales y miembros individuales**. La APO hace operacional el concepto de objetivo a través de un proceso en el cual los objetivos se derivan en **cascada** a través de la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel sucesivo (esto es, divisional departamental) en la organización. Este eslabonamiento asegura que los objetivos de cada unidad son compatibles y sirven de apoyo a los objetivos de la unidad justo por encima de ella. A nivel individual, la APO ofrece **objetivos específicos** de desempeño personal. Por lo tanto, cada persona tiene que hacer una contribución específica identificada al desempeño de su unidad. Si todos los individuos logran sus metas, entonces se **alcanzarán las metas de su unidad y los objetivos generales de la organización se vuelven realidad**.



Cuadro tomado de Administración. Cascada de objetivos fig. 6.3 pág. 127 Stephen Robbins 1987

Hay cuatro ingredientes comunes a los programas APO. Éstos son:

- **la especificidad de metas,**
- **la toma participativa de decisiones,**
- **un período explícito de tiempo y**
- **una retroalimentación de desempeño.**

Los objetivos en la APO deben ser **enunciados explícitos de logros esperados**. Por ejemplo, no es adecuado sólo establecer el deseo de **disminuir costos, mejorar el servicio o aumentar la calidad**. Tales deseos tienen que ser convertidos en objetivos tangibles que pueden ser medidos y evaluados. **Reducir los costos departamentales en 7 por ciento, mejorar el servicio asegurando que todas las órdenes telefónicas sean procesadas dentro de las veinticuatro horas siguientes a su recepción o aumentar la calidad manteniendo las devoluciones a nivel menor del 7 por ciento de las ventas** son ejemplos de objetivos específicos.

(Garza Treviño, 2006) La expresión o se ha convertido en parte del lenguaje de la administración en todo el mundo. Los gerentes, los administradores, los supervisores y otros empleados que ocupan puestos de responsabilidad en todos los niveles en organizaciones de casi todo tipo y tamaños están familiarizados con este concepto.

George Odiorne definió la "administración por objetivos" de la siguiente manera:

...un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifica en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza sus medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros." (Odiorne, 1965; citado por Giergold 1982.)

**Proceso.** La APO como la administración general, es una **actividad continua** o un "programa" ni un proyecto de instalación de una sola vez que cuando se complete, pueda producir sus propios resultados. Es un **grupo cíclico y e ilimitado de actividades administrativas congruentes que abarcan todas las funciones ordinarias de la administración, en lo que se refiere a planeación, organización dirección y control.**

**Prioridades.** Los objetivos no son suficientes para asegurar la eficiencia individual u organizacional. Es preciso tratar de alcanzar en primer lugar los objetivos más importantes.

**En forma conjunta.** En el esfuerzo de la APO, el proceso de determinación conjunta de objetivos por parte del supervisor y los empleados es clave para obtener la cooperación plena u la aceptación de estos.

Resultados esperados. Poner en **conocimientos de los empleados** las expectativas de la administración es un modo muy adecuado de comunicarse con ellos.

**Medidas.** Es deseable que los objetivos se utilicen para medir el progreso y que se empleen las condiciones para hacer ajustes y correcciones que aceleren el progreso de la organización; de otra manera, la APO permanece estática y estéril convirtiéndose en una carga burocrática.

¿Cómo se desarrolla en una empresa? La puesta en marcha de la APO requiere de la aplicación de determinadas directrices y de un plan concreto de acción. Un objetivo, ya sea de una organización o de un individuo, es esencialmente una promesa de hacer o de emprender determinada acción, que dará como resultado algo que podemos evaluar o medir dentro de un plazo determinado y con una asignación de recursos.

Las directrices son los criterios establecidos que son útiles para la formulación e implantación de un programa de APO. Algunas de las directrices que se deben seguir son las siguientes (Raia, 1985):

- El objetivo debe especificar qué acción se va a emprender.
- Debe concentrarse en un blanco identificable.
- Debe ser de tiempo limitado.
- Debe especificar el costo.
- Debe ser mensurable, tangible o comprobable.
- Debe constituir un reto.
- Debe ser realista y factible.
- Debe ser pertinente e importante.
- Debe estar de acuerdo con los planes, políticas y procedimientos de la organización.
- Debe ser escrito y conservado como una referencia futura por las posiciones implicadas.

(Robbins C., 2000) En lugar de la determinación tradicional de objetivos, muchas organizaciones aplican la **administración por objetivos (MBO)**. Ésta es un sistema administrativo en el cual los objetivos específicos de rendimiento han sido determinados conjuntamente por los subordinados y sus superiores, el avance hacia los objetivos es evaluado periódicamente y se conceden recompensas en función de los progresos obtenidos. En lugar de usar las metas sólo como elementos de control. La MBO las emplea también para motivar a los empleados. La administración por objetivos fue descrita inicialmente por Peter Drucker. Consiste en cuatro elementos: especificidad de las **metas, toma de decisiones** participativa, **un periodo explícito y retroalimentación acerca del desempeño**. Su atractivo reside en su énfasis en convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades y los individuos miembros de la organización.

¿Funcionan los programas de MBO? Estudios de programas reales de MBO confirman que ésta incrementa realmente el rendimiento del empleado y la productividad organizacional. Un estudio basado en 70 programas, por ejemplo, reveló que en 68 de ellos hubo ganancias de productividad organizacional. En el mismo estudio se determinó que el compromiso e involucramiento de la alta gerencia con la MEO son condiciones importantes para que este tipo de administración logre el éxito. Cuando la alta gerencia tenía un alto grado de compromiso con la MEO y se involucró

personalmente en su implementación, la ganancia promedio de productividad fue de 56 por ciento. Cuando el compromiso e involucramiento fueron bajos, la ganancia promedio de productividad descendió a sólo 6 por ciento.

Una de las características que definen a la administración por objetivos, o MBO. Es que las **metas de rendimiento correspondientes a los empleados son determinadas conjuntamente por el empleado y el gerente.**

Cuadro tomado del Libro ADMINISTRACIÓN de Robbins & Coulter (2000)

#### PASOS DE UN PROGRAMA TIPICO DE MBO

1. Se formulan los **objetivos y estrategias** generales de la organización.
2. Se asignan los **objetivos principales** entre las unidades divisionales y departamentales.
3. En colaboración con sus superiores, **los gerentes** de unidad **determinan objetivos específicos** para sus unidades.
4. Los objetivos específicos son determinados en colaboración para todos los miembros del departamento.
5. Los planes de acción, que definen **cómo deberán alcanzarse los objetivos**, son especificados y aceptados por gerentes y subordinados.
6. Los planes de acción son implementados.
7. El avance hacia los objetivos es **evaluado periódicamente**, y se provee la retroalimentación correspondiente.
8. El logro exitoso de los objetivos se refuerza **con recompensas basadas en el desempeño.**

## ESTRATEGIAS

**Las estrategias deben subordinarse a los objetivos. Es decir, son adecuadas en la medida en que contribuyen a alcanzar los objetivos.**

*J. Scott Armstrong*

Ross y Kami, la definen como. Son programas generales de acción que llevan consigo compromiso de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

R Cristensen y K. Andrews definen la estrategia así: Es un plan de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.

(Koontz, O'donnell, & Weihrich, 1987) Durante muchos años los militares utilizaron las **estrategias** con la significación de grandes planes hechos a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque es común que el término estrategias tenga aun una implicación competitiva, los administradores la utilizan cada vez más para reflejar áreas amplias de la operación de una empresa. Las estrategias son programas generales de acción para el logro de objetivos amplios. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos.

Tres definiciones indican los usos más comunes del término:

- 1) Programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios.
- 2) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
- 3) La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una imagen, descripción de la clase de empresa que se pretende.

“ Un productor extranjero de automóviles, por ejemplo, opta por la estrategia de ofrecer en el mercado norteamericano altamente competido, un carro con precios bajos y tamaños pequeño, fácil de manejar en áreas congestionadas y fácil de parquear, con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores que no han sido servidos en estos aspectos por empresarios nativos”.

(Thompson, 1991) dice que para administrar la interdependencia entre los elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, implica coacción y contingencias. La estrategia sirve para aumentar el poder de la organización, para ello, la organización puede desarrollar estrategias de cooperación (como la adaptación, la cooptación y la coalición) o de competencia.

Estrategias.- Para CONALEP, La palabra estrategia literalmente significa “el arte del general”. Se deriva del griego *strategos*, que significa estrictamente un general. Estrategia, se refería a la forma de dirigir las fuerzas militares para derrotar al enemigo.

En administración las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos de toda la organización. El tener una amplia gama de alternativas o estrategias para seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para reducir las dificultades en el logro de los objetivos.

Son programa generales de acción o alternativas, que llevan consigo compromisos, muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las mejores condiciones.

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperen mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para casos de posibles fallas en la estrategia decidida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Características de las estrategias

Las particularidades sobresalientes de las estrategias son:

- a) Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- b) Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

c) Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.

d) Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración del mercado.

e) Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

En mi muy persona punto de vista, estoy de acuerdo con los puntos señalados, sin embargo creo que con respecto al inciso e), algunas ocasiones pueden también ser establecidas en todos los niveles de acuerdo a su situación de competencia.

(Münch, 2002) Coinciden en la idea del término estrategia y de su enfoque militar hacia el ámbito administrativo.

Al establecer estrategias, es conveniente seguir tres etapas:

1) *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

En esta etapa es importante aplicar la investigación para establecer las probables alternativas a las situaciones presentadas.

2) *Evaluación.* Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración. Las ventajas y desventajas de cada uno de ellas, auxiliándose la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

3) *Selección de alternativas.* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Un ejemplo de alternativas (estrategias) puede ser el de Münch y García. De la carretera a Cuautla. O de alguna empresa invitada.

A fin de comprender el significado e importancia de las estrategias se analizara un ejemplo que no está relacionado con la administración, pero que puede esclarecer este término. Un grupo de jóvenes deciden realizar una excursión a un balneario en la ciudad de Cuautla con el fin de divertirse; partiendo de la ciudad de México, hay tres carreteras y caminos que permiten llegar a Cuautla (Ver figura).

El grupo antes de partir analiza cada una de las ventajas y desventajas, que presenta cada camino.

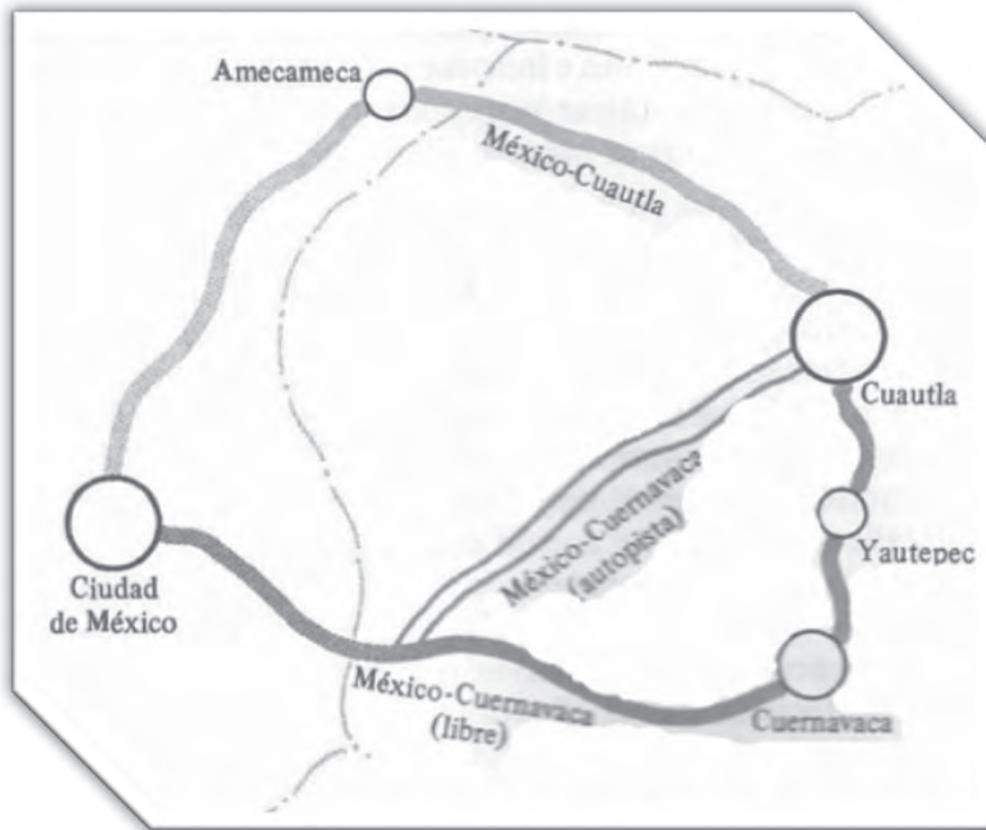
Los tres caminos llevan al fin que persigue el grupo de jóvenes, así que pueden decidir que la caravana de autos vaya por el que presente más ventajas. Las carreteras y caminos en el ámbito administrativo, representan las estrategias o cursos alternos de acción.

Una empresa debe considerar un número mínimo de áreas clave en torno a las cuales se establezcan las estrategias; esto facilitara la elección de las alternativas, y la utilización de los recursos para lograr los objetivos.

La diversificación de alternativas o estrategias facilitan la toma de decisiones; la decisión puede abarcar una sola sub-estrategia o las dos, todo dependiendo de las ventajas o desventajas que presente, así como de los recursos de que disponga la empresa y el alcance de sus compromisos. Lineamientos para establecer estrategias

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentar al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.



Munch, 2002

CARRETERA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MÉXICO-CUERNAVACA (AUTOPISTA)	SEIS CARRILES CAMINO RECTO CAMIONETAS AUXILIARES TIEMPO MAXIMO: 1:30 HORAS	PAGAR CUOTA ALTA VELOCIDAD
MÉXICO-CUAUTLA	BAJA VELOCIDAD CUOTA MAS BAJA	PAGAR CUOTA TIEMPO: 2:30 HORAS DOS CARRILES MALAS CONDICIONES DEL CAMINO
MÉXICO-CUERNAVACA (LIBRE)	SIN CUOTA BAJA VELOCIDAD	TIEMPO: 3:00 HORAS DOS CARRILES MUCHAS CURVAS

## La Táctica

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las diversas situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición. (Ms. C. Alain Álvarez 2002)

Mientras que la estrategia presupone la actuación de los contrarios, mediante un análisis teórico que permite establecer planes posteriores, la táctica es el conjunto de componentes que se integran para satisfacer toda una serie de situaciones durante los enfrentamientos. La cual está dirigida a la utilización racional de las posibilidades del atleta, y al aprovechamiento total de las deficiencias y errores del contrario.

### Ejemplos

- Pasar el balón a un compañero que no tiene bloqueadores contrarios durante un juego de Voleibol, para que remate.
- El lanzamiento que realiza el receptor al percibir el robo de la segunda base, durante un juego de Béisbol.
- Fingir la imposibilidad de continuar boxeando, después de un golpe claramente intencionado a los testículos.
- Hacer un pase adelantado a un compañero de equipo solo, que se escapa en ofensiva rápida, para que reciba y tire debajo del aro.

### Características de la táctica deportiva (Riera, 1995)

1. Se determina a partir del accionar del oponente.
2. Solo puede ser aplicada por el atleta en condiciones de oposición.
3. La persona que la realiza se relaciona con el oponente.
4. Tiene como finalidad el logro de objetivos parciales, a partir de situaciones.
5. La evaluación se hace a partir de la efectividad lograda.
6. Exige de acciones lógicas, con extrema inmediatez.

CEMEX, con sede en Monterrey, Nuevo León, México, es uno de los tres fabricantes de cemento y concreto mezclado más grande del mundo. Con alrededor de 60 millones de toneladas métricas de capacidad, cuenta con operaciones en 23 naciones y relaciones comerciales con otras 60. La estrategia de negocios de CEMEX consiste en:

- Constituirse a partir de sus principales capacidades de fabricación de cemento y concreto mezclado.
- Concentrarse en mercados de gran crecimiento.
- Mantener el elevado crecimiento canalizando la liquidez disponible a determinadas inversiones que fomentarán su diversificación geográfica.

## POLÍTICAS

(Münch, 2002) Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponden tomar, por ello sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas son identificadas como **guías del pensamiento** en la toma de decisiones, y presuponen que cuando se toman, tales decisiones caerán dentro de ciertas áreas.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

**Principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social.**

Para CONALEP establece que las políticas son **principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social**.- Son normas o declaraciones que sirven para inspirar la conducta de los integrantes de una empresa. Las políticas son una guía para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones, y su determinación no está reservada exclusivamente para la alta dirección, sino se están al alcance de los demás niveles que existen en la empresa.

(Robbins P. , 1987) Considera las **políticas** como una tercera guía para las decisiones programadas. Dar directrices

para canalizar el pensamiento del administrador en una dirección específica. En contraste con la **regla**, la política establece parámetros para el tomador de decisiones más que enunciar de manera específica lo que se debe hacer o lo que no; como analogía piense en los Diez Mandamientos como regla, mientras que la constitución de Estados Unidos es una política. La última requiere de juicio de interpretación. La primera no.

Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación al tomador de decisiones. Por ejemplo, cada uno de los siguientes es un enunciado de política:

El cliente debe estar siempre *satisfecho*. Promovemos desde dentro, siempre que sea posible.

Los sueldos de los empleados deberán ser *competitivos* para la comunidad en que se localicen nuestras plantas.

Nótese que *satisfecho*, *cuando sea posible* y *competitivo* son términos que requieren interpretación. La política de pagar sueldos competitivos no dice el gerente de personal de una planta lo que debe pagar; pero le orienta en su decisión.

## Clasificación de las políticas

La siguiente clasificación es dependiendo el nivel jerárquico en que se formulan y con las áreas que abarquen.

- a) Estrategias o generales: Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- b) Técnicas o Departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- c) Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Criterio de CONALEP conforme a su origen, las políticas pueden ser:

- a) *Impuestas externamente*. En gran medida las políticas son fijadas en una empresa por influencias externas a la misma.
- b) *Consultadas*: Las que son formuladas a través de consultas entre dirigentes y los subordinados.
- c) *Formuladas*: Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar las operaciones de los subalternos.
- d) *Implícitas*: Las políticas se originan en lo que es la práctica usual de la empresa.

De acuerdo a Thompson (1991) con su coincidencia en cuanto al concepto de las políticas, habla de una clasificación que en parte coincide con la clasificación anterior.

*Política expresa (explícitas)* son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda a escoger entre alternativas u opciones. Ejemplo:

Una descripción de las políticas de admisión del Harvard College indica cómo deben guiarse los miembros del comité de admisión en el ejercicio de la discreción y sensatez respecto a la raza de los solicitantes, para cumplir con el objetivo de la diversidad de su alumnado: Cuando el comité de admisión valora el numeroso grupo de solicitantes que son admisibles y a quienes se considera capaces de lograr un buen aprovechamiento de sus cursos, la raza del candidato puede inclinar la balanza a su favor.

Un joven campesino de Idaho puede aportar a Harvard College algo que no puede ofrecer un bostoniano, de manera parecida lo mismo ocurre con un estudiante negro en comparación de una persona de raza blanca. La calidad de la experiencia educacional de los alumnos del Harvard College depende en gran parte de esas diferencias de su ambiente familiar y de la actitud de los estudiantes.

En las admisiones del Harvard College, el comité no ha fijado cuotas metas del número de negros, músicos, jugadores de fútbol americano, físicos o californianos que serán admitidos cada año. Por lo demás, el comité sabe muy bien que debe prestar atención a las cifras, si quiere que Harvard College ofrezca un ambiente verdaderamente heterogéneo que refleje la rica diversidad de los Estados Unidos.

*Política implícita*. Las políticas implícitas difieren de las expresas, solo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones.

Las políticas pueden ser implícitas simplemente porque nadie se ha tomado la molestia de formularlas. Por ejemplo, Si una organización es muy pequeña, el que necesite saber cómo manejar cierto problema puede ver la manera en que el presidente resuelve ese mismo tipo de problema. Tal vez no haya necesidad de expresar la política en cuestión.

### IMPORTANCIA

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan (Münch, 2000), dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.

- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para la toma de decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

### Lineamientos para su formulación

- Establecerse por escrito y dársele validez.
- Redactar claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas y objetivos de la empresa
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonable y aplicable a la práctica.
- Ser flexible.

Las políticas revelan las intenciones del administrador, para períodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones, son guías amplias, elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse. (Rodríguez, 2003)

### Evaluación de las políticas

Las políticas se hace obsoletas, deben evaluarse periódicamente, reacomodarlas y volverlas a enunciar. La prueba funcionar de lo adecuado de una política, son los buenos resultados que ayudan al gerente a lograr su verdadera función.

En el plan general es conveniente recabar opiniones, tanto en favor como en contra de una política existente, procurando obtener hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible.

## REGLAS

La mayor parte de los autores y estudiosos de la administración no consideran las **reglas** dentro de la planeación como un elemento, sin embargo, considero la importancia de las reglas, ya que constantemente son confundidas con las políticas, a efecto de ser diferenciadas de estas últimas, cabe mencionar que un aspecto esencial de las reglas es que **deben cumplirse** ya que están contenidas en instrumentos legales de las organizaciones, a continuación los criterios de:

(Robbins P. , 1987) Las **reglas** especifican las actividades o inactividades necesarias y no permiten el uso de la discreción. Por lo general, **son la forma más simple de planes**.

Con frecuencia las personas confunden las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas tienen relación con los procedimientos en tanto que guían la acción sin especificar una secuencia de tiempo. De hecho se puede considerar un procedimiento como si fuera una secuencia de reglas. Sin embargo, una regla puede ser o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, **“no fumar”** es una regla que no tiene relación con algún procedimiento; pero un procedimiento que rija el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben ser confirmados en el día en que se reciben. Esta regla no permite desviaciones de un curso fijo de acción y de ninguna manera interfiere con el resto del procedimiento para manejo de pedidos. Sería comparable a una regla que especifique que la inspección de entrada debe incluir el conteo o el pesado de todos los materiales para verificar que correspondan con la orden de compras. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que alguna acción debe o no debe ser empleada.

Es necesario asegurarse de que se puede hacer la distinción entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones señalando las áreas de las que los administradores puedan utilizar su discreción.

Muchas compañías y otras organizaciones consideran que tienen políticas cuando en realidad han especificado reglas. Eso da como resultado confusiones con referencia a cuándo las personas pueden utilizar su propio juicio, si es que pueden hacerlo, lo cual puede ser peligroso. Las reglas y los procedimientos, por su naturaleza, están diseñados para reprimir el pensamiento, se deben utilizar sólo cuando no se desea que las personas de una organización actúen con discreción.

(Münch, 2000) Coincide en los conceptos y manifiesta que Las reglas dejan poca duda con relación a lo que **se debe hacer**. Casi **no permiten flexibilidad y desviación**. A diferencia de los procedimientos, las reglas no especifican una secuencia. Por ejemplo: **“Prohibido fumar en la sala de conferencias”** es una regla.

Tanto las reglas como los procedimientos son subgrupos de las políticas. Un procedimiento es una serie de reglas o tareas relacionadas expresadas en orden cronológico para lograr un propósito específico. Los procedimientos definen paso a paso los métodos por los cuales se llevan a cabo las políticas.

Las reglas determinan que acciones específicas y definidas se deben tomar o no con respecto a una situación dada.

A diferencia de los procedimientos las reglas no especifican la secuencia.

Por ejemplo, una regla de una empresa podría ser que todos sus trabajadores de planta **entren a las 7 de la mañana** o que todos sus trabajadores porten con un uniforme específico de su área.

## **PROGRAMAS**

(Koontz, O`donnell, & Weihrich, 1987) **Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.** Por lo general se apoyan en presupuestos necesarios. Los programas pueden ser tan importantes como el de una aerolínea que desea adquirir una flota de aviones de 400 millones, o el programa a cinco años que emprendió la Ford Motor Company hace varios años para mejorar la posición social y la calidad de sus millares de capataces. O, puede ser tan reducido como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores en el departamento de fabricación de partes de una compañía maquiladora agrícola.

Gómez Ceja lo define como:

Aquellos planes que no solamente fijan los objetivos de la secuencia de operaciones, sino principalmente, el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes. (Rodríguez Valencia, 2003)

(Münch, 2002) Es un esquema en donde se establecen: **la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.**

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apearse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas
- Ordenar cronológicamente la relación de las actividades
- Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo en su duración, así como los recursos necesarios.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), mejor conocido en nuestro medio como el método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad.

## **CLASIFICACIÓN**

Siguiendo el criterio establecido, los programas se clasifican en:

- Tácticos: Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
- Operativos: Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Un programa requiere demasiado tiempo para su formulación, y estos ya sean tácticos u operativos son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todo se interrelaciona con el plan general de la organización.

## **IMPORTANCIA**

La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

**PROGRAMA "RUTA HUASTECA"**  
servicio ofrecido por la empresa "Cervantes" del Sr.  
Juan Marín Flores.

<b>RUTA HUASTECA</b>	
<b>LUNES</b>	
TAMASOPO	ESTACION CRUCITAS
AGUA BUENA	LOS CUATES
TAMBACA	
RASCON	
DAMIAN CARMONA	
HUIZACHE	
<b>MARTES</b>	
CRUCERO DE AQUISMON	COXCATLAN
PEQUETZEN	AJUATITLA
TANCAHUITZ	AMAXAC
TZINEJA	XOLOCO (AXTLA DE TERRAZAS)
HUEHUETLAN	
CUATLAMAYAN	
<b>MIERCOLES</b>	
TAMUIN	EMILIANO ZAPATA
LA REFORMA	NVO. AQUISMON
NVO. TAMPACAN	SANTA MARTHA
LAS PALMAS	AURELIO MANRIQUEZ
ESTACION TAMUIN	OJO DE AGUA
LA CEIBA	
<b>JUEVES</b>	
AXTLA	TAMPAMOLON
MATLAPA	TANQUIAN
TAMPACAN	SAN VICENTE
TANCOLOL	SAN ANTONIO
XILATZEN	EBANO
TANLAJAS	
<b>VIERNES</b>	
LA HINCADA	
EL NARANJO	
<b>SABADO</b>	
PALMIRA	AHUACATLAN (XILITLA)

## LINEAMIENTOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA

Para elaborar un programa hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
- Deben ser factibles.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser preciso y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerarse las consecuencias que operan en el futuro.

## PRESUPUESTOS

CONALEP La idea esencial de un presupuesto es que es un **plan escrito de las actividades proyectadas para un período definido de tiempo. Son estados de resultados anticipadamente a través de los cuales los planes se traducen a términos financieros.** Permiten al ejecutivo tener una visión clara del capital que será gastado, por quien y donde; que costo involucrará un plan y qué ingreso, o bien que unidades o productos atañen a dicho plan.

Los presupuestos no son solamente un instrumento de **planeación**, sino un instrumento de **control** y se clasifican en una forma general en:

a) *Financieros.*- Cuando se estiman elementos en unidades monetarias.

b) *No financieros.*- Cuando se cuantifican solo en cantidades, ejemplo: cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc.

(Münch Galindo, 2002) Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los “pronósticos”, cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que

“pronostique”, con base en la experiencia pasada, lo que espera lograr o realizar.

Los presupuestos, en esencia son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Características distintivas

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que:

- Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general porque se establece para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Está diseñado para un período determinado.

Un ejemplo de presupuestos sería cuando una compañía a principio de año o antes crea su plan anual de desarrollo, en el cual contempla entre otras cosas el presupuesto que se destinará a cada área de la compañía y a la compañía en general. Al igual de hacer una estimación de lo que la compañía en total ganará o perderá el próximo año.

(Rodríguez Valencia, 2003) El sistema presupuestal es un conjunto de presupuestos que ordenadamente relacionado entre sí contribuyen al objetivo financiero de la empresa. A continuación se enumeran los presupuestos esenciales:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de producción.
3. Presupuesto de materia prima.
4. Presupuesto de compras.
5. Presupuesto de mano de obra directa.
6. Presupuesto de gastos de departamento de servicios.
7. Presupuestos de gastos indirectos de producción
8. Presupuestos de inventarios.
9. Presupuestos de gastos de ventas.
10. Presupuestos de gastos de administración.
11. Presupuestos de caja.
12. Presupuestos de costo de venta.

**Formulación de un presupuesto**

Un presupuesto es un plan de entradas y salidas o de ambas de dinero, sueldos, y salarios, compra de maquinaria y equipo.

Elaboración propia. Fuentes: Rodríguez Valencia, Münch y García, CONALEP.

Clasificación de Presupuestos		
POR SU SECTOR	Públicos	<p><b>Base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar ingresos.</li> <li>• Predeterminar su distribución y aplicación.</li> </ul> <p><b>Finalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener utilidades.</li> <li>• Dar bienes y servicios.</li> </ul>
	Privado	<p><b>Base: gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estiman los gastos necesarios indispensables.</li> <li>• Determinan la forma de cubrirlos.</li> </ul> <p><b>Finalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estiman los gastos necesarios indispensables.</li> <li>• Publicas para lograr estabilidad económica.</li> </ul>
POR SU NATURALEZA	Financieros	Cuando se estiman elementos en <b>unidades monetarias</b>
	No financieros	<p>Cuando se cuantifican solo en cantidades.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción.</li> <li>• Horas-hombre.</li> <li>• Cantidades de ventas.</li> <li>• Cantidades de desperdicios.</li> </ul>
POR SU NIVEL JERÁRQUICO	Estratégicos o corporativos	<p>Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto de resultados</li> </ul>
	Tácticos o departamentales	<p>Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto de ventas.</li> </ul>
POR SU APLICACIÓN	Operativos	<p>Se calculan para secciones de los departamentos.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos de la sección de mantenimiento</li> </ul>
	Fijos o rígidos	Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
	Flexibles	En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
	Por Programas	Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúan mayores beneficios.

## Clasificación de presupuestos:

### Presupuesto de ingresos

Presupuesto que proyecta las ventas futuras

### Presupuesto de egresos

Presupuesto que incluye una lista de las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna una cantidad monetaria a cada una de ellas.

### Presupuesto de ganancias

Presupuesto que utilizan unidades individuales de una organización en el cual se combinan los presupuestos de ingresos y egresos para determinar la contribución de esa unidad a las ganancias de la empresa.

### Presupuesto de efectivo

Presupuesto que pronostica cuánto efectivo tendrá disponible una organización y qué porción de él necesitará para cubrir sus gastos.

### Presupuesto de gastos de capital

Presupuesto que pronostica las inversiones en propiedades, edificios y equipo importante.

### Presupuesto fijo

Presupuesto que supone un nivel fijo de ventas o de producción.

### Presupuesto variable

Presupuesto que toma en cuenta los costos que varían en función del volumen.

## PROCEDIMIENTOS

Definiciones

Para Víctor Lázaro es:

***Una serie de funciones, pasos empleados por la dirección, para que su labor o cualquier trabajo, sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.***

Para Münch Galindo, los procedimientos:

***Establecen el orden cronológico y la secuencia de efectividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetido.***

El autor Louis A. Allen, nos hace el siguiente comentario:

Los procedimientos que se refieren a la actividad general de la empresa, deben estar a cargo de la dirección superior, que es la que está en condiciones de conocer las necesidades totales, como tales procedimientos determinan la manera de trabajar de todo el organismo, deben ser muy detallados. En consecuencia, no habrá necesidad de modificarlos para cada departamento o grupo. Cuando estos últimos deban contar con procedimientos uniformes, que se refieran exclusivamente a ellos, el director responsable es quien debe autorizarlos.

Por tanto, un organismo bien estructurado, será aquél que tiene adecuadamente establecidos sus objetivos y procedimientos para llegar a ellos, ya que es trascendental en la vida del mismo. Los objetivos son la razón de su existencia y los procedimientos un medio para alcanzarlos.

Por la índole del procedimiento, se encuentra apoyado en la tendencia humana de seguir la línea del menor esfuerzo, o sea, en el trabajo rutinario evitar el estar diciendo a cada paso, qué hacer cómo hacerlo, etc., y esto se obtiene estableciendo los procedimientos que indican las rutinas fijadas para la resolución de los diferentes aspectos del trabajo. El autor Gómez Ceja nos dice que los procedimientos pueden

Para producir un artículo..... Fábricas.

Para vender un producto..... Comercios.

Para lograr un servicio, para tramitar un documento..... Bancos, Gobierno.

Características e importancia de los procedimientos

Como todos los planes, los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos.

En cada caso hay que tomar en cuenta, los elementos humanos, tipo de trabajo, materiales y el objetivo.

Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto, tender a alcanzar las metas deseadas, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

Un procedimiento debe ser estable y, sin embargo, flexible.

### Reglas sobre procedimientos

Reyes Ponce (1983) Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

Es característica de los procedimientos, que en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos, que se hallan bajo distintas autoridades, y tienden a formar "rutinas".

1ª. Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia, gráficamente. Por ejemplo en gráficas de proceso, gráficas de flujo, etc.

2ª. Regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados.

3ª. Regla. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con frecuencia muchos departamentos están haciendo lo mismo, claro, enfocándolo bajo diverso ángulo.

### TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE PLANEACION DE PLANEACIÓN

**Pronósticos.-** Son predicciones de resultados futuros, dos de las predicciones más comunes son los ingresos futuros y los nuevos adelantos tecnológicos. Sin embargo cualquier componente del entorno general y específico de la organización puede ser sujeto a pronósticos.

**Pronósticos de ingresos.** Predicción del monto de los ingresos futuros.

**Pronóstico tecnológico** Predicción de los cambios en la tecnología y la fecha probable en que las nuevas tecnologías serán económicamente factibles.

**Pronóstico cuantitativo** Aplicación de un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos del pasado a fin de predecir posibles resultados.

**Pronóstico cualitativo** Aplicación del buen juicio y las opiniones de individuos conocedores como base para la predicción de posibles resultados.

**Benchmarking** Búsqueda de las mejores prácticas, tanto entre las firmas de la competencia como entre las no competidoras, que las han conducido a lograr su rendimiento superior.

Con la práctica de benchmarking como medio para comparar su velocidad para atender a los clientes contra sus

propias cifras pretéritas, MBNA se mantiene siempre alerta. La compañía de tarjetas de crédito Wilmington (Delaware anuncia su respectiva calificación de calidad en sus oficinas, para que los empleados sepan qué tan bueno es su rendimiento.

**Presupuestos.** Es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. (Con respecto a este punto, se ha tratado anteriormente en este mismo capítulo)

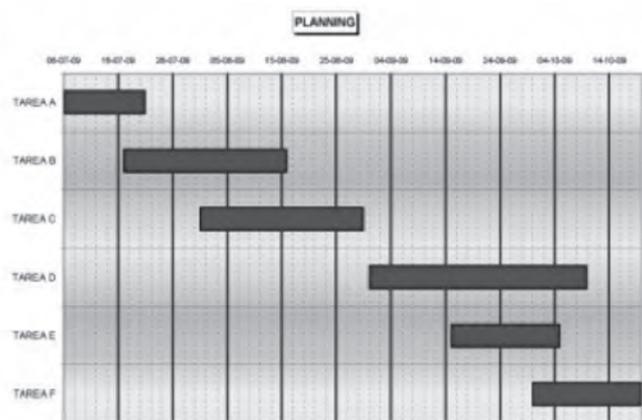
### Herramientas de Planificación Operacional

**Programación.** Listado de las actividades necesarias, su orden para realizarse, quien debe hacer cada una y el tiempo necesario para terminarlas.

**Gráfica de Gantt.** Gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

Etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Lista de actividades
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,
- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales



**Gráfica de Carga.** Es una gráfica de Gantt modificada. En lugar de enlistar las actividades en el eje vertical, los cuadros de carga listan departamentos enteros o recursos específicos.

**ANÁLISIS FODA** Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

**AMENAZAS**

**DEBILIDADES**

**FORTALEZAS**

**OPORTUNIDADES**



**Análisis de red PERT** técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) Técnica para programar proyectos complicados que abarcan muchas actividades, algunas de las cuales son de carácter interdependiente

**Red PERT** Diagrama similar a un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo asociado a cada una de ellas.

**La red PERT** es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo, que deben realizarse para finalizar el plan de acción. También permite al administrador programar un proyecto por adelantado y a la vez calcular el tiempo necesario para completarlo.

Como herramienta de control, la red PERT facilita las actividades de control, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado

**Eventos** Puntos finales que representan [a terminación de las actividades principales en una red PERT

**Actividades** Tiempo o recursos necesarios para avanzar desde un evento hasta otro, dentro de una red PERT,

**Tiempo de holgura** Cantidad de tiempo que una actividad individual puede retrasarse sin que se retrase todo el proyecto.

**Ruta crítica** Es la secuencia más larga de actividades dentro de una red PERT

Para ilustrar la **Carta Gantt y Malla PERT**, es muy importante identificar primero las distintas actividades del proceso, con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad.

#### **Análisis del Punto de Equilibrio**

Técnica para identificar el punto en el cuál el ingreso total es apenas suficiente para cubrir los costos totales.

$$PE = \frac{TCF}{(P-CV)}$$

PE = Punto de Equilibrio

TCF = Total de Costos Fijos

P = Precio Unitario

CV = Costo Variable Unitario

**Programación lineal.**- Técnica matemática que resuelve problemas de asignación de recursos.

**Teoría de colas.** Técnica que equilibra el costo de tener una fila de espera contra el costo de servicio para atender esa cola.

Un modelo de filas de espera desarrollado para acelerar la atención de llamadas telefónicas de la clientela asegura que esta representante de telemarketing atiende con eficiencia a los clientes y no los haga esperar demasiado.

**Teoría de la probabilidad** Uso de estadísticas para analizar patrones previsibles anteriores y reducir el riesgo en planes futuros

#### **Comparación externa (benchmarking)**

Herramienta para encontrar las mejores características, procesos, y servicios del producto que sea posible, a efecto de usarlos como parámetro para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.

Normalmente se compara la empresa contra el líder o líderes de la industria para darle valor a la comparación.

#### **Análisis marginal**

Técnica de planificación que valora los costos o los ingresos incrementales incluidos en una decisión.

**Simulación** Modelo de un fenómeno del mundo real que incluye una o más variables que pueden ser manipuladas con el fin de evaluar su impacto.

**Proyecto** Conjunto de actividades que se realizan una sola vez y cuyos puntos de inicio y final están definidos en el tiempo.

**Administración de proyectos** Tarea que consiste en asegurarse de que las actividades de un proyecto se realicen a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

Four men & a truck

PARA: Russell Mac Millán. Director de logística

DE: Scott Farace. Vicepresidente

ASUNTO: Proyecto "La gran mudanza"

Acabamos de firmar un contrato para coordinar la mudanza del equipo, provisiones. Mobiliario y otros materiales de People's Bank de su antiguo local en West College Express way a sus nuevas instalaciones a la salida del Pike's Road en la Carretera Interestatal 65. Russell. Me agradecería que usted encabezara este proyecto. La fecha de la mudanza será dentro de seis semanas, pero me agradecería tener dispuesto nuestro plan de acción lo antes posible para que estemos seguros de contar con las personas y los recursos programados. Le agradeceré que se reúna con Kathy Vega (directora de seguridad). Tom Forgey (director de operaciones) y Lisa Schrock (directora de marketing) para determinar: (1) las metas en esta mudanza. (2) los recursos necesarios en opinión de su equipo y (3) una breve descripción de los pasos necesarios para realizar la mudanza.

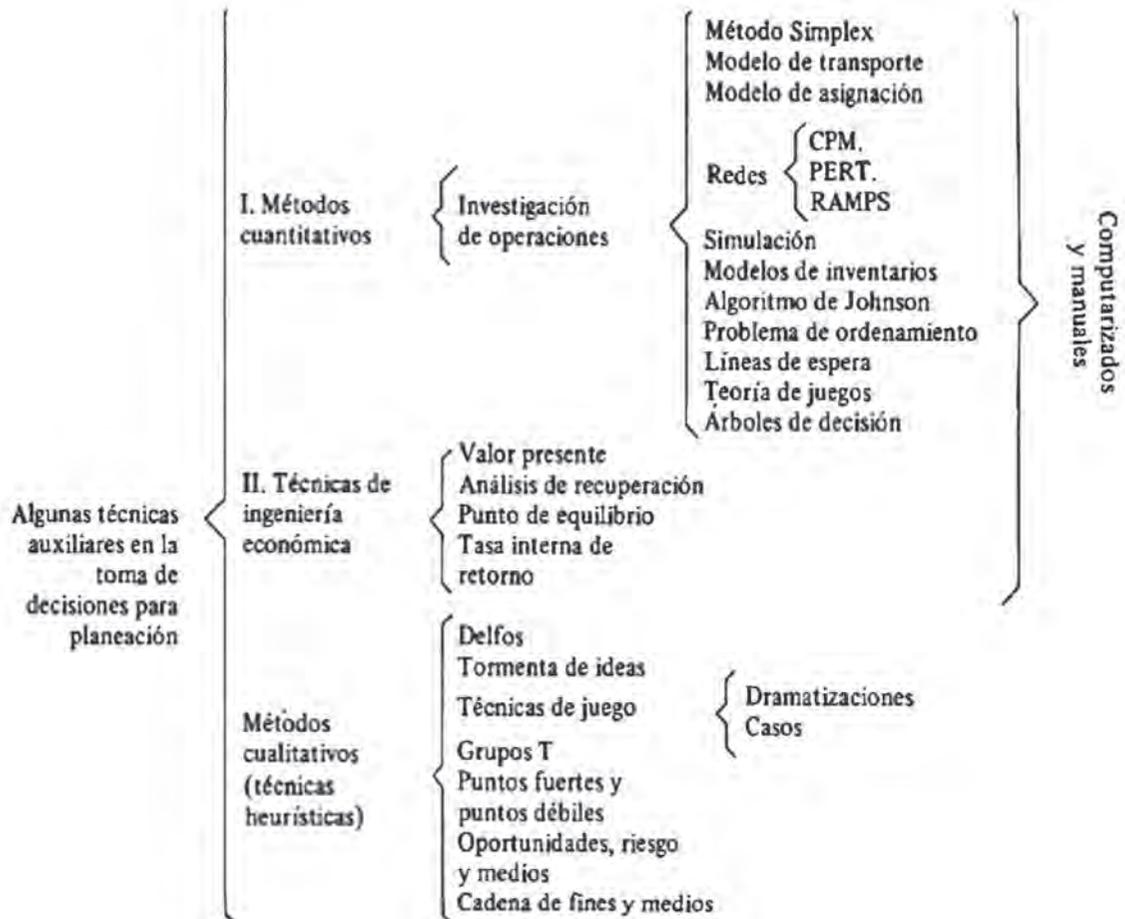
Redacte por favor esta información en el formato de una página y entréguemela. Una vez que yo tenga oportunidad de revisarla. Programaré una reunión del equipo de proyecto y podremos decidir qué personas y recursos será necesario que tengamos disponibles.

Por su parte, Münch y García (2002), propone las siguientes TÉCNICAS DE PLANEACIÓN:

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de planeación es que el administrador que las utilice tome decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

Las técnicas auxiliares que facilitarán la toma de decisiones en la planeación, se describen en la siguiente figura.



## ORGANIZACIÓN



### CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

(Münch, 2002) Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominado organización.

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene 3 acepciones: Una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Desde el anterior punto de vista, la organización es a la empresa lo que la estructura es a un edificio de construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr objetivos.

Para emitir una definición formal de organización se revisarán algunas de las definiciones más reconocidas:

*Agustín Reyes Ponce:* Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

*Eugenio Sisto Velasco:* organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

*Joseph L. Massie:* La estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetos comunes.

*Harold Koontz y Cyril O'donnell.* Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador, con la autoridad necesaria para supervisarlos, y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

*Marrio Sverdlik.* Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

*George R. Terry.* Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias, para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

### Importancia de la organización

(Rodríguez, 2003) La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los administradores, darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo. El autor Samuel Certo nos dice: La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando que recursos serán usados para actividades específicas. Cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos.

Todos hemos sido miembros de organizaciones, equipos, clases o grupos que estuvieran organizados. Igualmente, hemos sido miembros de grupos sociales que se podrían caracterizar por ser desorganizados.

La función organizadora, crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así las funciones administrativas de dirección y de control. Por ejemplo: El contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado, puede dar como resultado posteriores dificultades motivacionales.

Existen diversos fundamentos básicos que demuestran la importancia de la función administrativa de organización, estos son los siguientes:

- Es de carácter continuo
- Es un medio a través del cual, se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra la descripción de funciones, para que el personal pueda desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar claramente las funciones.

## PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Deben considerarse estos principios como verdades fundamentales que se aplican por lo general y que sirven como guías de observación, de conducta en todas aquellas acciones administrativas que día a día son generadas, las cuales podemos identificar los principios dentro de las mismas las organizaciones.

A continuación se presentan los principios administrativos manejados por los autores de la administración, sin embargo desde mi punto de vista los principios de la organización más relevantes son: Unidad de mando, Amplitud o tramo de control, De la especialización.

### *Del objetivo:*

(Münch, 2002) Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

### *Especialización:*

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas

### *Unidad de mando:*

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de 2 o más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

### *Difusión:*

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubran responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

### *Amplitud o tramo de control:*

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

### *De la coordinación:*

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

### *Continuidad:*

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

## DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

(Robbins, 2000) Ningún otro tema de la administración ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el referente al proceso de organización y la estructura organizacional. Los enfoques tradicionales de la organización del trabajo han sido cuestionados y revalorados a medida que los gerentes buscan los diseños estructurales que brinden mayor apoyo y faciliten a los empleados la tarea de llevar a cabo el trabajo de la organización. El **proceso de organización** se define como la creación de la **estructura de una organización**. Ese proceso es importante y cumple muchos propósitos. El reto para los gerentes consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización.

¿Qué es la estructura de una organización? **Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.** Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. **Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional,** Es un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: **especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, y formalización.** Veamos ahora con mayor detalle cada uno de los seis elementos de la estructura. Diseño organizacional:

Stoner. Una organización es un patrón de relaciones -muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. **La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.** Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. **La toma de decisiones** sobre el diseño de la estructura organizacional es el punto focal del presente estudio.

## ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

Stoner. Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Herbert A. Simón ha descrito el caso como **“las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él”**. Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, **un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción**, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en una organización conoce **la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos**, que jamás aparecen en un organigrama.

Uno de los primeros estudiosos que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus **necesidades sociales y hacer las cosas**.

Por lo tanto Barnard explica el desarrollo de las organizaciones, como un mecanismo para vencer las limitaciones que restringen la acción individual. Hasta que el hombre concibió la idea de que mediante un **esfuerzo organizado un grupo de hombres** podía satisfacer algunas necesidades humanas o alcanzar algunos objetivos con más efectividad de lo que podría hacerlo separadamente, como individuos todas las acciones estaban limitadas al esfuerzo individual.

## ORGANIZACIÓN FORMAL.

Por su parte Münch y García coinciden en el concepto, donde una organización formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. **Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro**. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio sueldo, rango y otras, están planeadas, debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembros de ellas se logra conscientemente en un momento específico y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones for-

males son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

Es la organización planeada; la que está en el papel, es la organización formalmente oficializada. Es generalmente aprobada por la DIRECCION y comunicada a todos, a través de manuales de organización, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

## ORGANIZACIÓN INFORMAL.

Puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que un apersona se convierte en miembro en las organizaciones informales la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e incluso los objetos de las organizaciones informales es como un transeúnte que recata a un lesionado en un accidente automovilístico y una amistad.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas en forma similar las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son remplazadas por nuevas relaciones no especificadas y no controladas.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.



Fig. 1.20. Relaciones de jerarquía entre trabajadores de una empresa (organización formal y organización informal).

## NIVELES ESTRUCTURALES



Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación de poder, es decir, por la jerarquía de autoridad. Parson sugiere que todas las organizaciones se enfrentan con una multiplicidad de problemas que se clasifican y categorizan para que la responsabilidad de la solución de los mismos se asigne a diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Parson destaca que las organizaciones poseen tres grandes niveles organizacionales:

**NIVEL INSTITUCIONAL:** es el nivel más elevado, compuesto por los directivos o altos funcionarios. También se denomina nivel estratégico, pues se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización, determina los asuntos relacionados con el largo plazo y la totalidad de la organización. Es el nivel que se relaciona con el ambiente externo de la organización.

**NIVEL GERENCIAL:** es el nivel intermedio; se encarga de relacionar el nivel institucional y el técnico. Una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional el nivel gerencial se encarga de transformarlas en planes y programas para que el nivel técnico los ejecute. El nivel gerencial se encarga de detallar los problemas, y buscar los recursos necesarios y asignarlos a las diversas partes de la organización, y distribuir y colocar los productos y servicios de la organización.

**NIVEL TÉCNICO:** es el nivel inferior de la organización, también se denomina nivel operacional: Allí se ejecutan las tareas, se desarrollan los programas y se aplican las técnicas. Se encarga de la ejecución de las operaciones y tareas, y está orientado a corto plazo y sigue los programas y rutinas establecidos en el nivel.

## CUATRO PIEDRAS ANGULARES

(Stoner, 1996) .Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. **Dividir la carga de trabajo** entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. **Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.** La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. **Especificar quién depende de quién en la organización.** Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. **Establecer mecanismos para integrar las actividades** de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como cuatro “piedras angulares” de la construcción. Son evidentes incluso en el restaurante de comida rápida de su preferencia.

- El trabajo se **divide** entre los que preparan las hamburguesas y los que fríen las papas.
- Los empleados que atienden a los clientes se pueden considerar como miembros que trabajan en un **departamento, mientras** que los de cocina serían miembros de otro departamento.
- Algunas personas dependen de otras y toman pedidos y escuchan a otras personas. Los dependientes que están en capacitación ocupan un lugar más bajo en la **jerarquía** que los asistentes de gerente, por ejemplo.
- Los servidores y los dependientes de la ventanilla **coordinan** los pedidos por medio de impresiones de computadoras y radios de doble vía.

## DIVISIÓN DEL TRABAJO

**División del trabajo: Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra.**

(Stoner, 1996) La Riqueza de las Naciones de Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta, un quinto lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza". Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente" cada uno habría producido, en el mejor de los casos, 20 alfileres al día. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica (En la actualidad se usa el término división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.)

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo.

## ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

Robbins. El concepto de la especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que ésta contribuía a incrementar la productividad del empleado. Una aplicación muy conocida del concepto de la división del trabajo es la línea de ensamble creada por **Henry Ford a principios del siglo XX. Cada uno de los obreros de Ford tenía asignada una tarea específica, de carácter repetitivo. Una persona se dedicaba a colocar la rueda delantera derecha, alguien más instalaba la puerta delantera derecha y otro obrero instalaba el asiento.** Al dividir los trabajos en pequeñas tareas estándar que podían realizarse una y otra vez, Ford logró fabricar automóviles al ritmo de **uno cada 10 segundos**, mediante el trabajo de empleados con habilidades relativamente limitadas.

Hoy empleamos el término **especialización del trabajo, o división del trabajo**, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

A fines de la década de 1940, la mayoría de los trabajos de manufactura en los países industrializados se realizaban mediante la aplicación de una alta **especialización del trabajo**. Los gerentes consideraban a ésta como un medio para aprovechar en la forma más eficiente las habilidades de los empleados. "¿Cómo? En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren altos niveles de habilidad, mientras que otras pueden ser realizadas por trabajadores no calificados. Por ejemplo, si todos los trabajadores participaran en cada uno de los pasos de un proceso de manufactura, todos deberían tener las habilidades necesarias para realizar tanto las tareas más delicadas como las menos exigentes. El resultado de esto sería que, salvo cuando se realizaran las tareas que requirieran mayor habilidad o las más altamente sofisticadas, los empleados se estarían desempeñando por debajo de sus verdaderos niveles de habilidad. Comoquiera que a los trabajadores **calificados** se les paga más que a los **no calificados**, y sus salarios tienden a reflejar su nivel más elevado de capacitación, esta forma de usar los recursos organizacionales sería ineficiente. Con ella se estaría pagando a trabajadores altamente calificados para que realizaran tareas sencillas.

Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la **especialización**, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

**La especialización del trabajo o especialización laboral también tiene desventajas.** Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador sólo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como usted bien sabe, a partir de sus propias experiencias, **el aburrimiento** puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el **ausentismo laboral** puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

Aunque un alto grado de especialización laboral en la línea de ensamble puede conducir al **aburrimiento y la enajenación**, es poco probable que esto ocurra en el caso de la especialización en el proyecto de un edificio, como la construcción Biosphere en Oracle, Arizona. Los carpinteros, electricistas, plomeros y demás no sólo desempeñan una serie de tareas de su especialidad, sino que pueden ver y enorgullecerse del producto terminado conforme va surgiendo.

## JERARQUIA

### JERARQUIA

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al **tramo de control administrativo** (con frecuencia llamado tramo de control o tramo de administración). El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una **cadena de mando**; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

### JERARQUIZACIÓN

(Rodríguez, 2003) Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas. Éstas se refieren a una cadena de mando. La organización se construye sobre la premisa de que el individuo que se encuentra en la parte superior, posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se ven reducida de acuerdo con la posición relativa del individuo en el organigrama. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

Ahora expondremos la definición sobre jerarquización, que nos dan los autores Münch y García:

*Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.*

## CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

(Rodríguez, 2006) Las proporciones de un organismo, no siempre son las mismas, ya que es necesario crear nuevos puestos, nuevas funciones basadas en factores tales como: la diversificación, dispersión, característica de los productos o servicios.

(Reyes, 1983), nos dice que, para que exista crecimiento de la organización, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo nuevos jefes.

Crecimiento Vertical: existe cuando al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él.

Crecimiento Horizontal: se da cuando se considera que son ya muy numerosos los auxiliares que tiene que supervisar un jefe y propone que dependan directamente de él solo alguno(s) de ellos, y coloca bajo la supervisión inmediata de estos, a todos los demás.

## Departamentalización

**Departamentalización.** Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un **organigrama** que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos **departamentos**. Por ejemplo, en un banco, si un grupo de personas trabaja tomando decisiones para otorgar créditos monetarios a pequeñas empresas y para administrar los préstamos a pequeñas empresas, el gerente del banco podría agruparlas en un departamento de **Crédito para Pequeñas Empresas**.

## Departamentalización

(Robbins, 1987) ¿Existe en su escuela superior o universidad un departamento de medios educativos? ¿Existe un departamento de ayuda financiera? Si usted trabaja como empleado, ¿cuenta su organización con un departamento de publicidad o con divisiones regionales de ventas? Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes. La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar

las metas organizacionales se conoce como la departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

Históricamente, una de las formas más populares de agrupar las actividades ha consistido en hacerlo de acuerdo con las funciones por realizar, es decir, aplicando la departamentalización funcional. Por ejemplo, un gerente de manufactura puede organizar su planta separando en departamentos comunes a los especialistas en ingeniería, contabilidad, manufactura, recursos humanos y compras. Un hotel podría organizarse en tomo a: servicio de limpieza, recepción, mantenimiento, operaciones de restaurante, reservaciones y ventas, recursos humanos y contabilidad. Por supuesto, **la departamentalización por funciones** puede aplicarse en organizaciones de cualquier tipo, aunque las funciones cambian de acuerdo con los objetivos y actividades de trabajo de cada organización. La principal ventaja de este tipo de agrupamiento es la eficiencia que se obtiene al conjuntar en unidades comunes a las especialidades similares y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientaciones semejantes.

Las actividades de trabajo también pueden departamentalizarse según el tipo de producto que elabore la organización; es decir, mediante la **departamentalización por**

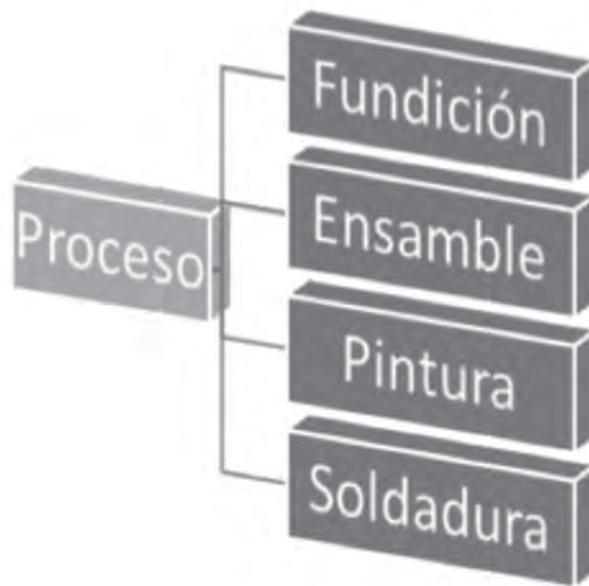
**productos**, tal como lo aplica actualmente la compañía canadiense Bombardier Ltd. Cada área de producto importante de la corporación está subordinada a la autoridad de un ejecutivo que es especialista y se responsabiliza de todo lo referente a su línea de productos. Otra compañía que utiliza la **departamentalización por productos** es Nike. Su estructura de productos se basa en sus diversas líneas de producción, que incluyen calzado para diferentes deportes, para hombres y mujeres, además de ropa y accesorios. Si las actividades de la organización fueran de servicios, en lugar de relacionadas con productos cada servicio tendría que agruparse por separado. Por ejemplo, una firma de contabilidad podría tener departamentos de preparación de declaraciones de impuestos, consultoría administrativa, auditorías y así sucesivamente. Cada departamento ofrecería un conjunto de servicios conexos bajo la dirección de un gerente de servicio.

Otro método de departamentalización toma como base la **geografía o el territorio**, es decir, **la departamentalización geográfica**. La función de ventas, por ejemplo, podría incluir las regiones oeste, sur, medio oeste y este del país. En efecto, a cada una de esas regiones corresponde un departamento organizado de acuerdo con la "geografía. Si los clientes de una organización están dispersos en un área geográfica extensa, esta forma de departamentalización puede ser muy útil.



Por regla general, la **división geográfica** es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo (véase la figura). La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

En una planta manufacturera de gabinetes de madera establecida en el sur de Minnesota, la producción se ha organizado en torno de seis departamentos: **aserrado, planificación y corte, ensamblado, barnizado y lijado, acabado, e inspección y embarque**. Éste es un ejemplo de la **departamentalización por procesos**, en el cual las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de los productos o de los clientes.



Por ejemplo, si en alguna ocasión ha acudido usted a una oficina de control de tráfico de vehículos para obtener una licencia de conductor, es probable que haya tenido que presentarse en varios departamentos antes de recibir dicho documento. En algunos estados de los Estados Unidos, los solicitantes tienen que pasar por un procedimiento dividido en tres pasos, cada uno de los cuales está bajo la responsabilidad de un departamento diferente: **(1) validación, a cargo de la división de vehículos de motor; (2) tramitación, a cargo del departamento de licencias, y (3) recaudación de pagos, a cargo del departamento de cobros.**

Una última forma de realizar la departamentalización se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer (figura 10-5). Esto se conoce como la **departamentalización por clientes**. Por ejemplo, las actividades de ventas de una firma de artículos para oficina pueden subdividirse en tres departamentos, los cuales atienden a **clientes minoristas, mayoristas y del gobierno**. O bien, una gran oficina de abogados podría segmentar su personal tomando como base si sirven a clientes **corporativos o a individuos**. La suposición fundamental de la departamentalización por clientes es que los clientes de cada departamento tienen un conjunto de problemas y necesidades en común que pueden ser atendidos mejor si se cuenta con especialistas para cada caso.



Como ya dijimos, las organizaciones grandes y complejas (por ejemplo, el IRS, TheAssociates, Starbucks y Novell) suelen servirse de dos o más formas de departamentalización.

Con frecuencia, las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas. Por ejemplo, una importante firma japonesa de electrónica definió cada una de sus divisiones de acuerdo con las líneas funcionales y organizó sus unidades de **manufactura en torno a los procesos**; departamentalizó las **ventas sobre la base de siete regiones geográficas**; y dividió **cada región de ventas en cuatro agrupamientos de clientes**.

Dos tendencias generales de la departamentalización parecieron cobrar fuerza a fines de los años 90. Primera, que la departamentalización **por clientes** siguió siendo muy popular como método de departamentalización. Con el fin de vigilar mejor las necesidades de los clientes y poder responder con más eficacia a los cambios que se presentan en esas necesidades, muchas organizaciones han hecho énfasis en la departamentalización por clientes. Por ejemplo, L.L. Bean se reestructuró en torno de media docena de grupos de clientes, tomando como base los productos y servicios que éstos compraban generalmente a la compañía. Gracias a este arreglo, la compañía logró comprender mejor a sus clientes y responder más rápidamente a sus necesidades.

La segunda tendencia -consiste en que la rígida departamentalización **por funciones** se ha complementado con el uso de equipos multidisciplinarios que cruzan las líneas de demarcación departamental tradicional. En muchas organizaciones, las rígidas divisiones departamentales han

sido sustituidas por grupos híbridos de individuos, expertos en diversas especialidades, que trabajan juntos en un tipo de arreglo organizacional conocido. Como **equipo interdisciplinario**. La característica peculiar de los equipos multidisciplinarios es que en ellos se reúnen diversos expertos cuyos caminos podrían no haberse cruzado jamás en la organización de tipo tradicional, a pesar de que su trabajo fuera sumamente interdependiente. En la actualidad, encontramos contadores de costos que pertenecen al mismo equipo que gerentes de operaciones; a diseñadores de productos que colaboran con empleados del departamento de compras; y a profesionales de marketing que trabajan conjuntamente con ingenieros investigadores.

### TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES (DEPARTAMENTALIZACIÓN)

La *estructura organizacional* se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: **por función, por producto/mercado** o en **forma de matriz**. Stoner – Freeman, quien coincide con los tipos de departamentalización expuestos ya anteriormente, sin embargo, se expone a continuación nuevamente la organización funcional y organización por producto/mercado,

### ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una



organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

(Robbins, 2010) La estructura **funcional** amplía a toda la organización el concepto de la departamentalización funcional, del cual ya hablamos con anterioridad. Bajo una estructura funcional, la gerencia diseña una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas. La fuerza de la estructura funcional reside en las ventajas de ahorro de costos que pueden lograrse en virtud de la especialización. Al reunir las especialidades de carácter similar se logran obtener economías de escala, se minimiza la duplicación de personas y equipo, y se consigue que los empleados estén más cómodos; porque pueden alternar con compañeros que “hablan el mismo idioma”. La principal debilidad de la estructura funcional es que la organización puede perder de vista sus propios intereses generales en la búsqueda de metas funcionales. Ninguna de las funciones es totalmente responsable de los resultados finales, por lo cual los especialistas funcionales se quedan aislados y tienen poco conocimiento de lo que hacen las personas pertenecientes a otras funciones.

### ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO

**Organización por producto:** Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto.

**Organización por mercado:** Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

**División:** Departamento grande de una organización que se parece aún negocio independiente; se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. -Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

**La organización por producto/mercado**, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. En la reorganización de Hewlett-Packard de 1990, John Young reemplazó un tipo de organización por producto con otro tipo de organización por producto.

### DEPARTAMENTALIZACION SECUENCIAL

(Münch, 2002) Además proponen la **departamentalización secuencial**, que desde mi punto de vista, es una forma bastante aplicable ya que este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar **por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo**; así, una empresa productiva que trabaja por **turnos sin interrupción**, puede establecerse secciones que controlen cada uno de los turnos o cuando se trate de labores que manejan una gran cantidad de números o letras, ejemplo: un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes.



### Estructura simple

Robbins a su vez, dentro de las aplicaciones del diseño organizacional propone la **estructura simple**, donde la mayoría de las organizaciones comienzan como aventuras empresariales con una estructura simple, formada por los propietarios y los empleados. Una estructura simple se define más bien por lo que no es que por lo que es. No es una estructura complicada. Si usted trabaja en una organización que parezca casi no tener estructura o ha tenido contacto con una organización de este tipo, es probable que tenga una estructura Simple. Con eso queremos decir que tiene un grado de departamentalización bajo, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Es una organización "plana" que tiene únicamente dos o tres niveles verticales, una distribución informal de empleados y un solo individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones. La estructura simple es más común entre los negocios pequeños en los cuales el propietario y el gerente son la misma persona. Las fortalezas de la estructura simple son obvias: es rápida, flexible.

### Estructuras basadas en equipos

(Robbins, 2010) En una estructura basada en equipos, **toda la organización está conformada por grupos o equipos** de trabajo que realizan el trabajo de la organización. No hace falta decir que, en una estructura basada en equipos, la acción de facultar al empleado es fundamental porque

no existe una línea rígida de autoridad administrativa que fluya desde la cumbre hasta la base. En lugar de dicha línea, **los equipos de empleados están en libertad de diseñar su propio trabajo en la forma que consideren más adecuada**. Sin embargo, los equipos también son responsables de todas las actividades de trabajo y de los resultados de rendimiento obtenidos en sus respectivas áreas. Examinemos algunos ejemplos de compañías que han realizado la transición hacia una estructura basada en equipos.

En la oficina en Estados Unidos de SunLifeAssurance de Canadá, establecida en Wellesley, Massachusetts, los agentes representantes de los clientes han sido **reorganizados en varios equipos de ocho personas, capacitadas para atender todas las solicitudes del cliente**. Ahora, cuando llama un cliente, ya no se le remite de uno a otro especialista, sino directamente a alguno de los equipos que se ocupa de todos los aspectos de la solicitud de dicho cliente. En AshtonPhoto en Salem, Oregón, una compañía que produce impresiones fotográficas en altos volúmenes para fotógrafos profesionales, diversos equipos de empleados **-constituidos hasta por nueve personas-** son directamente responsables, ante los clientes, de todo el trabajo que ellos producen y empaacan.

Sobre esos temas, los equipos establecen también sus propios programas de trabajo, y las evaluaciones del empleado se basan en el rendimiento del equipo. Un empleado individual que no cuenta con el firme respaldo de sus compañeros de equipo difícilmente podrá obtener un aumento de salario.



**Generalmente, la transición hacia una organización centrada en equipos es gradual.** Por ejemplo, en BirkenstockFootprintSandals, la estructura basada en equipos fue producto del éxito alcanzado por una "fuerza de tarea ecológica" formada por la compañía, en la elaboración de sugerencias acerca de la forma en que la firma y sus distribuidores podrían mejorar sus operaciones de reciclado y reducir la cantidad de energía utilizada en sus operaciones

diarias. Los resultados obtenidos por la fuerza de **tarea de 12 personas tuvieron tanta aceptación**, que los gerentes de Birkenstock desearon continuar aprovechando la creatividad y el entusiasmo de sus empleadas. Ellos consideraron que una estructura basada en equipos les permitirla lograr justamente eso. Hay muchos otros ejemplos de organizaciones con y **sin fines de lucro** que han implementado exitosamente una estructura basada en equipos.

En una estructura basada en **equipos, toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo que realizan las labores de la misma.** Ha ido en aumento el número de organizaciones que usan equipos porque así desaparecen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones hasta el nivel del equipo de trabajo.

### **Burocracia**

Ya sea por elección o por razones de diseño, muchas organizaciones no conservan sus estructuras simples. A medida que una compañía incrementa sus ventas y su volumen de producción, generalmente llega un momento en que tiene que contratar más empleados para hacer frente a sus deberes y requisitos adicionales de operación a ese mayor volumen. A medida que aumenta el número de empleados, la estructura organizacional tiende a volverse más especializada y formalizada. Se introducen reglas y reglamentos, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, se agregan niveles de administración y la organización se toma cada día más burocrática.

### **El enfoque de contingencias para el diseño organizacional.**

No todas las organizaciones están estructuradas exactamente en la misma forma. Tal vez piense usted que eso es lo más lógico. Después de todo, una compañía que tiene 30 empleados no será igual que una con 30,000 empleados. Sin embargo, aun las organizaciones de tamaños semejantes no necesariamente tienen estructuras similares. Lo que funciona bien en una organización puede no dar resultado en otra. Las diferencias estructurales entre organizaciones no son casuales o aleatorias. De ordinario, la alta gerencia de la mayoría de las organizaciones medita mucho antes de diseñar una estructura apropiada. El hecho de que una estructura resulte apropiada depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, su tamaño, su tecnología y el grado de incertidumbre ambiental. Como descubrimos en el caso de la planificación, el diseño organizacional ideal depende de varios factores de contingencia. En esta sección vamos a examinar dos modelos genéricos de diseño organizacional y, a continuación, veremos los factores de contingencia que favorecen a cada uno de ellos.

## COORDINACIÓN



(Stoner, 1996) La **coordinación** es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación. La coordinación también se puede dar en el caso de personas que trabajan en organizaciones diferentes.

### SELECCIÓN DE UNA ESTRUCTURA

El autor David R Hampton, citado por Rodríguez (2003), nos dice que:

Para diseñar una organización, se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del

medio ambiente, que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura asociada con el mejor desempeño, bajo esas condiciones.

En la práctica se pueden apreciar, diversos sistemas de organización, cada uno con sus ventajas y desventajas. A continuación se describirán las diferentes estructuras organizacionales y se analizarán las circunstancias que favorecen la aplicación de cada una de ellas.

### Organización lineal o militar

Este sistema se caracteriza, porque la autoridad se concentra en una sola persona, ya sea propietario, director o gerente, es decir quién toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. De esta manera, el jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas, respecto a un solo jefe.

Este tipo de organización procede particularmente de instituciones como el ejército, o centros de trabajo en donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las pequeñas empresas adoptan este tipo de organización.

El sistema de organización lineal, se fundamenta en que la autoridad y la responsabilidad son correlativos y se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este tipo de organización, cada subordinado obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de organización lineal.

Ventajas:

- Es sencillo y claro.
- Se establece una disciplina laboral.
- Se facilita la rapidez de acción.
- No hay conflicto de autoridad, ni fuga de responsabilidad.
- Es más fácil y útil en los pequeños organismos.

Desventajas:

- Se carece de especialización.
- Poca flexibilidad para futuras expresiones
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Los jefes siempre están cargados de trabajo (detalles).
- La organización descansa en hombres, y al perderse uno de éstos se producen trastornos administrativos.

### Organización funcional o de Taylor

La estructura funcional se basa, en la naturaleza de las actividades a realizar, se dividen las unidades de manera que cada una de ellas, contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares, basándose en el principio de la división del trabajo de las labores de un organismo, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal colocándolos en donde pueden desarrollarse mejor.

**La organización funcional consiste, en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el director hasta el obrero ejecuten el menor número posible de funciones.**

Este tipo de organización se aplica, particularmente, en los medianos y grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe, que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes, está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos, conforme al pensamiento y propósito del organismo social.

En la siguiente figura se verá un ejemplo de organización funcional.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no accidental.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas.
- Existe la posibilidad de rápida adaptación, en casos de cambio de procesos.
- Permite separar las actividades en sus elementos más simples.

Desventajas:

- Dificulta el definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- Se duplica el mando y genera fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Se viola el principio de unidad de mando, originando confusión y conflictos.

### Organización de línea y asesoría

Este tipo de organización surge, como consecuencia de los grandes organismos y del avance tecnológico, lo que origina la necesidad de contar con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información experta, y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización se deriva de la organización de línea, en cuanto a que cada uno de los subordinados (obreros, empleados, vendedores, etc.) rinde cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en una organización de línea, existen asesores en aspectos concretos y determinados. Aquí hay una indicación: esto no debe confundirse con que la autoridad se comparte, ya que única y exclusivamente los asesores apoyarán con sus consejos y recomendaciones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de la línea.

Por lo general, la organización de línea y asesoría no se da por sí sola, sino que se genera de la combinación de dos tipos de organización (lineal y funcional), aprovechando las ventajas.

Ventajas:

- Está basada en la especialización planeada.
- Proporciona a la dirección y a los jefes, conocimientos especializados.
- Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues hay necesidad de puestos de responsabilidad.
- El aumento de eficiencia en las operaciones, compensa el costo adicional de este tipo de organización.

Desventajas:

- Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores, en relación con los supervisores de línea, a menos que se indiquen claramente las funciones en un manual de organización.
- Los asesores pueden ser poco o nada efectivos, por falta de autoridad para realizar su labor de apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.
- La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos, puede causar conflictos entre jefes de línea y asesores.

Münch y Galindo proponen la ORGANIZACIÓN STAFF que surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles.

Ventajas:

1. Lograr que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente puede producirse una confusión considerable.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones.



**Organización por comités:**

(Münch, 2002) Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos (dirección, administración, vigilancia, etc.) a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común, la resolución de problemas que se le encomienda. Estos grupos de individuos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por la mayoría de votos de sus miembros.

Los comités más usuales son:

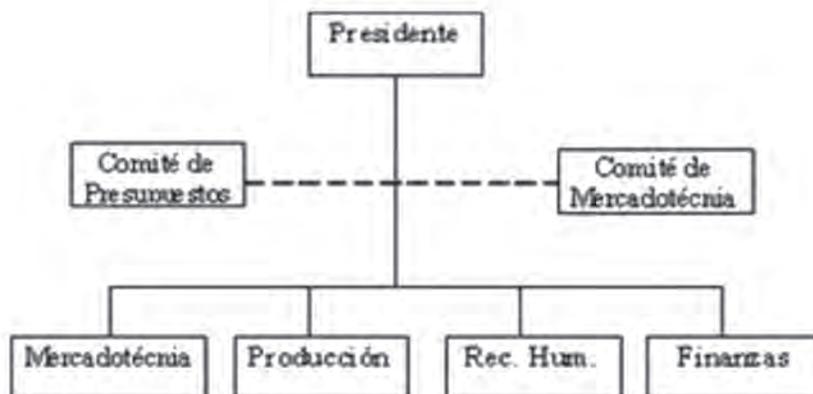
- **DIRECTIVO:** representa a los accionistas de una empresa
- **EJECUTIVO:** es nombrado por el comité directivo para poder ejecutar los acuerdos
- **DE VIGILANCIA:** personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- **CONSULTIVOS:** integrado por especialistas, que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Un comité puede producir y aclarar muchos puntos de vista valiosos. Bajo la dirección de una persona enérgica.
- Se pueden delegar varias fases de algunos asuntos en diferentes miembros del comité.
- El director está libre de las críticas personales.
- Se estimula la participación y la cooperación.

Desventajas:

- Puede haber demasiados miembros, con riesgo de falta de decisiones constructivas.
- Con frecuencia hay lentitud para poner en práctica las resoluciones.
- Los ejecutivos pueden pasarse el mayor tiempo asistiendo a reuniones.
- Los miembros más enérgicos o con más simpatía, pueden dominar el comité e influir en las decisiones.
- Las acciones pueden ser superficiales por falta de tiempo.



## ORGANIZACIÓN MATRICIAL

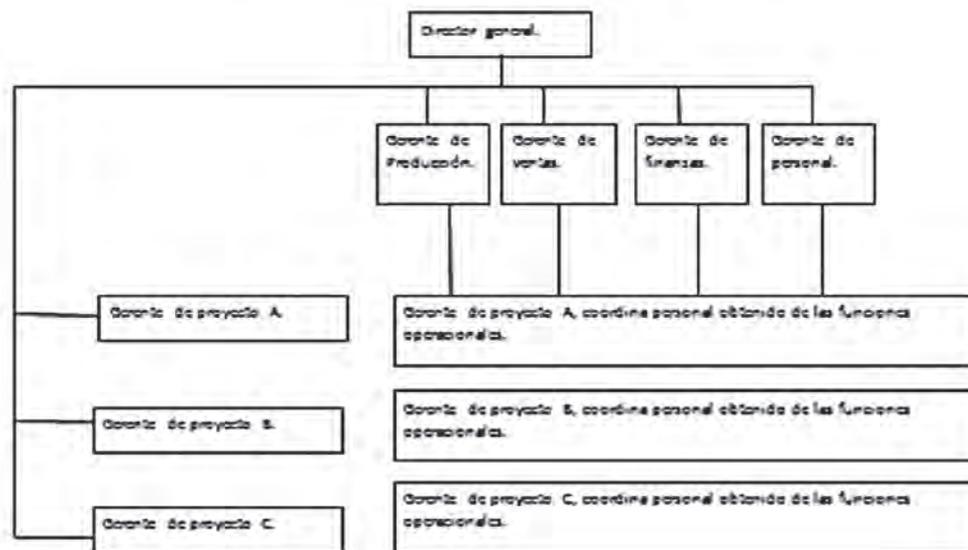
(Robbins, 2000), propone los siguientes tipos de organización que algunos autores los consideran dentro de la departamentalización

**La estructura matricial**, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departa-

mentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo que describe la estructura matricial pluridivisional de Dow-Corning en los años setenta).

Una **organización matricial** es un **diseño estructural en el cual especialistas de diferentes departamentos funcionales son asignados para que trabajen en uno o varios proyectos, bajo la dirección de un gerente de proyecto**. Una estructura por proyectos es un diseño en el cual los empleados son asignados permanentemente a proyectos. Las unidades internas autónomas son unidades de negocios descentralizadas y autónomas, cada una con sus propios productos, clientes, competidores y metas de ganancias.

# ORGANIZACIÓN MATRICIAL



### Estructuras por proyecto y matricial

En la década de 1960, un arreglo organizacional inusual, conocido como **organización matricial**, fue desarrollado por algunas compañías de la industria aeroespacial de los Estados Unidos como un elemento auxiliar para lidiar con las demandas que implica administrar eficiente y eficazmente varios proyectos simultáneos. Cada proyecto está bajo la dirección de un gerente que forma el personal para su proyecto con personas pertenecientes a cada uno de los departamentos funcionales. La adición de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales de tipo horizontal hace que, en realidad, se entre-

tejan elementos de la departamentalización es funcional y por productos: por eso se emplea el término *matriz*. **La departamentalización funcional fue aplicada con miras a obtener las economías propias de la organización**, sin embargo, a los departamentos funcionales se añadió otro conjunto de gerentes responsables de ciertos proyectos específicos dentro de la organización.

**¿Cómo funciona en realidad esa matriz? Los empleados de la matriz tienen dos jefes: el gerente de su respectivo departamento funcional y el gerente de su producto o proyecto. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte del**

**equipo de proyecto de cada gerente. La autoridad es compartida por los dos gerentes. Habitualmente, esta participación se realiza concediendo autoridad al gerente del proyecto sobre los empleados del proyecto, en relación con las metas del proyecto mismo.**

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de **matriz** para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos

o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades.

Aunque las **estructuras matriciales** para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

## ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS



### CONCEPTO

Es un plan a corto o mediano plazo, que ya ha sido estructurado, puede ser representado gráfica o textualmente.

### ¿QUIÉNES UTILIZAN ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN?

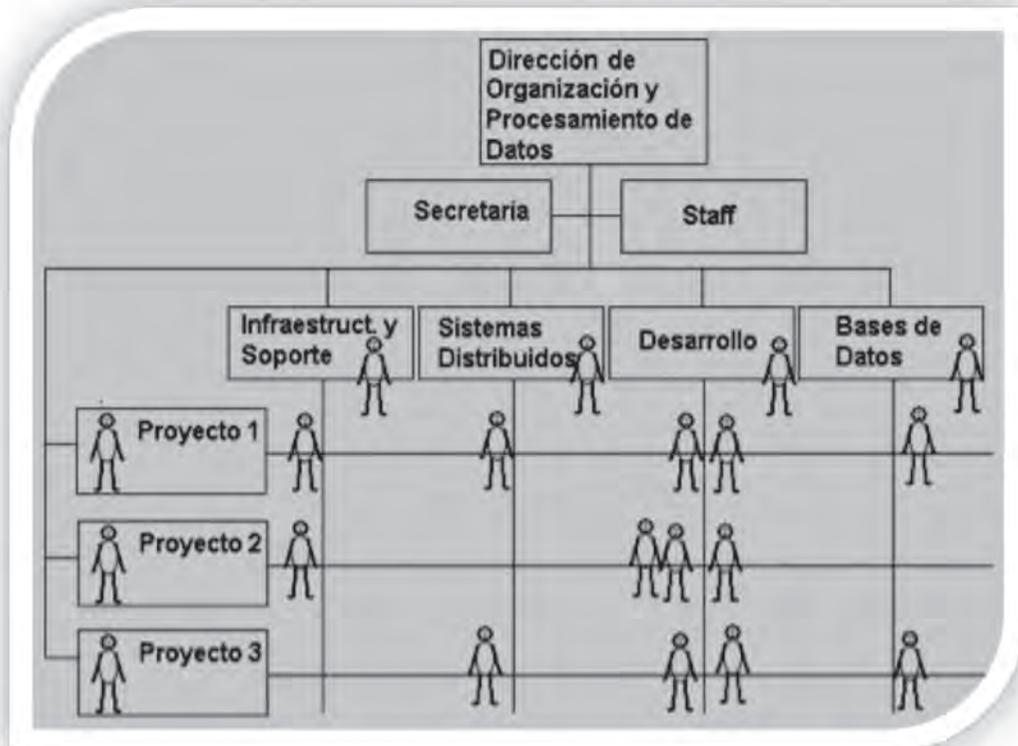
Los diseños de organización por proyectos, los utilizan entidades muy técnicas que requieren una intensa investigación, planeación y coordinación.

Las organizaciones que trabajan por proyectos se definen como aquellas que en un momento determinado de su expansión, **necesitan de la realización de un proyecto** generalmente de **planeación estratégica**, dentro de la organización formal. Esta unidad siempre será **de asesoría**.

El gerente del proyecto, recibe la misión de alcanzar sus objetivos, se le entregan recursos financieros y se le fija un tiempo para su ejecución.

Las personas que trabajan dentro del proyecto tienen ahora dos jefes, uno relacionado con el proyecto, y otro sobre las normas de desempeño y calidad de trabajo de su área funcional. Esto permite una gran flexibilidad a la organización para adaptarse rápidamente a cualquier nuevo proyecto.

La desventaja es que exige personal maduro, que tenga claro su área de incumbencia, que sepa diferenciar las responsabilidades de cada persona en el equipo, pues de lo contrario habrá muchas ambigüedades en los órdenes de trabajo del proyecto, y potenciales rivalidades entre los jefes.



## DELEGACIÓN

**Es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle sí representación.**

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuenta al superior de las tareas que han sido delegadas.

### VENTAJAS:

#### Directivo:

- Ahorra tiempo y gestión
- Potencia capacidades gerenciales
- Libera sobre la presión del trabajo inmediato
- Reduce costos de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a otras funciones).

#### Empleado:

- Incrementa la aparición
- Incrementa motivación

### DESVENTAJAS:

- Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria,
- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados; la delegación de tareas sin justificación

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea de realizar, objetivos que se requieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

## Centralización y descentralización

En algunas organizaciones, **la alta gerencia toma todas las decisiones** y los gerentes de nivel bajo se limitan a obedecer sus instrucciones. En el otro extremo **están las organizaciones donde la toma de decisiones se ha des-**

**plazado hacia abajo a través de los niveles administrativos**, hasta llegar a los gerentes que están más cerca de la actividad. A las organizaciones del **primer tipo se les llama altamente centralizadas** y a las **últimas se les conoce como descentralizadas**.

La **centralización** se refiere al grado en que **la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización**. Si la alta gerencia toma las decisiones clave de la organización con escasa o ninguna intervención de los empleados de nivel más bajo, entonces se dice que la organización **está centralizada**. En cambio, cuanto **más se permita que los empleados de nivel bajo** hagan aportaciones para la toma de decisiones o realmente tengan la discreción de tomarlas, tanta más **descentralización** existirá. Tenga presente que el concepto de centralización descentralización es de carácter relativo, no absoluto. Lo que queremos decir por relativo es que **una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada**. Pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomara únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados del nivel más bajo.

De acuerdo con los esfuerzos administrativos recientes para hacer que las organizaciones sean más flexibles y respondan mejor, ha habido una clara tendencia a descentralizar la toma de decisiones. Sobre todo en las grandes compañías, los gerentes de nivel bajo están "más cerca de la acción" y suelen tener un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor forma de resolverlos; que la alta gerencia. Por ejemplo, cuando la Interstate Bakeries Corporation de Kansas City, Missouri, compró las marcas Hostess y Wonder Bread de Ralston Purina Co., logró reavivar de inmediato las adormecidas ventas de marcas muy familiares, como Twinkies, DingDongs y HoHos (algo que Ralston no había sido capaz de conseguir). ¿Cómo consiguió Interstate?

¿Qué determina si una organización avanzará hacia una mayor centralización o hacia más descentralización? Han sido identificados varios factores que tienden a influir en el grado de centralización o descentralización que existe dentro de una organización.

### a) Tamaño del organismo

- En los más pequeños:

Es más posible y más conveniente **la centralización** porque el jefe conoce a todas las personas, las funciones, las situaciones.

- En las grandes:

Conviene más **la descentralización** ya que dificulta el contacto personal del administrador en todos los niveles

**CENTRALIZACIÓN** La definición de Louis A. Allen es la siguiente:

Es la concentración sistemática y constante de la autoridad en los actos dirigentes de un organismo.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes, el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones.

**DESCENTRALIZACIÓN** De acuerdo con el autor

Louis A. Allen:

Es la desconcentración constante de la autoridad a los niveles en los cuales se realiza el trabajo.

Una **descentralización** total significaría entonces, que una persona tendría el poder necesario para realizar sus tareas, sin consultar a su superior sobre cada detalle. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado, la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Los posibles beneficios de la descentralización comprenden lo siguiente:

1. Permite que los gerentes creen planes y estrategias organizacionales. Los gerentes de niveles inferiores y los empleados pueden manejar las decisiones de rutina cotidianas.

2. Desarrolla las competencias para el manejo personal, la planeación y la administración de los gerentes de niveles inferiores.

**No hay términos absolutos.** En una organización **ni la centralización ni la descentralización** son absolutas. No hay gerente que tome todas las decisiones, incluso en un entorno muy centralizado. Asimismo, la delegación total terminaría con la necesidad de gerentes de mandos intermedios y de primera línea. Por tanto, sólo hay grados de centralización y descentralización. En la mayor parte de las organizaciones, algunas tareas están más o menos centralizadas (por ejemplo, los sistemas de pago, de compras y las políticas de recursos humanos) y otras están relativamente descentralizadas (digamos, marketing y producción).

### **Amplitud de control**

El concepto de la amplitud de control se refiere a **cuántos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficiente y eficaz.** (Rodríguez, 2003)

La cuestión de la amplitud del control recibió mucha atención de los primeros autores que escribieron sobre administración. Aunque ellos no llegaron a consenso alguno referente a un número específico ideal, esos autores eran partidarios de los alcances pequeños -típicamente de no más de seis personas- para mantener un control estrecho. Sin embargo varios autores reconocieron que el nivel de la organización era una variable de contingencia que podía afectar ese número. Ellos afirmaron que a medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que contener con una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes de nivel medio y, en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores.



## AUTORES CLÁSICOS: “los administradores pueden dirigir”

AUTORES	NIVEL ALTO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL BAJO
JOAN WOODWARD	4-7 Y 10	23	13
LYDALL F. URWICH	4	8	12
RALPH DAVIS	3	9	30
E. DALE	1-24	9	9
LAWRENCE Y LORSH	3 A 5	3 A 5	10-11

Tabla tomada del libro Introducción a la Administración con enfoque de sistemas de Rodríguez Valencia.

### AUTORIDAD Y TIPOS DE AUTORIDAD.

La autoridad podría definirse como: “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”. Quien toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las toma no ejerza autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada; puede decirse que es “la autoridad puesta en este caso”. El origen de la autoridad en las empresas está dado por tres factores:

### TIPOS DE AUTORIDAD

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

Tipos de autoridad	
Autoridad formal	<b>Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.</b> La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en el último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; Cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.
Autoridad operativa	<b>La que no ejerce directamente sobre las personas, si no que da facultad para decidir sobre determinadas acciones: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.</b> Estas decisiones deben ser respetadas y obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas.
Autoridad técnica	<b>Aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia, la capacidad que dan ciertos conocimientos, técnicos, prácticos,</b> que una persona posee en determinada materia. Es la <b>autoridad del profesional, del técnico o del experto</b> cuyas opiniones se admiten por reconocer capacidad y pericia
Autoridad personal	<b>La que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas, etc.</b> Que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna.

## EL PODER

**Poder:** se le conoce como **dominio, imperio, facultad y jurisdicción** de la que **dispone el individuo para mandar o ejecutar**, capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros.

En este caso usemos la palabra poder en el sentido de la capacidad de dar o retener lo que otra persona quiere.

Una persona dentro de la organización, al conceder o negar favores aumenta en mucho. **Consecuentemente, las fuentes del poder y la manera en que se usan dentro de una organización, merecen un examen cuidadoso.**

## RESPONSABILIDAD

**La responsabilidad** es la **obligación de ejecutar una actividad asignada**. Es el compromiso auto asumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. El acto de aceptar el trabajo significa que la persona se ha obligado ante un superior para vigilar que las actividades asignadas sean exitosamente completadas.

## SER RESPONSABLE

Los administradores pueden calificarse de responsables si ejecutan las actividades que están obligados a ejecutar.

**El grado de responsabilidad** que poseen los administradores puede determinarse analizando su:

- Actitud hacia sus subordinados
- Comportamiento para con la alta dirección
- Comportamiento con otros grupos
- Actitud y valores personales

## Comportamiento con los subordinados

- Se hacen cargo por completo de sus grupos de trabajo
- Dan la apreciación y el crédito a los subordinados
- Permanecen cerca de los problemas y de las actividades
- Realizan acciones para mantener la productividad y están dispuestos a despedir a los trabajadores con un desempeño pobre de ser necesario.

## Comportamiento con la administración superior

- Aceptan críticas por los errores y protegen a sus grupos de una crítica excesiva
- Se aseguran que sus grupos satisfacen las expectativas y los objetivos de la administración.

## Comportamiento con otros grupos

- Los administradores responsables se aseguran de que las lagunas que existan entre sus áreas y las de otros administradores sean llenadas de manera confiable.

## Valores y actitudes personales

- Se identifican con el grupo
- Ponen las metas organizacionales por delante de los deseos y actividades personales
- Ejecutan las tareas para las cuales no existe una recompensa inmediata pero que ayudarán a la compañía, los subordinados o ambos.
- Conservan los recursos corporativos como si fueran de su propiedad.

## OTORGAMIENTO DE AUTORIDAD SIN EXIGIR RESPONSABILIDAD

Una causa importante de la mala administración es otorgar responsabilidad a una persona. **La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad;** los superiores siguen siendo responsables del ejercicio apropiado de la autoridad a manos de sus subordinados. Cualquier otra relación conduciría al caos organizacional.

## DAR RESPONSABILIDAD A LOS QUE NO TIENEN AUTORIDAD

**Una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables de los resultados sin darles la autoridad para lograrlos.** Algunas de las quejas son injustificadas y se basan en malos entendidos del hecho de que los subordinados raras veces pueden tener autoridad limitada en cualquier área, porque sus acciones deben estar coordinadas con las de los empleados en otros puestos y deben ajustarse a la política de la organización.

Los subordinados a menudo consideran que sus trabajos lo abarcan todo y olvidan que su autoridad debe estar limitada a sus propios departamentos y estar dentro del control de las políticas.

## OBLIGACION

**Cuando un subordinado acepta una tarea y la autoridad necesaria para llevarla a cabo, incurre en una obligación.**

La obligación es el estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación con una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas **autoridad y responsabilidad.**

Es el deber de realizar las actividades correspondientes a un determinado puesto dentro de la jerarquización de una organización, y de rendir cuenta de ello.

### **TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN**

(Rodríguez, 2003) Cuánto más importante sea un organismo, mayor será la importancia de su estructura. Podemos afirmar que, cuando más aumenta el número de subordinados y de funciones, más difícil es situar y, especialmente actualizar una estructura organizacional.

La estructura está constituida, por el conjunto de relaciones que conectan entre sí, a todos los miembros de la organización. La organización reúne recursos, de manera ordenada y da arreglo a los recursos humanos, en un modelo aceptable para que puedan desempeñar actividades requeridas. Por tanto un administrador debe apoyarse en técnicas, para diseñar en forma sistemática una organización.

Podemos definir a las técnicas como herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Las técnicas son indispensables durante el proceso de organización, de acuerdo con las necesidades de cada organismo social. En la práctica hay una diversidad de técnicas de organización, sería imposible tratar cada una de ellas, por lo que se explicarán las siguientes:

### **ORGANIGRAMAS**

(Münch, 2002) Conocidos también como **gráficas de organización o cartas de organización** los organigramas **son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización**, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Definición de organigrama

El autor Gómez Ceja lo define como:

Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

El autor George Terry lo define así:

Es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa a cada uno de los miembros de la administración, a cargo de las respectivas uniones. (Rodríguez, 2003)

Una definición más: Es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa

¿Cómo se elabora un organigrama?

(Rodríguez, 2003) Para representar gráficamente las partes esenciales de una organización en un organismo social, se utilizan los organigramas. Esta gráfica, para su elaboración deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de funciones y subfunciones.
2. Realizar una lista de comparación de funciones.
3. Preparar los cuadros o plantillas.
4. Confeccionar el organigrama.

Contenido del organigrama

(Rodríguez, 2003) Estos cuadros y líneas, representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, las líneas de autoridad y canales de comunicación que los unen. Sin embargo, el organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos o descripción condensada de las actividades.
2. Fecha de formulación.
3. Nombre del funcionario o del analista que elaboró.
4. Aprobación (dirección superior).
5. Explicación de líneas y símbolos especiales.

Condiciones que se descubren al elaborar un organigrama. El arreglo común de un organigrama, es mostrar las funciones en la parte superior, con sucesivas subfunciones en la parte superior. Y es costumbre hablar de niveles jerárquicos (nivel superior, intermedio, medio y supervisión). Pero cuando se elabora un organigrama, se descubren aspectos de importancia como los siguientes:

- Funciones importantes que se han descuidado.
- Funciones secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia.
- Duplicación de funciones.
- Una función que se ha dividido entre dos o más departamentos (falta de centralización).
- Personal capaz en puestos inferiores e incapaces en puestos superiores.
- Especialistas a cargo de funciones que no son de su especialidad.
- Una misma persona a cargo de varias funciones no relacionadas.
- Ejecutivos que están cargados innecesariamente de trabajo.

Los organigramas puede clasificarse en:

- Por su objeto
- Por su área
- Por su contenido

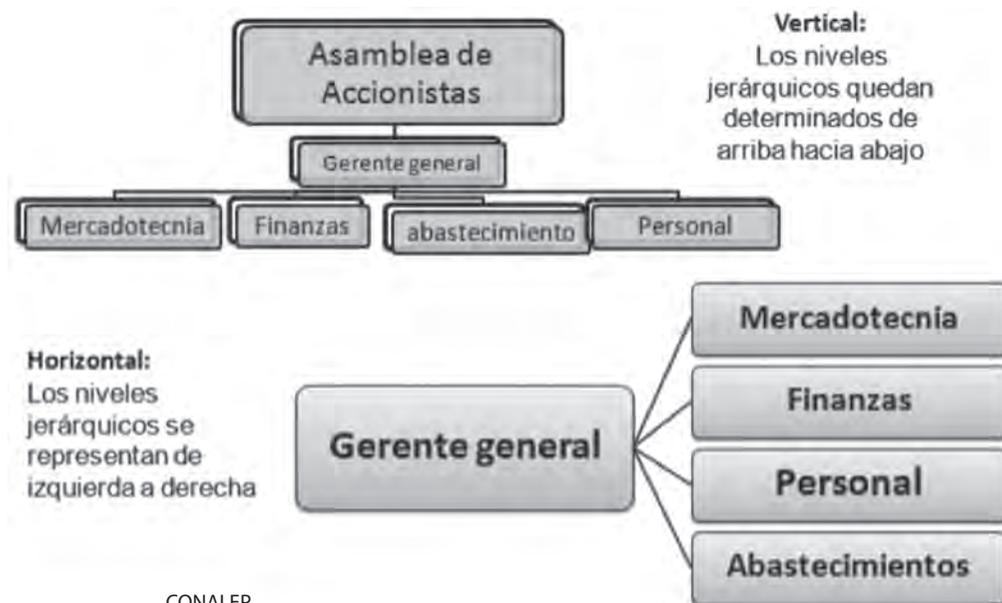
Formas de representar los organigramas: (Münch, 2002)

1.-VERTICAL: En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

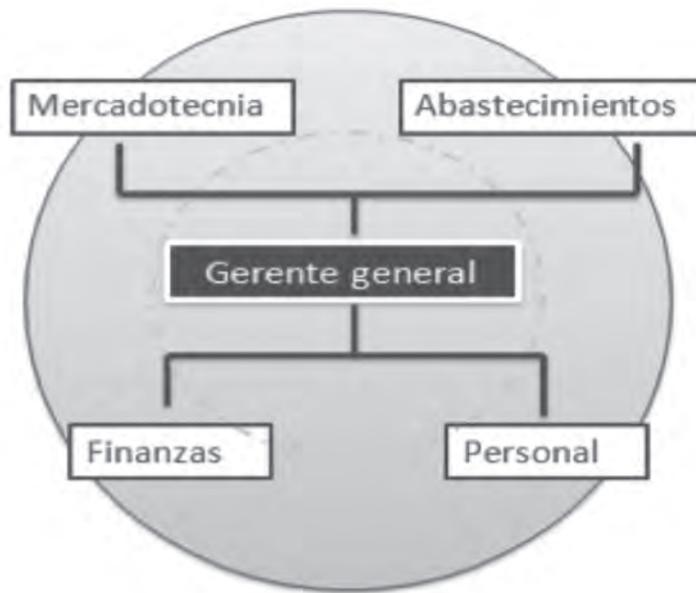
2.-HORIZONTAL: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

3.-CIRCULAR: Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia fuera.

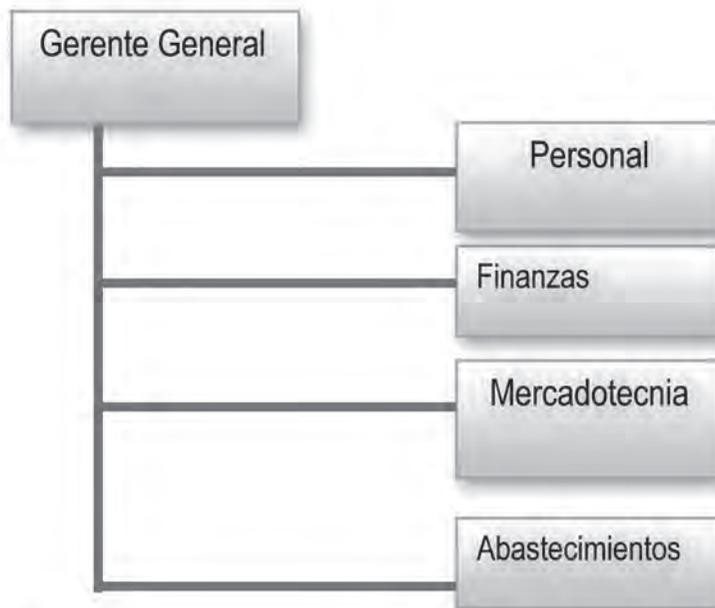
4.-MIXTO: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.



CONALEP



**Circular:** donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.



Es frecuente que las **reglas y reglamentos** ayuden a mantener el orden en la organización, estableciendo los parámetros dentro de los cuales deberán operar los miembros de la misma. En la mayoría de las organizaciones, las reglas y reglamentos ayudan a los miembros a planificar, organizar, controlar y tomar decisiones. Además, según el tamaño de la organización, esas mismas reglas y reglamentos pueden ayudar a coordinar las actividades, haciendo que el trabajo de los empleados se mantenga enfocado en el logro de las metas.

### MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Los documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Tiene como objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar funciones y relaciones de cada unidad administrativa, deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de labores y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Existen distintas clasificaciones de manuales administrativos, algunas de las más importantes son:

Por su contenido:

- De políticas
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De técnicas
- De puesto

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan, actividades responsabilidades y funciones.

- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

Formato e índice de manuales

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas. (Münch, 2002)

- Índice.
- Objetivos y antecedentes del manual.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

### Manuales de organización

(Münch, 2002) Explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización.
- Declaración de funciones.
- Glosario de términos utilizados.

Contienen:

- Objetivos generales de la organización.
- Políticas generales.
- Glosario de términos administrativos.
- Nombres de áreas o departamentos y puestos.
- Procedimiento de organización
- Responsabilidades de los altos niveles.
- Funciones.
- Cartas de organización.
- Descripción de puestos.
- Descripción de actividades.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.

### Manuales departamentales

Contienen:

a) Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus básicas.

- b) Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- c) Carta de organización general y departamental.
- d) Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- e) Análisis de puestos.
- f) Gráfica de proceso, y de flujo.

Ventajas:

- I. Describen el funcionamiento de un departamento.
- II. Se emplean para dar instrucciones en el departamento.
- III. Presentan el flujo de trabajo.
- IV. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- V. Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

### **Manuales interdepartamentales**

(Münch, 2002) Son similares, en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información.

- Comprenden a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

Carta de distribución del trabajo o de actividades:

A través de ésta técnica **se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.** Sirven para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince, personas.

*Ventajas:*

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Normaliza y estandariza procedimientos.
- d) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e) Delimita funciones, enviando fugas de responsabilidad.

*Formulación:*

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo sección.

- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

Por su parte Rodríguez (2003) dice que es una técnica relativamente reciente y sirve para mostrar mejor, las relaciones de las funciones y las obligaciones integradas a una estructura organizacional. En lugar de describir, detalladamente, determinado puesto, la carta de actividades, describe las acciones, así como las obligaciones de cada uno de los subordinados que participan en el logro de un objetivo específico.

El objetivo se describe en la parte superior e inmediatamente debajo, en el lado izquierdo, las acciones principales y secundarias para alcanzarlo; a la derecha, se hace indicación de las obligaciones correspondientes, a cada unidad orgánica.

La carta de actividades, puede ser de gran alcance e incluir personal de diversas unidades administrativas, o bien limitarse a una sola unidad orgánica, dependiendo de los objetivos a lograr.

El siguiente cuadro muestra como ejemplo una carta de actividades.

### **DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO**

(Münch, 2002) También se les conoce como fluxogramas. George Terry los define como: la representación gráfica de que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Una mayor simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

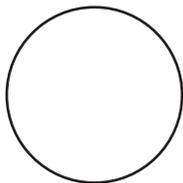
Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento.

- Gráfica de flujo de operaciones.

- Gráficas esquemáticas de flujo.
- Gráfica de ubicación de equipo.
- Gráfica de flujo de formas.

### Simbología

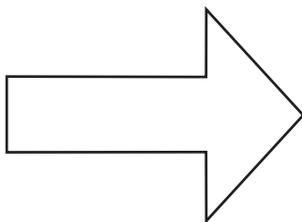
En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:



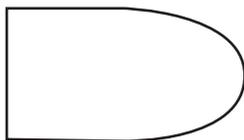
*Operación:* Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.



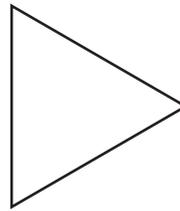
*Inspección:* Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.



*Transporte:* Acto de mover de un lugar u otro.



*Espera o demora:* Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.



*Almacenamiento:* cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento.

(Münch, 2002) Para la elaboración de un diagrama de procedimiento es conveniente seguir en forma ordenada la siguiente secuencia.

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
- c) Analizar el trabajo.
- d) Establecer el procedimiento más factible.
- e) Presentar la proposición.
- f) Obtener la aprobación.
- g) Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- h) Implantar el nuevo procedimiento.
- i) Observar el procedimiento implantado.
- j) Llevar registros adecuados de realización.

Como interpretar un diagrama de flujo:

Existen dos niveles de interpretación, comprensión del proceso y mejora del mismo. La mejor manera de adquirir conocimiento sobre un proceso en curso es recorrer el proceso representando en el diagrama de flujo, paso a paso, siguiendo el flujo indicado por las flechas. Por esto, y dado que los equipos de mejora suelen estar constituidos por representantes de departamentos que sólo conocen en profundidad una de las partes del proceso, es recomendable planearse como primer objetivo el adquirir un mejor conocimiento común completo del proceso en su conjunto. El error más común es no documentar el proceso real o no actualizarlo.

## ANÁLISIS DE PUESTOS

**El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.** Esta función tiene como meta análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Análisis de la información sobre puestos:  
Perspectiva general.

Antes de la creación de un departamento de personal los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, y una empresa a medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante **el análisis de puestos**.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

Obtención de la información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales.

Provistos de un panorama general sobre la organización y desempeño, se realizan los siguientes pasos:

#### 1) Identificación de puestos

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o una investigación directa, con los empleados, supervisores y gerentes.

#### 2) Desarrollo de cuestionario

Tiene como identificación de labores, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- **Identificación y actualización:** Se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

- **Deberes y responsabilidades:** Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

- **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias y otros factores necesarios para la

persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Así mismo permite la planeación de programas de capacitación específica.

- **Niveles de desempeño:** Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores, los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

## REORGANIZACIÓN

Con frecuencia una organización logra dejar atrás su estructura corriente cuando nuevas funciones operacionales, nuevos productos, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., se han añadido y aumentado su magnitud.

Reestructuración de las organizaciones

- Dejar atrás su estructura corriente
- Mejor uso de recursos humanos materiales y financieros
- Adecuar y modernizar su estructura funcional

En su libro, *Enlute Paranoide Wall Survive*, Andy Grove, director general de Intel, apunta que todas las industrias y empresas enfrentarán tiempos agitados durante el próximo decenio como resultado de las nuevas tecnologías, las modificaciones en las necesidades de los consumidores y la aparición de competidores. Las compañías necesitarán modificar su organización. Si bien cada empresa afrontará su propio conjunto de desafíos, las fusiones y adquisiciones se han convertido en una fuente importante de reestructuración corporativa, lo que influye en millones de trabajadores y sus familias. Estas formas de reestructuración se acompañan de un redimensionamiento. El **redimensionamiento (downsizing)** es el proceso de reducir el tamaño de una empresa suspendiendo en forma temporal a los trabajadores o jubilándolos con anticipación. Los objetivos principales del redimensionamiento son similares en las empresas estadounidenses y de otros países:

Reducir costos

- Estimular la descentralización y acelerar la toma de decisiones
- Disminuir la burocracia y eliminar capas jerárquicas
- Mejorar las relaciones con los clientes

**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE DETERMINAN UNA REORGANIZACIÓN**

FACTORES INTERNOS (DEFECTOS DEL ORGANISMO)	FACTORES EXTERNOS (INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS CONFUSOS</li> <li>• PLANES MAL ELABORADOS</li> <li>• CRECIMIENTO NO PROGRAMADO</li> <li>• INADECUADA DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO</li> <li>• FALTA DE DELEGACIÓN</li> <li>• EXCESIVO TRAMO DE CONTROL</li> <li>• INSUFICIENCIA FUNCIONAL</li> <li>• LENTA TOMA DE DECISIONES</li> <li>• FALTA DE MOTIVACIÓN</li> <li>• BAJA PRODUCTIVIDAD</li> <li>• INADECUADOS CONTROLES</li> <li>• FALTA DE EVALUACIONES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AVANCE CIENTÍFICO Y TECNÓLOGICO</li> <li>• SITUACIÓN ECONÓMICA</li> <li>• SITUACIÓN DEL MERCADO</li> <li>• SISTEMA GUBERNAMENTAL</li> <li>• SITUACIÓN SOCIAL.</li> </ul>
LIMITANTES DE LA REORGANIZACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RESISTENCIA AL CAMBIO</li> <li>• FALTA DE UNA UNIDAD ORGÁNICA, PARA REALIZAR EL PROCESO</li> <li>• FALTA DE PERSONAL PERSONALIZADO</li> <li>• INSUFICIENCIA PRESUPUESTAL</li> <li>• FALTA TOTAL O PARCIAL DE APOYO DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR</li> </ul>	

Una consecuencia de esta tendencia es que los gerentes de nuestros días supervisan más subordinados que les reportan directamente. Debido al **redimensionamiento**, los gerentes de primera línea han tenido que asumir mayor responsabilidad por el trabajo de sus departamentos. Por ejemplo, en la planta industrial de Nokia, Fort Worth, participan en el proceso de producción y en otras actividades de línea y coordinan los esfuerzos de especialistas como parte de su labor. Al mismo tiempo, los trabajadores supervisados por éstos ya no están tan dispuestos a soportar un estilo gerencial autoritario; quieren que su trabajo sea más creativo, que represente un reto, que sea divertido y satisfactorio y desean participar en las decisiones que influyen en su labor. Por tanto, los equipos de trabajo auto dirigido que reúnen trabajadores y gerentes de primera línea para tomar decisiones en conjunto y mejorar así la forma de realizar el trabajo, ofrecen una solución tanto a la supervisión como a los problemas de expectativas de los empleados.

**SUBCONTRATACION (OUTSOURCING)**

(Rodríguez, 2003) La **subcontratación** es el proceso mediante el cual se permite que otras contrataciones presenten un servicio necesario o fabriquen partes de un producto.

La producción es la función que mas recurre al **outsourcing**. Así la organización puede cambiar de proveedor cada vez que lo requiera.

**Outsourcing**, por otro lado, significa que otras organizaciones presten un servicio necesario o fabriquen partes de un producto. Nike delega así la producción de su calzado a plantas que fabrican acostos más bajos en Corea del Sur y China y lo importa después para distribuirlo en América del Norte. Estas plantas también embarcan calzado a Europa y ciertas regiones de Asia para su distribución. Por tanto,

los gerentes de hoy enfrentan un nuevo desafío: planear, organizar, dirigir y controlar una compañía que quizás tenga, al menos, una de sus operaciones contratada con otras empresas. La producción es la función para la que más se recurre al outsourcing y, así, la compañía puede cambiar de proveedor siempre que sea necesario, según sus propias necesidades.

A medida que las organizaciones se **redimensionan y delegan funciones, se adelgazan y reducen tamaño**. A diferencia de las grandes organizaciones del pasado, las nuevas empresas pequeñas y con frecuencia las compañías basadas en el comercio electrónico ya no son las fortalezas autónomas de antaño, sino que se parecen más a los nodos de una red de relaciones complejas. Las formas de organización en red predominan en las industrias de alta tecnología, donde obtienen acceso a los nuevos descubrimientos hechos por los científicos en las universidades y en pequeñas organizaciones creativas. Por ejemplo, la industria asociada con Internet se caracteriza por redes de relaciones entre empresas de nueva tecnología dedicadas a la investigación y al desarrollo de productos y las empresas establecidas en sectores industriales que emplean estos nuevos productos. John Chambers, director general de Cisco Systems, acepta sin más que muchas de las mejores ideas y tecnologías provienen de fuera. Desde 1996, Cisco ha formado una red compleja con pequeñas empresas que cuentan con equipos de desarrollo de software de punta, participa en la interconexión de redes de fibra óptica y en la comunicación inalámbrica y ofrece seguridad en red.

## ALIANZA ESTRATEGICA (STRATEGIC ALLIANCE)

(Rodríguez, 2003) Se define como la relación formal creada entre organizaciones independientes con propósito de perseguir objetivos mutuos y en conjunto.

En esta alianza las organizaciones individuales comparten autoridad administrativa, forman vínculos sociales y aceptan la copropiedad.

Las empresas forman alianzas estratégicas para desarrollar nuevas tecnologías, ingresar en nuevos mercados y reducir costos de manufactura.

La competitividad exige el establecimiento y manejo de alianzas estratégicas. En una **alianza estratégica**, dos (o más) compañías acuerdan cooperar en una operación de riesgo que se espera que beneficie a ambas (o todas). Las alianzas desempeñan una función vital para ampliar o crear recursos para una empresa. Por ejemplo, American Airlines, CathayPacific, Qantas, Canadian Airlines y British Airways

formaron hace poco la alianza Oneworld, que pretende ayudar a que las cinco líneas aéreas lleguen a partes del mundo a las que no podían llegar antes. Esta alianza dio acceso a American Airlines a Hong Kong, Singapur y otras ciudades asiáticas sin tener que llevar los pasajeros a Tokio y hacerlos esperar durante horas la conexión con otro vuelo. También permite a estas cinco aerolíneas vender pasajes en los vuelos de las otras. En efecto, la **Oneworld** se está volviendo más eficiente y está mejorando la rentabilidad de las operaciones al coordinar diferentes programas y precios de boletos para diversos mercados.

## TECNOLOGIA, COMUNICACIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

(Robbins, 1987) La década de 1990 resultó ser una época de profundos cambios para las organizaciones. El desafío de los gerentes consiste en mantener la buena marcha de sus organizaciones, introduciendo mejoras en forma continua y conservando la competitividad de aquéllas, a pesar de que tanto las organizaciones como el ambiente estén sometidos a cambios acelerados. ¡Y no es probable que las cosas vayan a ser más fáciles para los gerentes en la próxima década! Si bien es cierto que los cambios y la tecnología contribuyeron de modo palpable a crear gran parte de la incertidumbre ambiental que hoy enfrentan las organizaciones, esos mismos avances de la tecnología han permitido que los gerentes organicen el trabajo en formas nuevas con el fin de que sus respectivas organizaciones lleguen a ser más eficientes y eficaces. **¿De qué manera ha influido la tecnología en las organizaciones?** Discutiremos dos aspectos de esto: su efecto sobre el modo de comunicar la información dentro de las organizaciones, y su efecto en la forma en que las organizaciones están estructuradas

### CÓMO AFECTA LA TECNOLOGÍA LAS COMUNICACIONES

La tecnología, y para ser más específicos, la tecnología de la información, ha transformado radicalmente el modo en que los miembros de las organizaciones se comunican. Por ejemplo, ha propiciado una apreciable mejoría en la capacidad del gerente para vigilar el rendimiento de individuos equipos, y ha permitido que los empleados dispongan de información más completa para tomar decisiones más rápidas. Dos adelantos de la tecnología de la información parecen haber producido el mayor impacto en la comunicación organizacional: los sistemas de computadora enlazados en redes y la capacidad de emplear tecnologías inalámbricas.

**Sistemas de computadoras enlazadas en redes.** En un sistema de computadoras enlazadas en redes, una organización conecta sus computadoras por medio de hardware y software compatible, creando así una red organizacio-

nal. De esta manera, los miembros de la organización pueden comunicarse entre sí y aprovechar la información, ya sea que estén en el pasillo, del otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo. Aunque no deseamos exponer aquí los mecanismos con los cuales funciona un sistema de red, comentaremos algunas de sus aplicaciones para la comunicación en las organizaciones. Entre éstas figuran el correo electrónico, el correo de voz, **el correo en facsímil (fax), las videoconferencias y teleconferencias, el intercambio electrónico de datos y el intranet**. No contando con las redes sociales actuales como el Facebook, Twitter, y otras.

**Correo electrónico e mail.** Transmisión instantánea de mensajes escritos, por medio de computadoras que están enlazadas entre sí.

**Correo de voz.** Sistema de comunicación que digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de una red de computadoras y lo almacena en disco para que el destinatario lo escuche más tarde.

**Facsímil (fax).** Sistema de comunicación que hace posible la transmisión de documentos que contienen textos e ilustraciones.

**Teleconferencia.** Sistema de comunicación que permite a un grupo de personas conferenciar simultáneamente por medio del teléfono o el correo electrónico.

**Video conferencia.** Sistema de comunicación que permite a un grupo de personas charlar simultáneamente mirarse unas a otras por medio de sendas pantallas-de video.

**Intercambio electrónico de datos (EDI).** Sistema de comunicación que permite a las organizaciones intercambiar documentos de sus transacciones de negocios ordinarios.

**Intranet.** Sistemas de comunicación organizacional interna que utilizan tecnología de Internet y son accesibles solamente a los empleados de la organización.

**Tele transportación.** Opción de diseño del trabajo en que cada trabajador está enlazado con el centro laboral por medio de una computadora provista de un módem.

**Centros de trabajo virtuales.** Oficinas que se caracterizan por espacios abiertos, muebles móviles, teléfonos portátiles, computadoras laptop y archivos electrónicos.

**Corporaciones virtuales.** Según una encuesta realizada en fecha reciente por Business Week del enfoque de la corporación virtual

La corporación virtual es una red temporal de compañías independientes -proveedores, clientes, incluso rivales en otras ocasiones- vinculadas por la tecnología de la información, con objeto de compartir habilidades, costos y acceso a los mercados de unos y otros. No cuenta con oficina central ni organigrama. No cuenta con jerarquía ni con integración vertical.

### **Características de un modelo nuevo para las corporaciones**

Stoner. Los riesgos compartidos y las alianzas estratégicas del presente pueden ser una primera idea de la organización de negocios del futuro: **La corporación virtual**. Se trata de una red temporal de empresas que se reúnen con rapidez para explotar las oportunidades que cambian a gran velocidad. En una corporación virtual, las empresas pueden compartir costos, habilidades y acceso a los mercados mundiales, y cada uno de los socios contribuye con lo que hace mejor. A continuación se presentan los atributos fundamentales de una organización así.

**Tecnología.** Las redes de información ayudan a las compañías y los emprendedores muy distantes a vincularse y trabajar juntos desde el principio hasta el final. Las asociaciones se fundamentan en contratos electrónicos para mantener alejados a los abogados y acelerar la vinculación.

**Oportunidad.** Las asociaciones serán menos duraderas, menos formales y más oportunistas. Las empresas formarán bandos para satisfacer una oportunidad específica del mercado y, las más de las veces, se separarán cuando la necesidad se evapora.

Excelencia Como cada socio aporta su "competencia básica" a las actividades, es posible crear una organización que sea la "mejor en todo". Cada función y proceso podría ser de calidad mundial; algo que ninguna compañía sola podría lograr.

**Confianza.** Estas relaciones hacen que las empresas confíen mucho más unas en otras y requieren mucha más confianza que nunca antes. Compartirán un sentimiento de "destino compartido", que significa que la suerte de cada socio depende de la de los otros.

**Sin fronteras.** Este nuevo modelo de corporación redefine los límites tradicionales de la empresa. El aumento de cooperación entre competidores, proveedores y clientes dificulta más determinar dónde termina una compañía y empieza la siguiente.

Fuente: Reproducido con autorización de "The Virtual Corporation". Business Week. 8 de febrero de 1993. pp. 98-99.

**INNOVAR.** Sir Norman Foster. Premio Pritzker de Arquitectura de 1999 nacido el 1 de junio de 1935 - Lugar de nacimiento: Manchester, Inglaterra. Educación: Universidad de Manchester, Escuela de Arquitectura de la Universidad Yale. Nacido en una familia de clase obrera, Norman Foster no lucía como para convertirse en un arquitecto famoso.

“Desde allí surgieron algunos **proyectos**, como las casas de Mews en Londres (1965) y la fábrica de electrónica Reliance, en Wiltshire (1964-66). Estos **proyectos** contemplaban en sus planos la posible reutilización del edificio por otros usuarios, y por lo tanto constaban de componentes modulares y paredes móviles.”

## INTEGRACIÓN



### Introducción

(Rodríguez, 2003) Para alcanzar los planes y los objetivos deseados, todos los administradores se enfrentan al desafío de planear, organizar, dirigir y controlar, a fin de generar algún tipo de producto. Los productos varían de acuerdo con el tipo de organismo; por ejemplo las fábricas textiles tienen como propósito producir telas, toallas, hilos, etc., los administradores de hospitales, tienen que presentar servicios de salud, los administradores de universidades, el colaborar en la formación de profesionales.

Para llevar a cabo la acción de producir, es necesario contar como **recursos de operación**. Éstos comprenden todos los activos disponibles para que un administrador genere productos (bienes o servicios), las transformaciones el conjunto de pasos necesarios para cambiar los recursos organizacionales en productos, y éstos son, diversos bienes que tienen como finalidad satisfacer necesidades humanas.

Partiendo de lo anterior, es fácil comprender la importancia de que la dirección superior esté continuamente consciente del status y uso de los recursos de operación. Estos recursos son de diversos tipos: **humanos, financieros, materiales y técnicos**. Los **recursos humanos** son las **personas que trabajan para una organización**. Las **habilidades** que poseen y su **conocimiento** acerca del sistema de trabajo, son de gran valor para los administradores. Los recursos **financieros** se refieren a la **cantidad de dinero** que los administradores usan para adquirir bienes y servicios para la organización. Los **recursos materiales** se refieren al **suministro de materiales** que se usan directamente en la producción de bienes y servicios. Por último, los **recursos técnicos** implican el **uso de tecnología**.

### Su concepto

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la Integración. Puesto que en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etcétera, se estudiará la integración de cosas, aquí nos referimos especialmente a la de personas, y sobre todo, al aspecto específicamente administrativo.

### Su importancia

- Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

### PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS (Reyes, 1983)

#### *De la adecuación de hombre y funciones*

“Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombre.

Es claro que quien carezca de los requisitos físicos, intelectuales, morales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa “el hombre adecuado para el puesto adecuado”.

#### *De la importancia de la introducción adecuada*

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino que se la ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etc., y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se la pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es una máquina.



#### *Del abastecimiento oportuno*

“Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente utilidades”.

#### *De la instalación y mantenimiento*

“La instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir esta actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo”.

Ejemplo: la instalación de la maquinaria muchas veces se prolonga innecesariamente, por falta de adecuada planeación, aumentando el costo de la misma y el período improductivo. Lo mismo puede decirse de las ampliaciones y cambios de máquinas, sistemas, etc.

Ejemplo: el mantenimiento, cuando no se realiza por un sistema “preventivo” obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción, sumamente costosas.

#### **Definición de recursos**

Un organismo social --cualquier organización formal-- funciona u opera, mediante la presencia y activa participación de los recursos de operación (humanos, financieros, etcétera).

Si existe un plan u objetivo común es imprescindible planear una estructura organizacional, por simple que ésta sea, y para que opere, será necesario proveerla el personal, dinero, bienes materiales y tecnología. Sin embargo, todo esto no es suficiente para alcanzar objetivos y planes; es necesario establecer procesos de planeación, de toma de decisiones, de control y de coordinación para utilizar de manera óptima los recursos. Para minimizar las confusiones, presentamos algunas definiciones sobre el término **recursos**.

El autor Gómez Ceja define a los **recursos** como:

Todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción.

Samuel C. Certo los define como:

Todos los activos disponibles, para que un administrador genere productos.

Glans y otros los definen como:

Aquellos medios, a través de los cuales una organización puede cambiar insumas en productos.

Nosotros los definimos como:

**El conjunto de bienes que son necesarios proveer, para que un organismo social opere hacia objetivos predeterminados.**



Obtener los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, es de vital importancia para operar una empresa. Aunque se da en mayor amplitud, al inicio de operaciones de un organismo social (captar personal, dinero, maquinaria, equipo, etc.), es una actitud permanente, porque en forma constante hay que estar integrando al organismo estos recursos, tanto para su crecimiento normal como cuando hay ampliaciones.

### Recursos como sistema

(Rodríguez, 2003) En la configuración del sistema empresa, las entradas están constituidas por todo lo que la empresa necesita adquirir de su medio ambiente, para incorporar a su estructura, recursos que se constituyen en subsistemas, mismos que se denominan sistemas de los recursos y que son:

- Subsistemas de recursos humanos.
- Subsistemas de recursos financieros.
- Subsistemas de recursos materiales.
- Subsistemas de recursos técnicos.

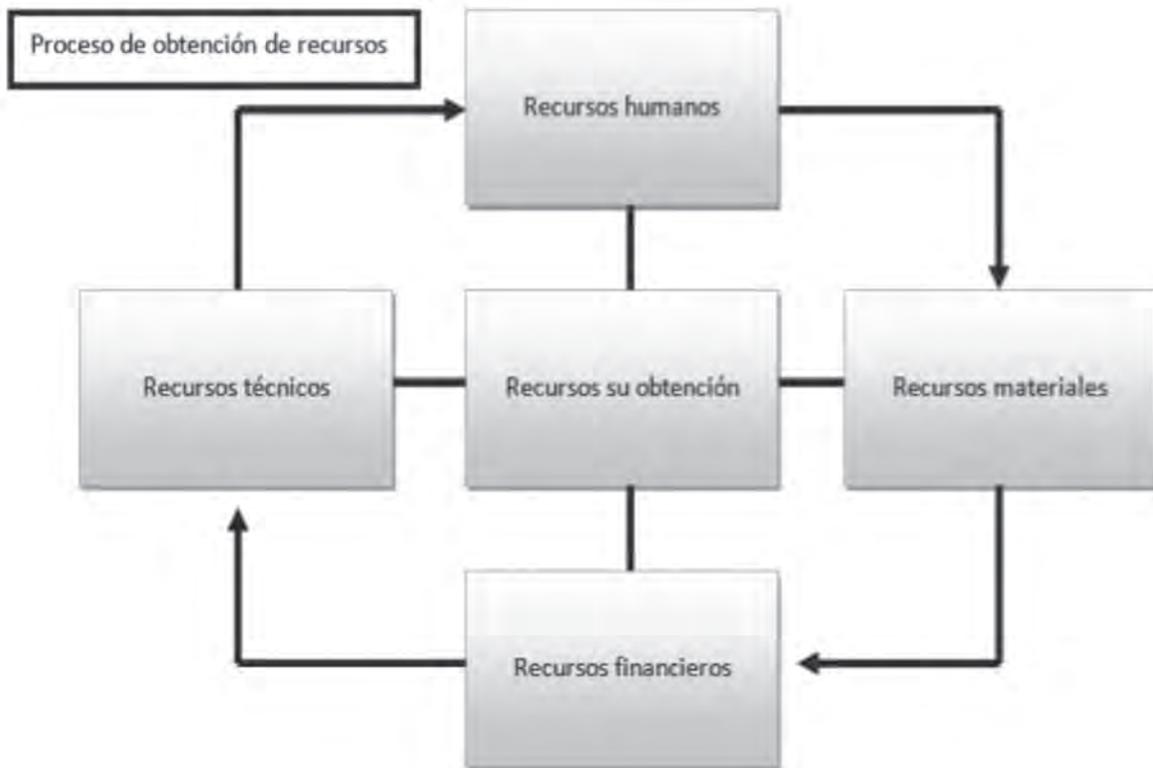
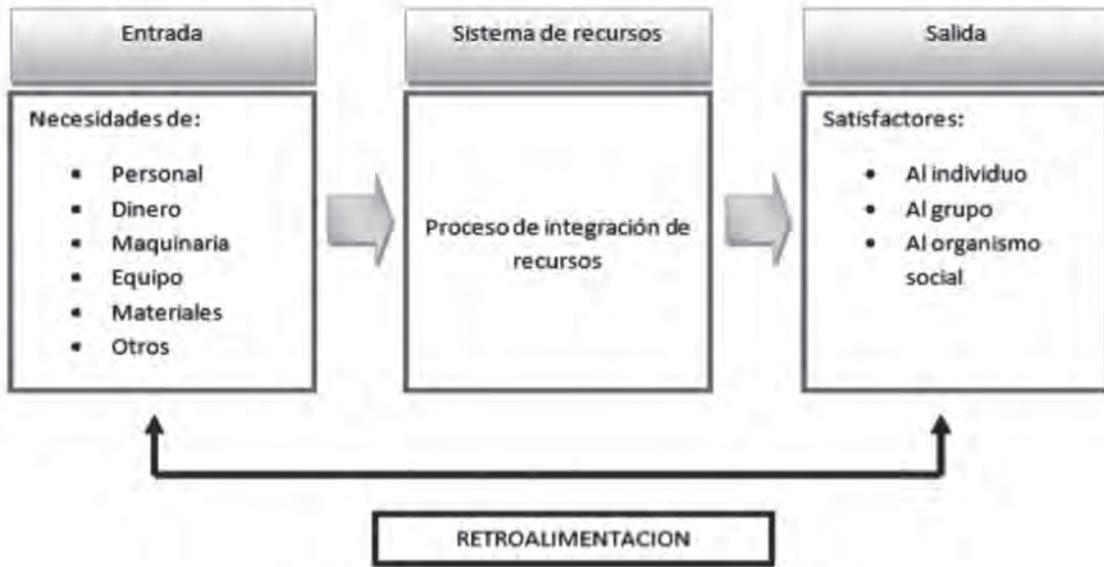
### Proceso de obtención de recursos

(Rodríguez, 2003) Los administradores utilizan los recursos de operación y los sujetan al proceso de administración. Sin embargo, estos esfuerzos se llevan a cabo, dentro de un ambiente complejo, afectado por diversas y cambiantes influencias (sociales, políticas, humanas, económicas y tecnológicas). Esto conduce a la satisfacción humana de un trabajo, un lugar) un momento y un método adecuado. De esto se derivará) dar satisfacción al individuo) al grupo, al organismo y a [a comunidad.

La transformación es una serie de pasos requeridos, para cambiar los recursos en productos (bienes o servicios), y éstos tienen como propósito: satisfacer diversas necesidades del ser humano. En la figura siguiente se resumen los recursos de operación, el proceso de integración de recursos, los productos o resultados y las relaciones entre ellos.

El proceso de obtención de recursos, abarca considerar diversos tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos, como se muestra en la siguiente figura.

**Sistema de Recursos**



### Recursos humanos

(Rodríguez, 2003) Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano, es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo: en las etapas de nacimiento o formación) en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo.

**La fuerza de trabajo**, representa uno de los renglones **más elevados** de los gastos, y para ello basta ver los gastos de nóminas. Pero no sólo éstos son importantes, sino que además se agregan otros, que son menos llamativos y hasta ahora difíciles de cuantificar, como son, los derivados del **reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de personal**, así como los implícitos en los programas de **seguridad y servicios** para el personal y sus familiares, los que surgen en la revisión y administración de **contratos colectivos**, etcétera.

Los recursos humanos son, por su naturaleza los más complejos en su administración. Una de las consideraciones objetivas más importantes, que ilustran esta complejidad, es que los servicios personales se contratan a cambio de una remuneración. Al contratar, el salario es conocido y fácilmente cuantificable, pero el rendimiento de la persona, tanto cualitativo como cuantitativo, no lo es, y no puede y no debe anticiparse, inducirse o Controlarse en forma empírica.

No sólo es necesario reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar a las personas, sino que es necesario también, guiar los recursos humanos, y esto no es posible sin un grupo normativo de objetivos, políticas y procedimientos en materia de personalicemos, por tanto, esbozado las metas de la administración de recursos humanos. Para estar en posición de lograrlas, es necesario, pensar en la importancia de la realización de las funciones que se señalan a continuación.

### Planeación de recursos humanos

(Rodríguez, 2003) Planear los recursos humanos en términos de ingresos y de costos, requiere del uso de una función de respuestas del personal. Una función de este tipo, relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica, con las respuestas obtenidas en esta actividad.

Para establecer esta medida de rendimiento, se requiere conocer a fondo el trabajo y cuantificar hasta donde sea posible su desempeño. En caso de actividades rutinarias y mecanizadas, es relativamente sencillo, relacionar la productividad con las horas-hombre invertidas, en este caso, pudieran ser suficientes los datos que resulten de realizar la producción en periodos inmediatos anteriores.

Cuando los datos estadísticos no son suficientes para medir el rendimiento del personal, se hace necesario utilizar experimentos controlados, para probar y mejorar las explicaciones y las predicciones respectivas. Por ejemplo, en el caso de personal de ventas, debe construirse el modelo experimental, escogiendo en primer lugar un número determinado de clientes clasificados por tipo, y llevar el registro detallado de los esfuerzos de venta a las diferentes respuestas que resultan de cada esfuerzo. La función de respuestas será más completa, mientras más datos se controlen, así, para nuestro ejemplo de función de respuestas en ventas, podrían relacionarse otros muchos datos, como números de visitas a clientes, incentivos especiales de venta, etc., y sobre todo, el costo que implica cada esfuerzo.

### Reclutamiento y selección

Cualquier organismo requiere, naturalmente, de personas que lo hagan funcionar, de manera que necesita obtenerlas. Esto no sólo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa.

El abastecimiento de personas calificadas, determina el éxito en la gestión de la misma manera y con más o menos, la misma precisión que el abastecimiento de dinero o materiales.

Observando más directamente el área de esta actividad, surge como una serie interrelacionada y ordenada de interrogantes. Para establecer una política de reclutamiento y selección coherente, lo más probable es que surjan las siguientes preguntas:

- ¿A quién se debe buscar?
- ¿Cuántas personas hacen falta?
- ¿Dónde se debe buscar?
- ¿Qué métodos se pueden emplear, para inducir a las personas más calificadas a la empresa?
- ¿Qué procedimientos se pueden aplicar, para seleccionar al personal más adecuado?

Para realizar una adecuada selección de personal, es necesario un estudio detallado de los requerimientos del puesto de trabajo, para inferir las cualidades humanas necesarias para realizarlo con éxito.

Métodos de selección. Los métodos utilizados en las empresas, difieren en algunos aspectos, pero, a pesar de estas diferencias, existen ciertos métodos que podemos considerar como típicos.

Un proceso de selección es el que propone el autor Uhrbrok. Algunas partes de este proceso, no se aplican en cier-

tas empresas, por ejemplo, no se somete a pruebas de empleo al solicitante, o no se realizan la entrevista preliminar. En la figura 10-5 se muestra el proceso de selección.

### Ascensos y traslados



El establecimiento de **una política en materia de ascensos**, es un punto crucial de la administración de recursos humanos, tanto para la empresa como para cada una de las personas que la integran. Para la primera, porque le puede proporcionar un **abastecimiento ininterrumpido**, de personas más preparadas para los puestos de nivel superior medio, y para los empleados, porque les puede significar un **estímulo** para progresar dependiendo de su actuación. (Rodríguez, 2003)

Para seleccionar a quienes **han de ascender**, generalmente se toma en cuenta **la antigüedad** de los posibles candidatos, al igual que, la antigüedad entre dos o más candidatos se considera a la persona más capaz y se determina esta capacidad en un periodo de prueba no mayor de 30 días o de alguna otra forma.

La enfermedad de algún oficinista origina, uno o más traslados que muchas veces no son los más adecuados.

Los cambios en toda la empresa, pueden crear también la necesidad de traslados de larga duración.

Con los movimientos que se originan por el **crecimiento o expansión**, o por los que plantean la especialización, las necesidades de personal pueden disminuir en un departamento, mientras en otros aumenta. Esas mismas necesidades, exigen la creación de nuevas unidades que requieren la participación de otras que ya existían.

Estas situaciones, implican que se debe contar con **una política de traslados** que evite **desperdiciar las capacidades del personal bien preparado**, y supone también, la aplicación de un programa sólido de capacitación de manera que, se garantice el buen desempeño de las labores al hacerlas intercambiables en un momento dado,

### Capacitación y desarrollo



(Rodríguez, 2003) La capacitación es uno de los **instrumentos más importantes** con que se cuenta para transformar un organismo social. **La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo**, tiene como propósito fundamental, **mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.**

La capacitación y el desarrollo no se pueden aplicar con éxito, contando solamente con buenos deseos y nobles intenciones, sino que es menester diseñar y poner en práctica: programas específicos, mismos que deben apoyarse en una clara determinación de necesidades. Existe, por tanto, la urgente tarea de determinar **áreas críticas de capacitación en cada empresa.**

### Administración de sueldos y salarios



La administración de sueldos y salarios, es un método de administración que puede resultar valioso para un organismo social, útil para el directivo y, cuando menos, reconfortante para el empleado. Si han de cumplir estos propósitos, todas las empresas, incluso las más pequeñas, deben **contar** primero, **con un programa formal de**

**sueldos y salarios.** El programa debe ser **orientado a las necesidades de la empresa, y toda persona interesada,** debe comprender sus responsabilidades dentro de ella. (Rodríguez, 2003)

¿Qué importancia ha de atribuirse al renglón de sueldos y salarios? Normalmente **para la empresa, es el rubro de gastos más elevados,** el nivel de retribución influye así mismo en la intensidad y la bondad de la prestación al personal, sin embargo, **no es el momento absoluto de la retribución, sino el relativo, el que más preocupa al personal.**

Por definición, es un programa o método de administración de **remuneraciones,** para determinar el monto de sueldos y **salarios justo** para los servicios del empleado.

**La administración de sueldos y salarios,** tiene como objetivo fundamental: **diseñar, aplicar y mantener un sistema de remuneración del trabajo,** que concilie y satisfaga en el mayor grado posible. Para lograr este sistema, hay que establecer una remuneración que sea:

- Equitativa. Es decir, que haya concordancia entre, la aportación que hace el trabajador y el salario que recibe.
- Adecuada. Es decir que sea consistente con los salarios que se perciben en puestos comparables en el mercado.
- Balanceada. Es decir, que las porciones que se entregan ya sea como salario directo, o bien, como prestaciones, efectivamente eleven la capacidad adquisitiva del trabajador.

En un programa de sueldos y salarios, concurren tres etapas:

1. Análisis de puesto. En un procedimiento que consiste, en la separación y ordenamiento preciso, de los elementos que integran un puesto, las tareas que debe abarcar, los requisitos que debe llenar quien lo desempeña, precisando su misión, obligación y autoridad.
2. Valoración de trabajo. Consistente en determinar la importancia relativa de cada puesto, en función de sus obligaciones y responsabilidades, con el fin de asignar a cada una, atribuciones más equitativas y lograr la correcta organización y remuneración del personal.
3. Calificación de méritos. Es la valoración separada, de cada una de las cualidades y realizaciones del trabajador, que influyen directamente en la ejecución del trabajo, lo cual permite conocer, en el momento necesario, a quiénes debe darse preferencia en ascensos, ya quiénes debe rechazarse.

La calificación de méritos, trata de establecer y registrar de la manera más objetiva posible y, por tanto imparcial.

## Relaciones laborales



(Rodríguez, 2003) La administración de recursos humanos, encuentra una estrecha relación entre las funciones que desempeña y los **ordenamientos legales** que las regulan. La **relación de trabajo** se inicia, con una **figura jurídica** que constituye el **contrato,** ya sea **individual o colectivo,** pero además existen otros tipos de normas legales que exigen un conocimiento básico para su manejo. Hay que distinguir entre el **contrato de trabajo,** propiamente como tal, y **otros convenios jurídicos** que pueden implicar prestación de servicios profesionales o de otra naturaleza, que no revisten las características de actividades laborales, sino actos de carácter civil o mercantil.

El contrato de trabajo puede ser de duración **indefinida o limitarse** a un tiempo, o a **una obra determinada.**

Al comenzar la **relación laboral,** surge el problema de cómo **reclutar y seleccionar al personal.** Inmediatamente después, aparece el problema de la **contratación,** en donde el derecho participa a cada momento para marcar los respectivos **derechos del trabajador y del patrón,** señalando las causas de **terminación de los contratos,** marcando posibles **disciplinas y consecuencias de despidos, rescisión o terminación de la relación laboral.**

A la administración de recursos humanos le toca **prever y solucionar conflictos.** Y una manera de lograrlo es: manteniendo **buenas relaciones laborales,** que no sólo **incluyen lo jurídico,** sino **lo humano.** La negociación y administración de los distintos instrumentos normativos de la relación laboral (**contrato colectivo, contratos, reglamentos,** etc.), requieren información de primera mano y atención especializada.

## Seguridad e higiene industrial



La seguridad y conveniencia de que el trabajo se ejecute en una forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, **capacitar al personal**, adaptar **cambios en la tecnología, eliminar riesgos**, etcétera.

**La seguridad industrial** no solamente se refiere, al establecimiento de normas para el personal que ejecuta o puede ejecutar cierto tipo de tareas, que requieren especial cuidado por la **posibilidad de accidentes**, sino que está ligada a toda la función de administración de recursos humanos. Mientras que una persona se encuentra **bien seleccionada, capacitada, adecuadamente remunerada**, es decir, motivada, lo más probable es que realice sus actividades con mayor cuidado y entusiasmo.

### Manejo de información



Toda la función de **la administración de recursos humanos**, requiere del manejo de **información**. Por tanto, una eficiente administración en esta materia depende, en gran medida, de que garantice el flujo oportuno y expedito de información relevante, consistente y válida para tomar las decisiones propias de esta función. Por el gran volumen de información sobre el personal que hay en un organismo social, lo más recomendable es, que esta información se procese a través de computadoras. La medida y la forma en que esto ocurra deben ser determinadas por las necesidades y verificadas por especialistas.

La naturaleza de esta función en el área de personal, es de carácter de asesor, ya que le brinda un servicio de flujo de información relevante, a quienes son los responsables directos.

### Plan general de administración de personal

Esta función básica, abarca un conjunto de variables. Su contenido varía de un organismo social a otro, sin embargo, se muestra una gráfica en la que se indican las tres grandes actividades, que debe comprender un plan general de administración de personal y que son:

- a) Suministro de personal.
- b) Retención de personal competente.
- c) Aumento de productividad individual.

### Recursos financieros

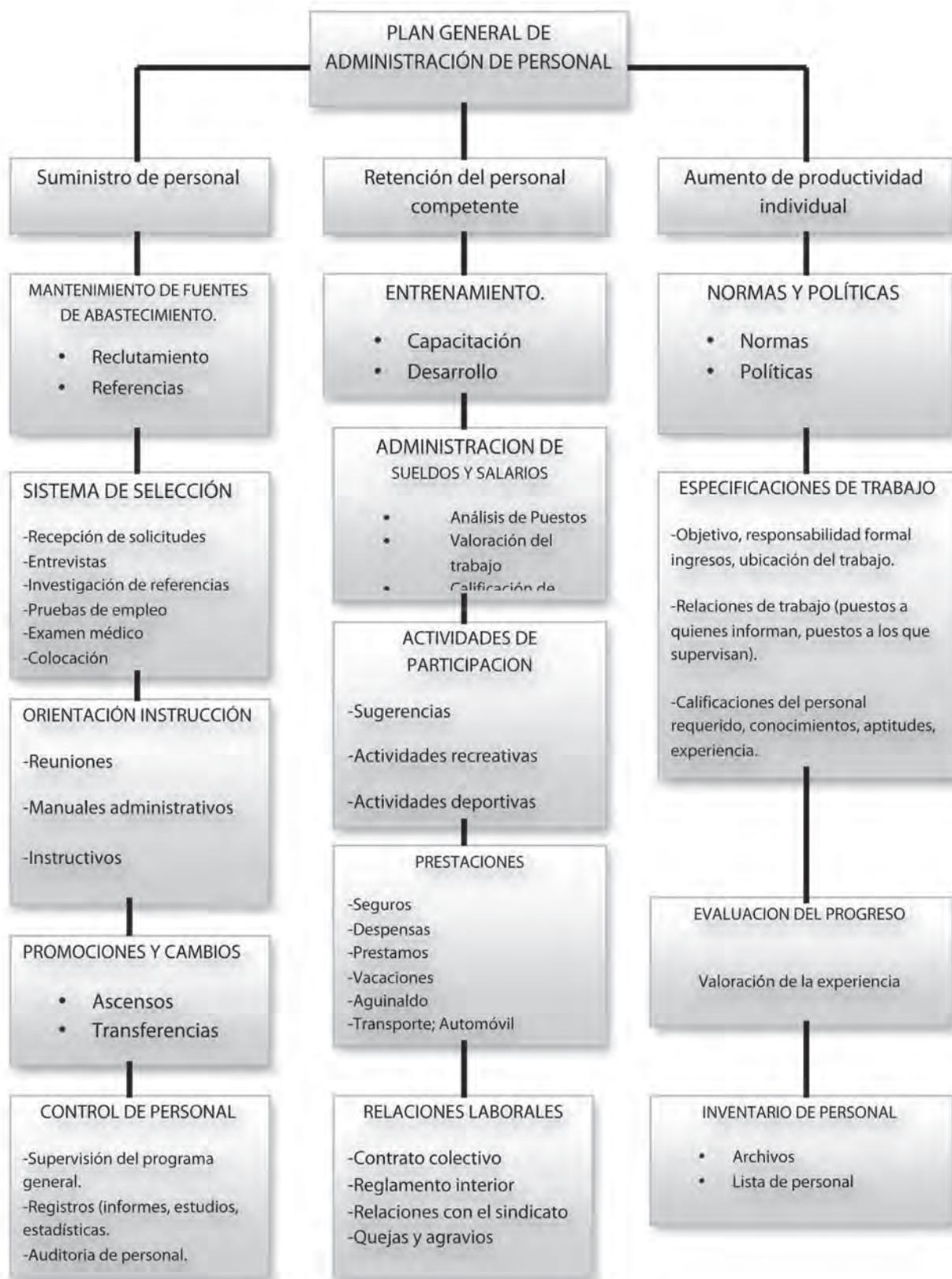


La administración de recursos financieros, supone un control presupuestal y significa llevar a cabo, toda la **función de tesorería (ingresos y egresos)**, de acuerdo con el sistema presupuestal establecido, es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto. (Rodríguez, 2003)

**Las finanzas** se refieren a **los aspectos monetarios de un organismo social. Consiste en el uso óptimo de recursos en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como el empleo que de ellos se hace**. En el significado de finanzas, está implícito el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos. Las finanzas siempre son importantes, ya sea que el organismo crezca, se organice o se modifique su actividad general, siempre habrá necesidades financieras que satisfacer adecuadamente.

Señalaremos también, que tanto en finanzas como en producción o personal, los aspectos más estratégicos, se convierten en herramientas esenciales, para una administración correcta. Éstos son subsistemas que forman parte del sistema total (organismo social). A su vez, un subsistema de finanzas, suele estar dividido en los siguientes departamentos de: contabilidad, tesorería, costos, presupuestos, auditoría interna, entre otras.

La administración financiera consiste en: obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes ofrecen los bienes o servicios.



### Planeación de recursos financieros

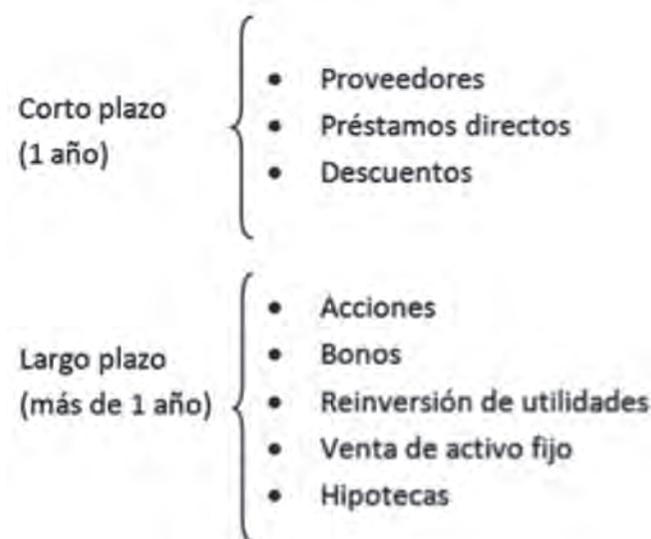


(Rodríguez, 2003) Son los recursos de carácter **económico y monetario**, que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades. En la planeación de recursos financieros hay que determinar: las necesidades financieras de la empresa, definir cómo se origina (o adquiere) y cuál será la asignación (o aplicación) de tales recursos. El buen financiamiento de dicha planeación es vital para el éxito de toda empresa.

Mediante los **presupuestos**, se puede utilizar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuánto requerirán los planes laborales. Las estimaciones para este presupuesto, se elaboran una vez que se han determinado las otras estimaciones (**presupuestos de ventas, producción, compras, costos, distribución, etcétera**).

#### Cómo se adquieren o generan

Se refiere a la manera en que la empresa obtendrá el financiamiento. La planeación de la administración abarca, básicamente,



la selección de los medios de financiamiento, el manejo del crédito y la determinación del capital de trabajo o circulante. Una empresa cuenta con varios medios de financiamiento que son los siguientes: (Rodríguez, 2003)

Se puede decir que los medios de financiamiento que se seleccionen, son una importante decisión del proceso de planeación y deberán estar basadas, en un cuidadoso estudio de las circunstancias y su proyección o futuro. No existe una regla para seleccionar los medios de financiamiento; lo que sí hay que tomar en cuenta, son los costos relativos al financiamiento.

#### Asignación de los recursos financieros

Ya determinada la necesidad de los recursos financieros y la forma de obtenerlos, es necesario conocer en qué se van aplicar tales recursos. **Mediante la asignación se estiman las cantidades de dinero, que se erogará en adquisición de maquinaria y equipo, instalaciones, adquisición de materia prima, mano de obra directa e indirecta, así como los diversos costos de distribución.** Esta asignación se hace por periodos bien definidos en las distintas unidades orgánicas de la empresa.

Una vez obtenidos los recursos financieros para que funcione la empresa, se da el caso de que muchos organismos consideren, como terminada la tarea de su área financiera, pues la usan exclusivamente como controladora de créditos. Sin embargo, **es necesario administrar los recursos financieros.**

#### Recursos materiales

(Rodríguez, 2003) Los recursos materiales o físicos, resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa. Lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Tan dañino es para la empresa su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica. De ahí, que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia, particularmente en la última década.

La administración de recursos materiales consiste, en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas de elevar la eficiencia en las operaciones.

#### Planeación de recursos materiales

La planeación de recursos materiales en una empresa, es aquella que establece los objetivos y determina un curso de acción a seguir, de los siguientes elementos:

- *Instalaciones*: edificios, plantas de fabricación, almacenes, etcétera.
- *Equipo*: maquinaria, herramientas, equipo de transporte, etcétera.
- *Materiales de producción*: materias primas, materiales directos e indirectos.

El objetivo de la planeación de los recursos materiales, es la utilización óptima de éstos para la obtención de una eficaz rentabilidad económica.

#### Planeación de instalaciones

Consiste en el estudio de factores tales como:

- Localización de la planta.
- Determinación de la región.
- Determinación de la comunidad.
- Distribución de la planta.

#### Planeación de equipo



Para llevar a cabo la selección del equipo, hay que responder a las siguientes preguntas:  
(Rodríguez, 2003)

- **¿Cuál es el proceso de producción?**
- **¿Cuál va a ser el tipo exacto del equipo de producción?**

Con respecto a la primera pregunta, para seleccionar un determinado equipo de producción, primero es necesario conocer cuál va a ser el proceso, puesto que, para obtener un determinado producto, existen varias alternativas de selección de procesos de fabricación, dependiendo del volumen, calidad, costo de productos y medios financieros de la empresa.

La segunda pregunta nos sirve, para determinar la calidad de maquinaria que se necesita para la producción, primero se debe calcular la capacidad de producción con base en:

- Pronósticos de ventas y políticas de inventarios.
- Determinación del número de turnos.
- Productividad de las máquinas.

#### Planeación de materiales

Para efectuar la planeación de materiales, se deben analizar los aspectos siguientes,

- Compras.
- Transporte externo (embarque, tráfico, recibido o entrega).
- Transporte interno (manejo de materiales).
- Almacenamiento de materiales (control de inventarios).

#### Funciones de la administración de recursos materiales

Como toda práctica administrativa, la administración de recursos materiales requiere de la realización de las funciones siguientes:

#### Planeación de bienes y servicios

La base de esta función, consiste en **prever las necesidades actuales y futuras** de bienes o servicios para la empresa. Esta función es de vital importancia, puesto que de su buen resultado, depende el eficiente funcionamiento de la empresa en su conjunto. No es suficiente, entonces, contar con recursos humanos y aun con los financieros.

La planeación de bienes y servicios nos va a revelar, **la cantidad y la calidad** de los mismos, **para qué lugares**, en qué **plazo**, con qué **costo, características técnicas, especificaciones** y la jerarquía que les corresponde en un programa determinado.

#### Investigación y análisis



El principal objetivo de esta función, es el conocimiento de las cualidades y cantidades de los bienes y servicios existentes en el mercado y su localización. Por otra parte, se **investigan** las **características y antecedentes de los proveedores**, se **evalúan las alternativas** y se seleccionan las más convenientes y adecuadas de acuerdo con las necesidades específicas de cada unidad organizacional, a las condiciones del mercado, a la calidad, al precio y a la oportunidad.

## Formalización

(Rodríguez, 2003) Esta función reviste importancia, ya que es la concreción de la decisión, la que constituye el compromiso legal que se establece, entre la **empresa y los proveedores** de bienes o servicios, no importa cuál sea su naturaleza.

En la práctica, esta función tiene la forma de **adjudicación de pedidos o formulación de contratos** por prestación de servicios, por obra y tiempo determinados, mercantiles, etc. Esto supone, una revisión constante del presupuesto aprobado por la unidad administrativa, ya que se presupone que únicamente se compra o contrata lo presupuestado.

## Supervisión

Su propósito es procurar, que los bienes y servicios se entreguen o se presten en el tiempo y lugar convenidos, con las características específicas, con las cualidades requeridas y en las cantidades solicitadas.

Esta función se relaciona, específicamente, con la oportunidad en la entrega de bienes y prestación de servicios y, a pesar de que se presentan pocas dificultades en la práctica, sí obliga a una supervisión constante.

## Almacenamiento y control de inventarios

- Esta función consiste en planear, organizar y controlar la recepción, almacenamiento, envíos y registro de los bienes adquiridos por un organismo social.
- Recepción. Supone conocer el origen de los bienes que entran en el (los) almacén(es), y verificar la calidad de los bienes. En esta parte del procedimiento, deben estar resueltos los problemas de espacio y personal en el almacén, su accesibilidad, protección de los bienes, personas y transportes, codificación para su localización y control, etcétera.
- Almacenamiento. Consiste en desarrollar procedimientos y aplicarlos para proteger, conservar y manejar con más eficiencia los bienes en un almacén determinado.
- Despacho. De los bienes hacia las diferentes unidades administrativas de una empresa, apoyándose en una requisición de los mismos, vigilar por otra parte, la oportuna entrega en las fechas y lugares indicados a través de la transportación propia o arrendada, según el caso.
- Registro. Es tal vez la actividad más importante de esta función, ya que de él dependen las existencias de bienes, para realizar los procesos de producción, comercialización, administración. De esta función se deriva, todo

el control de inventarios, por lo que tiene que obedecer también a condiciones de mercado y siempre debe estar al día. (Rodríguez, 2003)

## Recursos técnicos

(Rodríguez, 2003) La palabra técnica, proviene del término griego tekhnē, que significa **arte**. Por tecnología se entiende, al conjunto de los términos técnicos de un arte o ciencia. Cada ciencia tiene su tecnología.

La tecnología consiste en implantar, una vez descubiertos, nuevos desarrollos, generalmente, para alcanzar mayor eficiencia o productividad. Para **aspectos administrativos**, la tecnología es el **saber cómo hacer algo**, consiste en conocer los medios que nos lleven a incrementar, tanto la eficiencia como la productividad del trabajo humano.

En el centro de toda organización, se encuentra la tarea desempeñada y la tecnología (el flujo del trabajo, métodos y equipo) utilizada para desempeñarla. La tarea puede ser cualquier cosa: procesar registros de personal, fabricar leche, fabricar productos plásticos, evaluar la eficiencia y eficacia, etc. Pero una vez, que una organización se compromete a desempeñar alguna tarea específica y aplica también alguna tecnología específica para efectuarla, entonces, esta tecnología afecta a todos los demás aspectos de la organización.

Específicamente nos dice David R. Hampton.

La tecnología da forma a las clases de puestos que están disponibles y a las oportunidades resultantes, para la satisfacción de los empleados en el trabajo. La tecnología predispone los patrones de conducta de los grupos que se forman, e implican la clase de práctica de administración que tienen el mayor sentido en cada situación específica. Por estas razones, comprender los efectos y las aplicaciones de la tecnología, resulta tan crítico, para ser competente en administración, como lo es la comprensión de la motivación} la dinámica de grupos.

Drucker, dice que:

Todo ser humano, en cualquier actividad, desarrolla una tecnología, un método. Cada organización aplica su propio método, cada jefe tiene su propio estilo, cada profesionalista adquiere técnica en la Universidad y la aplica, de acuerdo con sus circunstancias particulares. En este sentido, estamos de acuerdo que nadie escapa a la técnica. Todo organismo social cuenta, ya se ha dicho, con recursos de operación, pero requiere, para su óptima utilización, de una tecnología.

Ahora podemos definir a los **recursos técnicos** como: Aquellos que sirven como **herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos**.

Podemos considerar como ejemplo de recursos técnicos a los siguientes:

- a) **Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y de administración.**
- b) **Fórmulas, métodos, patentes, innovaciones,** etcétera.
- c) **Técnicas analíticas:** técnicas para la formulación de **presupuestos**, estimación de **posibilidades**, técnicas para **programación cronológica**, técnicas para análisis de **redes lógicas (control de la distribución v del inventario).**

La tecnología es, un organismo que se manifiesta en dos sentidos: el material y el mental.

- **Sentido material.** Se pueden introducir **cambios tecnológicos**, consistentes en una nueva **máquina o equipo**, en una nueva herramienta.
- **Sentido mental.** Se introducen cambios que no se pueden tocar, ni oler, y cuya medición es difícil, es decir: **cambios en la organización, modificación de los procesos de toma de decisiones, racionalización administrativa**

en términos de aumentar los **conocimientos** y **modificar las actitudes de la gente.**

José R Cartelazo afirma, que:

La administración es el medio más eficaz, medio tecnológico mental para hacer funcionar una organización. Se puede afirmar entonces, que una organización con resultados pobres, deficientes, tienen mala administración, y en cambio, una organización con buenos resultados, eficientes, está bien administrada. Contar con una administración eficiente significa ser eficaz, que no es lo mismo. La eficacia se consigue, cuando los objetivos propuestos son alcanzados, en ocasiones, cueste lo que cueste. La eficiencia es lograr estos objetivos, en el menor tiempo posible, al menor costo posible, con el menor esfuerzo posible.

Para ejemplificar el proceso de integración de recursos, continuemos el ejemplo de su aplicación al departamento de ventas de una organización.

**Forma de integrar recursos en un departamento de ventas**

Etapas del proceso de integración de recursos	Área funcional: departamento de ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos humanos.</b> Son todas aquellas personas que se requieren para llevar a cabo la acción del departamento y lograr sus objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la cantidad y la calidad de personal requerido para realizar el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos financieros.</b> Son las cantidades de dinero que los administradores usan, para adquirir bienes y servicios para alcanzar metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de recursos financieros, aquí hay que determinar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las necesidades financieras del departamento.</li> <li>b)Cuál será la asignación o aplicación de tales recursos.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos materiales.</b> Son aquellas cantidades de suministros y materiales que usan diariamente, en la acción del departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en determinar las necesidades de: instalaciones, mobiliario, y equipo, así como materiales de oficina del departamento,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos técnicos.</b> Son aquellos que sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica el uso de tecnología, el jefe del departamento debe apoyarse en técnicas tales como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de ventas</li> <li>- Sistemas de publicidad y promoción.</li> <li>- Sistemas y procedimientos</li> <li>- Sistemas de información</li> </ul> </li> </ul>

### **Interrelación de funciones**

(Rodríguez, 2003) Todo el conjunto de recursos y operaciones, necesita ser dirigido y adaptado a las variaciones que se pueden producir, entre objetivos y resultados, interactuando con los factores internos y externos, llevando a cabo las funciones típicas de planeación, organización y control.

Los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, tienen un propósito íntimo común: hacer más efectiva la utilización de recursos. Por tanto, guardan una estrecha interrelación las decisiones que se tomen, en cualquiera de ellos, e incide y repercute en los demás. En otros términos, la admi-

nistración de estos recursos para que sea eficiente, debe ser integral. Esta integración puede lograrse, sólo si contamos con un sistema integrado para la administración de recursos.

Las entradas están constituidas por todo lo que la empresa necesita de su medio ambiente, para efectuar esa adquisición y para incorporar a su estructura estos recursos.

La transformación de los recursos conduce al producto final, bienes o servicios, que caracterizan a la actividad de la empresa. Este procesador en la estructura del sistema total, interacciona el **personal** con las **operaciones** que deben ser realizadas y que son definidas por los procedimientos, diseñados para atender a las funciones y tareas de la actividad.

## DIRECCIÓN

### CONCEPTO

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

### IMPORTANCIA

- Pone en marcha todos 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 claridad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.

### PRINCIPIOS (Münch, 2002)

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** la dirección se debe encaminar hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando:** se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surge como una necesidad de la organización para lograr objetivos y no de su voluntad personal.
3. **De la supervisión directa:** es el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados para que se realicen con facilidad
4. **De la vía jerárquica:** respetar los canales de comunicación (niveles jerárquicos) establecidos por la organización.
5. **De la resolución del conflicto:** la necesidad de resolver los problemas a partir del momento que surjan.

6. **Aprovechamiento del conflicto:** el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas

### ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

#### TOMA DE DECISIONES

**Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. (Münch, 2002)**

La palabra decisión deriva del latín *decido*, cortar, arrancar; es una determinación definitiva: una vez tomada, no tiene retorno. Como cuando Hernán Cortés, al percatarse de que sus compañeros de aventura tuvieron miedo de permanecer en México, "quemó sus naves", porque la decisión de conquistar ya se había tomado, con todos los riesgos que ello implicaba. Un directivo, un empresario o

un político saben que no se puede jugar con las decisiones. Es cierto, como ya se vio, que se mide el riesgo para disminuir costos, y que una decisión también evalúa el grado de reversibilidad.

Se define la toma de decisiones como: El proceso de selección entre dos o más opciones.

En todos los niveles se toman decisiones de acuerdo con políticas y planes, o para ajustar una variable a lo establecido por información generada por el control. Digamos que estas decisiones están prestablecidas; pero las inversiones, compras de nuevos equipos o el lanzamiento de un producto requieren decisiones creativas por la falta de marcos de referencia o experiencia, estas decisiones demandan una elevada capacidad mental del empresario, inversionista o directivo. Precisamente Ackoff propone una "estructura de un problema" con base en la teoría de los sistemas y la teoría administrativa, sobre todo en lo relativo al control que se establece para medir y resolver problemas, es decir, desviaciones de la normalidad administrativa o de lo planeado; es necesario conocer la desviación, cuánto se separó la normalidad del estándar, cuál es su costo, repercusión, frecuencia, etcétera.

El punto crucial de la solución de problemas radica en tomar la decisión oportuna. Un ejecutivo que no toma decisiones, por miedo, indecisión u otro motivo, está destinado al fracaso. Recuerda que no decidir también es decidir. El pretexto de algunos inexpertos en la dirección de las empresas es que la alta dirección está muy ocupada; sin embargo, hay un proverbio que dice: "Los hombres más atareados son los que disponen de más tiempo", porque sus acciones se concentran en lo importante. Hay otro axioma que dice: "Si se desea resolver un problema, hay que delegarlo al más ocupado, pues encontrará la forma de resolverlo rápido, mientras que el desocupado le dará vueltas."

### **PASOS O ETAPAS PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

(Robbins, 2010) El proceso de toma de decisiones o pasos para la solución de problemas pasa por las siguientes etapas:

#### **Etapas:**

**Etapas:**

**Etapas:**

**Etapas:**

Toda decisión inicia con un problema. Amanda es una gerente de ventas cuyos representantes necesitan computadoras portátiles nuevas, ya que las que tienen son obsoletas e inadecuadas para que realicen su trabajo. Para facilitar las cosas, suponga que no es barato añadir memoria a las computadoras viejas y que es política de la compañía, comprar,

no arrendar. Ahora tenemos un problema, una diferencia entre las computadoras actuales de los representantes de ventas (condición existente) y su necesidad de tener unas más eficientes (condición deseada). Amanda tiene que tomar una decisión.

#### **Etapas:**

Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión, que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso sino están explícitamente enunciados. En nuestro ejemplo, Amanda decide después de una cuidadosa consideración que las capacidades de memoria y almacenamiento, calidad en pantalla, vida de la batería, garantía y el peso para transportar la computadora, son los criterios relevantes para su decisión.

#### **Etapas:**

Si los criterios relevantes, no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. ¿Cómo? Una forma sencilla es darle al criterio más importante un valor de diez y luego asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar. Por supuesto, podría utilizar cualquier número como el valor más alto.

#### **Etapas:**

La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan. Nuestra gerente de ventas, Amanda, identifica ocho computadoras portátiles como posibles elecciones.

#### **Etapas:**

Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. ¿Cómo? Por medio de los criterios establecidos en la etapa dos. Véase cuadro de ejemplo. Hay ocasiones en que quien toma las decisiones no tiene que pasar por esta etapa. Si una alternativa tiene el puntaje más alto en cada criterio, no sería necesario considerar los pesos, pues esa alternativa ya sería la mejor opción.

#### **Etapas:**

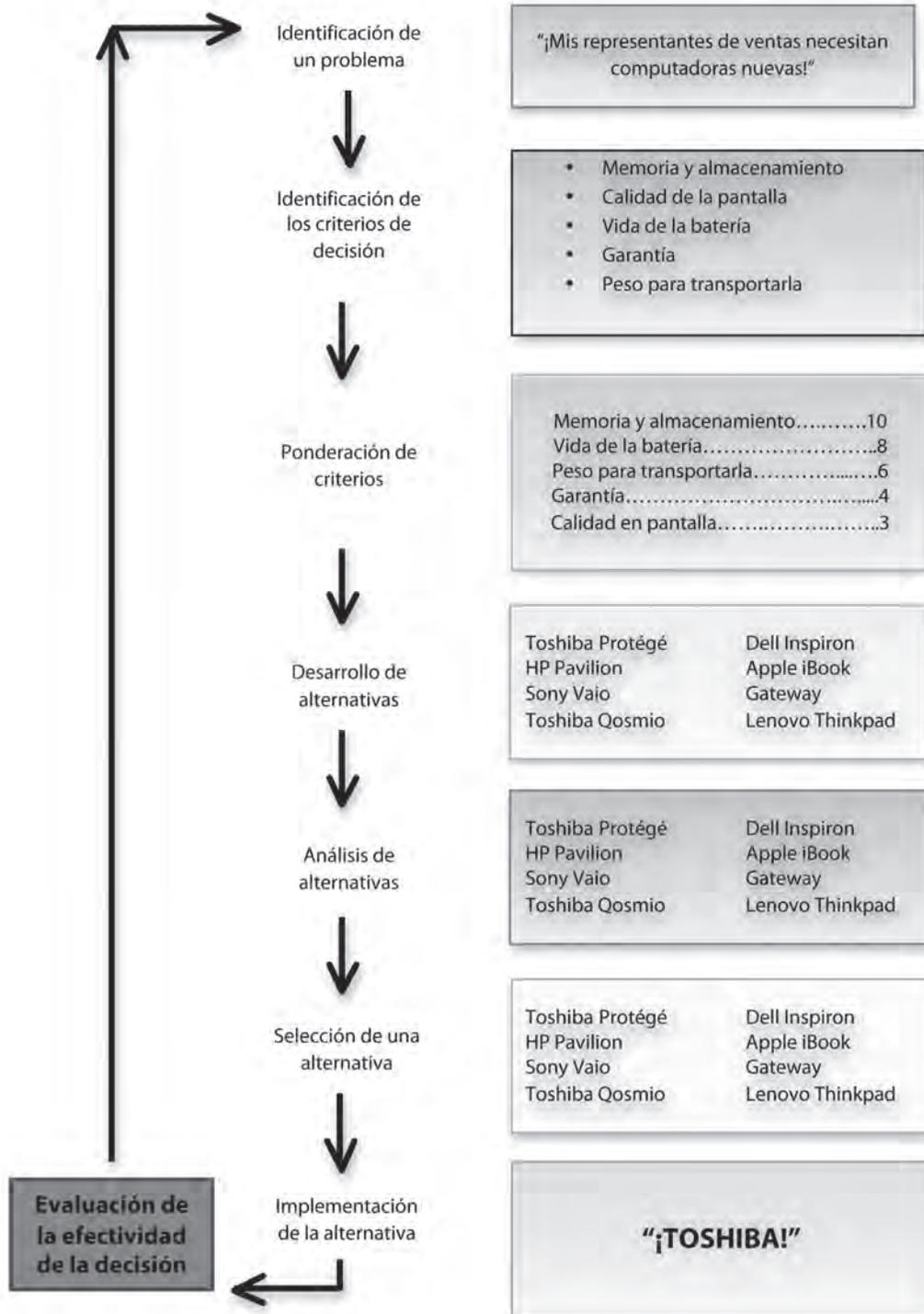
La sexta etapa del proceso de toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa cinco.

Etapa siete: Implementación de una alternativa

En la etapa siete del proceso de toma de decisiones, lleva la decisión a la acción, al comunicarla a todos los afectados y a lograr que todos se comprometan con ella. Sabemos que si las personas que deben implementar una decisión participan en el proceso es más probable que la apoyen que si solamente se les dice que hacer.

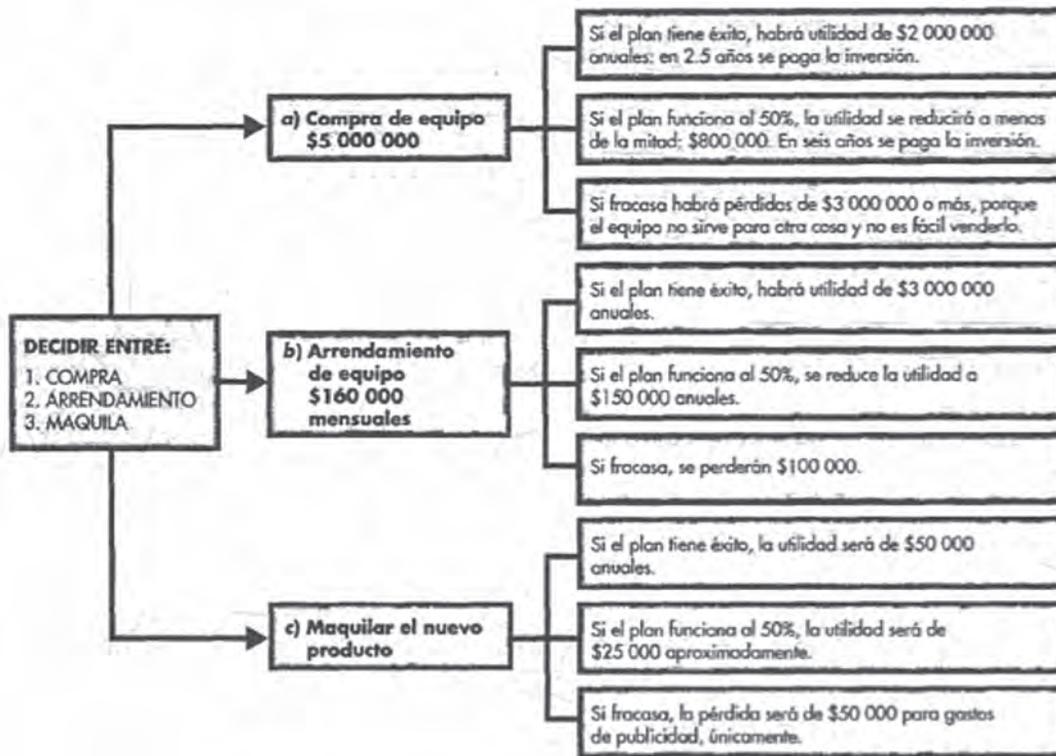
Etapa ocho: Evaluación de la efectividad de la decisión

La última etapa del proceso de toma de decisiones involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal.



Robins, 2010

**Alternativa de producto  
TOMA DE DECISIONES**



Otra clasificación de pasos o etapas de la toma de decisiones.

ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES	
1	Diagnosticar la situación (examinar la situación)
2	Investigar o recopilar información
3	Desarrollar opciones
4	Experimentar (en este caso, no es aplicable)
5	Analizar las restricciones y establecer prioridades <sup>1</sup>
6	Evaluar las opciones
7	Tomar decisiones (elegir una de las opciones y argumentarla)
8	Formar un plan de corrección <sup>2</sup>
9	Ejecutar y controlar

## INTEGRACIÓN

(Müncho, 2002) Es la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Mediante la integración la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma. La integración comprende cuatro etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción o inducción
- Capacitación y desarrollo.

Temas vistos detalladamente en su momento en el capítulo de PERSONAL. (Administración de recursos humanos)

## MOTIVACIÓN

La motivación es la labor más importante de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Teorías que existen con relación a la motivación:



- Teorías de contenido
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

En las organizaciones el factor humano representa un papel fundamental al ser este quien realiza las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Es por esto que resulta esencial, que la empresa logre que el personal se encuentre **adecuadamente motivado** para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

**La motivación** es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de interés del empleado incluyen tanto comportamientos productivos como improductivos. Al entender la motivación del empleado, los gerentes pueden incrementar los comportamientos productivos, como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra. (Hellriegel, et al., 2005)

Por otra parte, se puede concebir a la **motivación como el proceso** que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una **necesidad** que activa un **comportamiento** o un **impulso orientado hacia un objetivo o incentivo**. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre **necesidades, impulsos e incentivos** (Chiavenato, 2009).

(Robbins, 1996) define la motivación como la **voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales**, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Los tres elementos clave de la definición son el **esfuerzo**, las **metas organizacionales** y las **necesidades**. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. En terminología, una **necesidad** significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas.

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de **incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios**, etc. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la **motivación laboral** (Cortés, 2004)

En los últimos años, es común escuchar que una parte de la competitividad de las empresas reside en el **bienestar de sus trabajadores** que son el elemento más importante en las organizaciones. De acuerdo con Carrasco y Meroño (2011), la experiencia viene demostrando que el éxito de los empleados en el desempeño de sus funciones viene dado, según el grado de motivación laboral, fruto de la adaptación del empleado a su puesto de trabajo.

El estudio de la motivación se puede dar en forma intrínseca y extrínseca. Ajello (2003) (citado por Naranjo2009) señala que la motivación **intrínseca** se refiere a aquellas situaciones donde la persona realiza **actividades por el gusto de hacerlas**, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no.

La motivación **extrínseca** es más dependiente de las **recompensas y sanciones** externas, la motivación **intrínseca** está más vinculada a **la tarea**, y la motivación internalizada es un tipo de motivación muy adaptativa, mediante la cual las personas llegan a implicarse en tareas que en sí mismas no son motivadoras. (Harter, 1992)

Prácticamente **todo el comportamiento de los seres humanos** es motivado, Blumen (2008) señala que la falta de motivación esconde las posibilidades de logros mayores.

Una propiedad fundamental que debiera ser contemplada en los modelos e investigaciones sobre motivación es que se trata de un fenómeno que se realimenta constantemente tanto en función de las fuerzas psicológicas que operan desde dentro del sujeto como de las condiciones que prevalecen en su entorno.

### Clasificación de Motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados.

## TEORÍAS DE CONTENIDO

Explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

1. **Jerarquía de las necesidades de Maslow:** Hay una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización— tales que a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior (Robbins, 1996).

En esta teoría Maslow nos muestra una serie de necesidades que las personas van cubriendo de manera que al estar satisfecha una necesidad, esta deja de motivar y por consecuencia se busca satisfacer el siguiente nivel de necesidades hasta llegar a la cúspide de la pirámide.

- a. Básicas.
  1. Fisiológicas
  2. De seguridad
  3. Amor o pertenencia.
  4. De estimación.
- b. Crecimiento
  5. Realización personal.

1-2 Jerarquía de las necesidades según Maslow

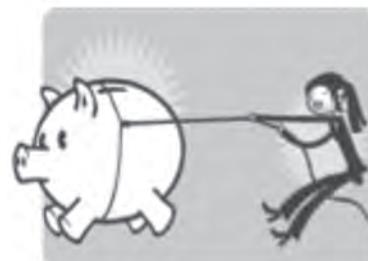


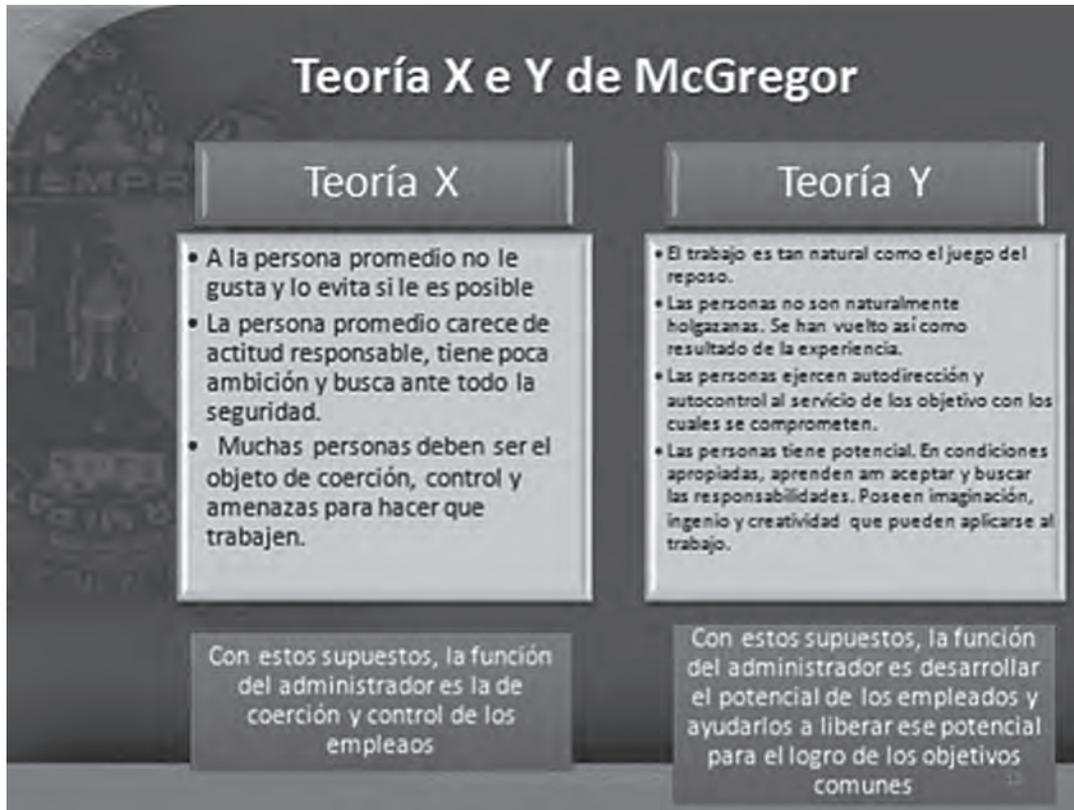
2. **Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.** propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente **positivo**, llamado teoría Y. La teoría X se desarrolla con el supuesto de que **a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir y la teoría Y** tiene el supuesto de que **a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su auto dirección** (Robbins, 1996).

La teoría propuesta por McGregor es un tanto extremista en sus enfoques, en el cual la teoría **X es negativa** y la teoría **Y es positiva** con relación a la actitud de los empleados. Esta teoría no permite puntos intermedios que combinen las teorías.

### Supuestos

- **A las personas no les gusta trabajar.**
- **La gente trabaja sólo por dinero**
- **La gente es irresponsable y carece de iniciativa.**





**LAS TEORÍAS GERENCIALES en la actualidad: TEORÍA X O TRADICIONAL (McGregor, 1969) o sistema autoritario explotativo (Linkert, 1968)**

**Políticas:**

- Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
- Hay que vigilar de cerca de la gente y establecer controles estrechos
- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

**Expectativas:**

Controlada la gente estrechamente, alcanzará los estándares que se le han fijado.

**TEORIA Y**

A raíz del fracaso de la teoría Z y la publicación de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro *Personality and organization* (1957). Donde señalaba la incongruencia y características de las organizaciones tradicionales.

**Supuestos**

- La gente tiene iniciativa y es responsable

- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos
- Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección
- Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo

**Políticas**

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización
- Los subalternos deben participar en las decisiones
- El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

**Expectativas**

- La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados
- Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización
- Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución

**Teoría Z** (Strauss y Sayles, 1968) o de las relaciones humanas

**Supuestos**

- La gente quiere sentirse importante.
- La gente quiere pertenecer a grupos
- La gente quiere ser informada.
- La gente quiere que le reconozcan sus méritos.



**Políticas**

- Ensalzar por un trabajo bien hecho
- Informar a los subordinados
- Lograr que la gente se sienta importante
- Establecer un espíritu de "gran familia".

- Vender las ideas
- El jefe debe explicar el "porque" de las órdenes

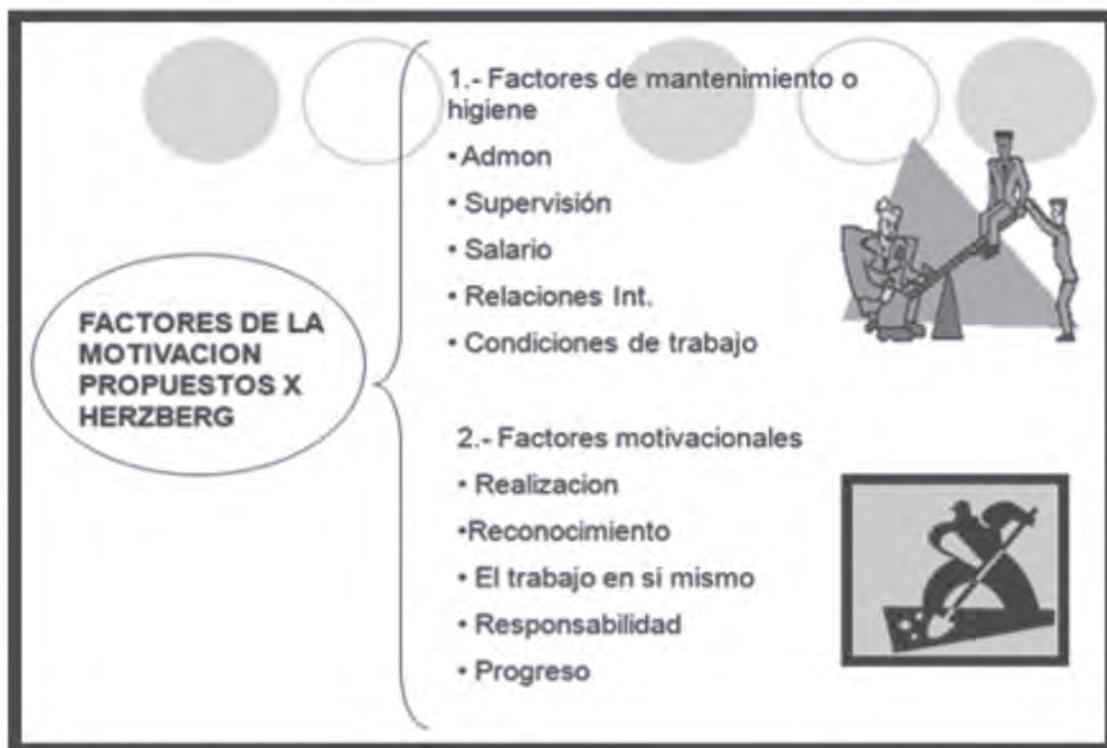
**Expectativas**

- Un trabajador satisfecho producirá más
- Los subordinados cooperarán de buen grado
- Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

**3. Teoría de la motivación e higiene, de Frederick Herzberg:** Los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción. Factores de higiene son aquellos factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados, tranquilizan a los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha (Robbins, 1996).

Mediante esta teoría Herzberg nos demuestra como los factores que producen la satisfacción en un puesto, no tienen nada en común con los que generan insatisfacción y mediante los factores de higiene lo demuestra al señalar que al ser estos adecuados provocan que los empleados no se encuentren insatisfechos. Propone dos niveles de necesidades.

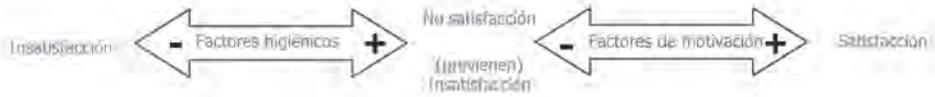
- Factores de higiene o mantenimiento.
- Motivadores



## Herzberg

**Factores higiénicos o de insatisfacción** están asociados al contexto o ambiente de trabajo, y en el mejor de los casos, solo evitan, pero no generan, la satisfacción en el trabajo.; en el peor de los casos, lo que producen es insatisfacción.

**Factores de motivación o de satisfacción** están relacionados con el contenido del trabajo, y a diferencia de los factores higiénicos, no generan insatisfacción, más bien, propician la satisfacción en el trabajo.



- Condiciones de trabajo
- Salarios
- Premios por productividad
- Prestaciones
- Políticas de la organización
- Relaciones sociales intraorganizacionales

- La naturaleza del trabajo realizado
- Realización del personal
- Reconocimiento del trabajo
- Progreso profesional
- Nivel de responsabilidad

**Los administradores deben hacer énfasis en los factores de motivación para facilitar que sus subordinados se comprometan con los objetivos organizacionales.**

4. **Teoría ERC.**- Hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento (Robbins, 1996). Alderfer plantea en esta teoría que las necesidades de existencia son todas aquellas necesidades básicas que tenemos como seres humanos, las de relación se refieren a las necesidad de estar en contacto con las demás personas y las de crecimiento a la autorrealización. Para este autor, todas estas necesidades operan al mismo tiempo en las personas a diferencia de Maslow.

5. **Teoría de las necesidades de McClelland.**-Realización, poder y afiliación son tres importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación. La necesidad de realización es un impulso de sobresalir, de alcanzar un logro en relación con un conjunto de normas, de luchar para obtener el éxito. La necesidad de poder es el deseo

de que otros se comporten en una forma en que no se hubieron comportado de otra manera. La necesidad de afiliación es el deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables (Robbins, 1996). Lo propuesto por esta teoría sería una guía para determinar cuál es la necesidad que posee el individuo para desempeñarse su puesto de trabajo y así valorar su estilo de

6. **Teoría de la fijación de metas.**- La teoría de que metas específicas y difíciles conducen a un mejor desempeño (Robbins, 1996).

La aportación de esta teoría se encuentra en que los empleados al aceptar metas difíciles mejorarán su desempeño dentro de la organización porque será necesario que se esfuercen más para alcanzarlas.

### TEORIA DE LA FIJACION DE METAS



7. **Teoría del reforzamiento.**- El comportamiento es una función de sus consecuencias (Robbins, 1996). La teoría del reforzamiento se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción, es decir en analizar cuáles son los resultados que se obtiene una vez ejercida la acción a través del comportamiento del entorno.

8. **Teoría de la equidad.**- Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad (Robbins, 1996). Los empleados constantemente se están comparando con otros que desempeñan funciones iguales o similares dentro de las empresas, por lo cual la información que tome como referencia va a influir en él en relación a lo que otros reciben. Mediante esta teoría se explica cómo las personas perciben la distribución y asignación de recompensas en las empresas.

9. **Teoría de las expectativas.**- La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una **expectativa** de que el acto se verá seguida por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo. Esta teoría dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena **evaluación de su desempeño**; una buena evaluación dará lugar a **recompensas organizacionales**, como **bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso**; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para "irla pasando" (Robbins, 1996). Mediante esta teoría se puede ver como en ocasiones los esfuerzos para lograr metas determinadas no son reconocidos y esto genera que los trabajadores dejen de esforzarse, realizando solo lo indispensable en el trabajo.

#### Motivación de grupo:



Establece los siguientes factores.

1. Espíritu de equipo.
2. Identificación con los objetivos de la empresa.
3. Practicar la administración por participación.
4. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
5. Eliminación de prácticas no motivadoras.

## COMUNICACIÓN

Se define como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

**La comunicación consta de tres elementos básicos:**

- Emisor
- Mensaje
- Canal
- Receptor.

**Clasificación de la comunicación:**

- Formal.
- Informal

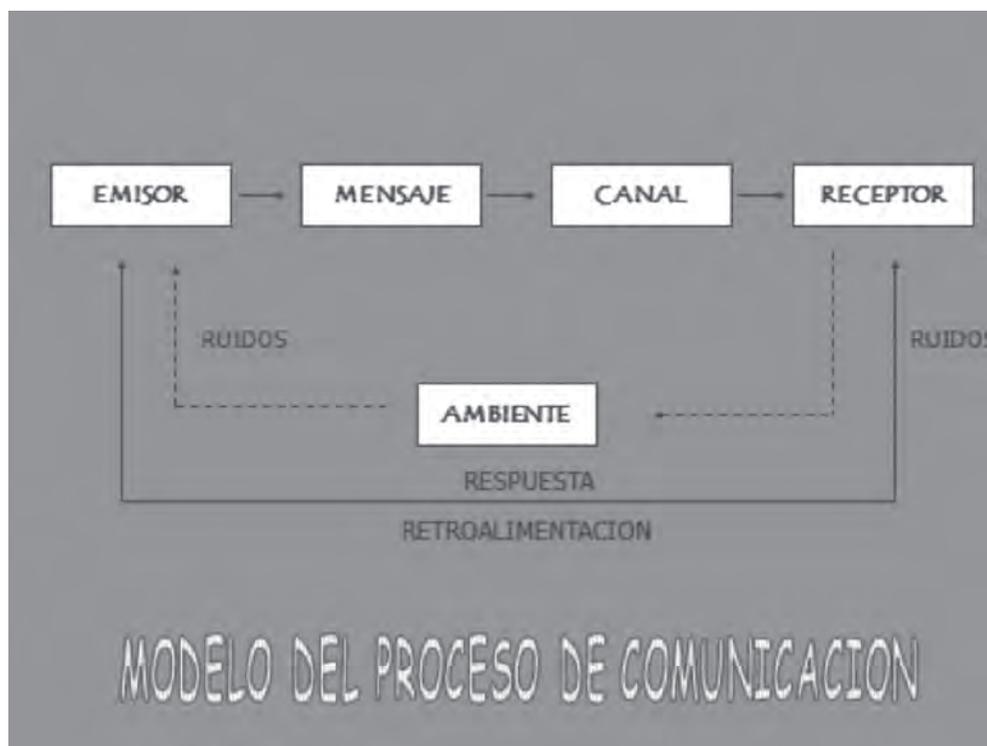
**Estos dos tipos de comunicación pueden ser:**

1. Vertical
2. Horizontal
3. Verbal
4. Escrita

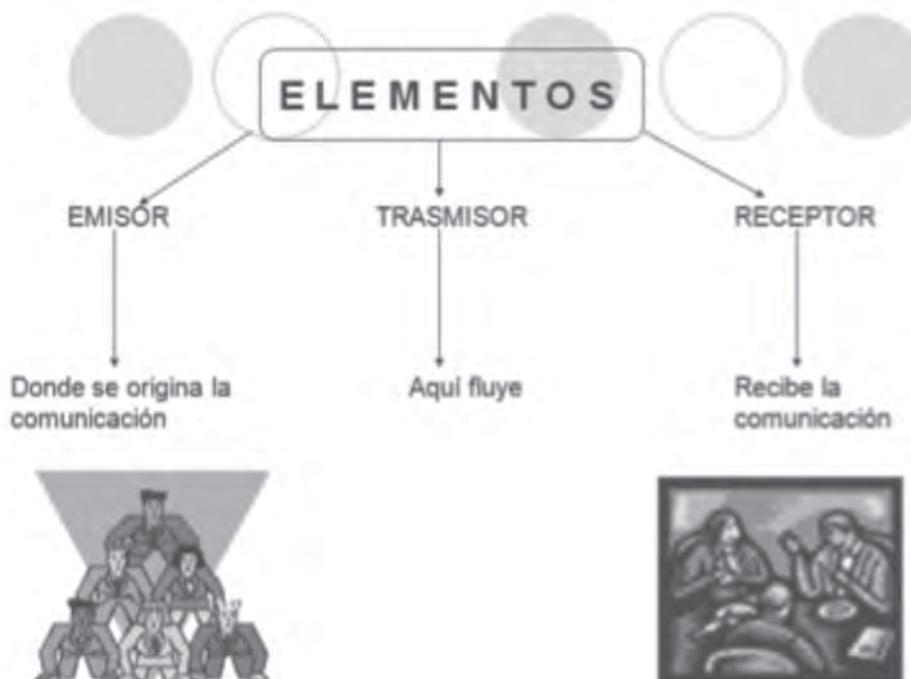
**Requisitos de la comunicación efectiva:**

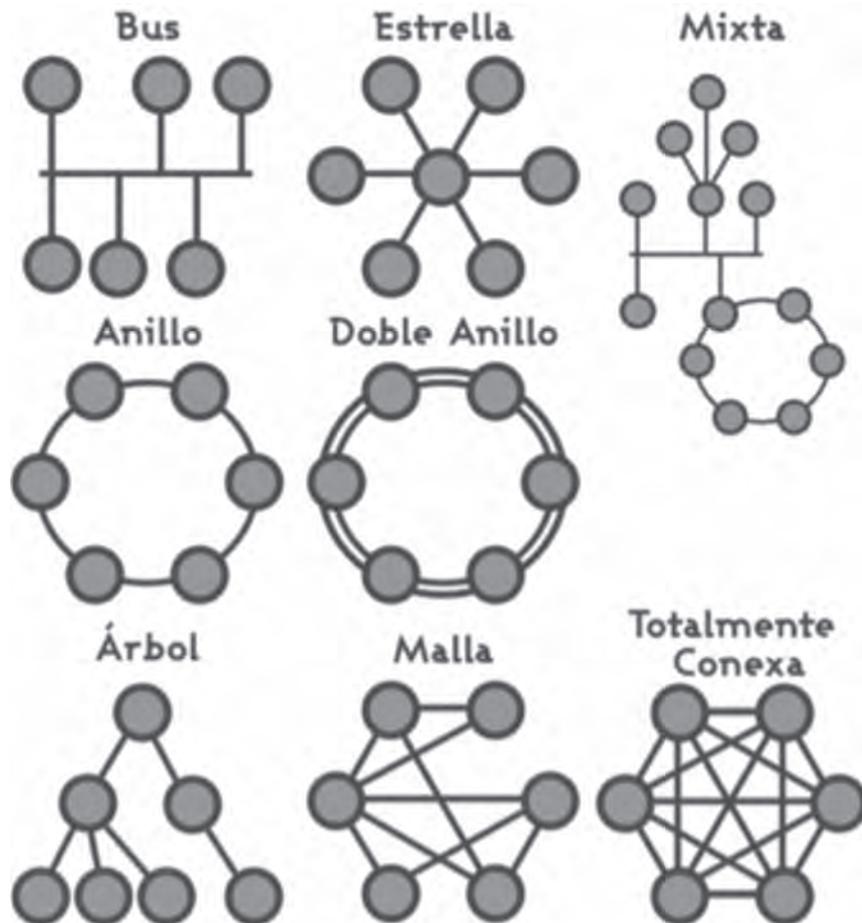
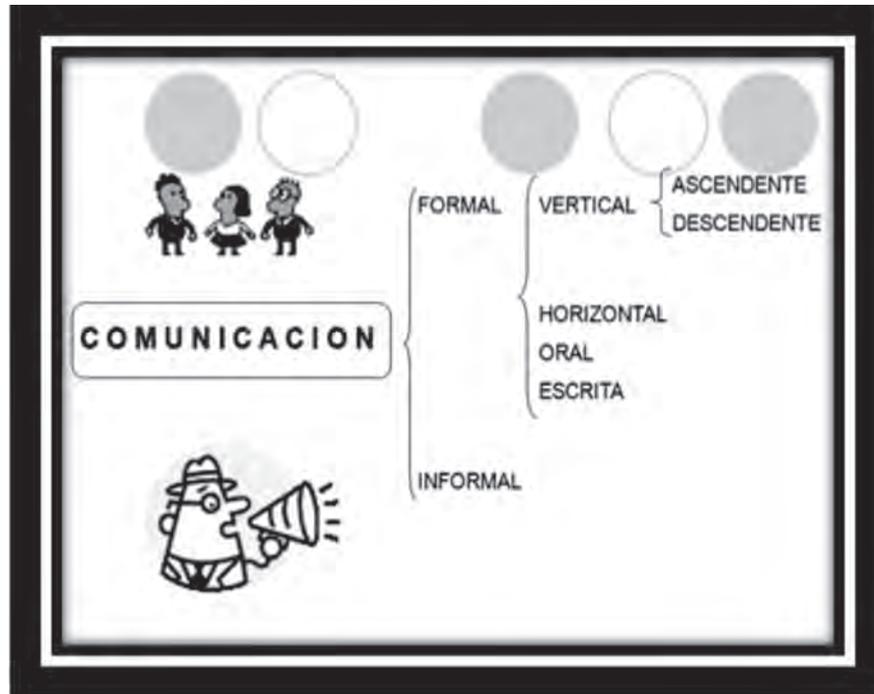
1. Claridad
2. Integridad
3. Aprovechamiento de la organización informal.
4. Equilibrio
5. Moderación

- 6. Difusión
- 7. Evaluación



Existen autores que manejan otras clasificaciones de comunicación, veamos la siguiente:





Redes de comunicación comunes

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

(Robbins, 1996) Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos **obstáculos** que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como **barreras de comunicación** y se clasifican en:

A) SEMÁNTICAS.- es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

B) BARRERAS FÍSICAS.- son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

C) FISIOLÓGICAS.- son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales,

etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

D) PSICOLÓGICAS.- Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por **agrado o rechazo** hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Para el administrador es fundamental desbloquear estas barreras para que los procesos entre sus subordinados sean más eficaces en el momento de obtener los resultados, al igual que en el proceso administrativo es indispensable el uso de la comunicación.

**Barreras contra la comunicación eficaz**



Cuadro tomado de Robbins, 1996

## AUTORIDAD

Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

La autoridad puede definirse también como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de las demás personas. Implica ciertos tipos de comportamiento, tanto de los superiores como de los subordinados, pero solo cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad.

En la organización informal, el supervisor pierde su autoridad, solo puede ejercerlo a través de la organización formal.

El poder otorgado a los empleados (supervisores) proviene del puesto, no de la persona y así se considera autoridad formal.

Elementos: Mando y la Delegación.



### Tipos de autoridad:

1. **Formal:** la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.
  1. Lineal: cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
  2. Funcional: Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
2. **Técnica o staff:** nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. **Personal:** Se origina en la personalidad del individuo.



## DELEGACIÓN

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar

### Requisitos para delegar:

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad.
- Especificar metas y objetivos de la función delegada.
- Capacitar al personal a quien se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación.
- Reconocer el buen desempeño.

## MANDO

El ejercicio de la autoridad o mando asume 2 formas:

- Órdenes:

Es el ejercicio de la autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

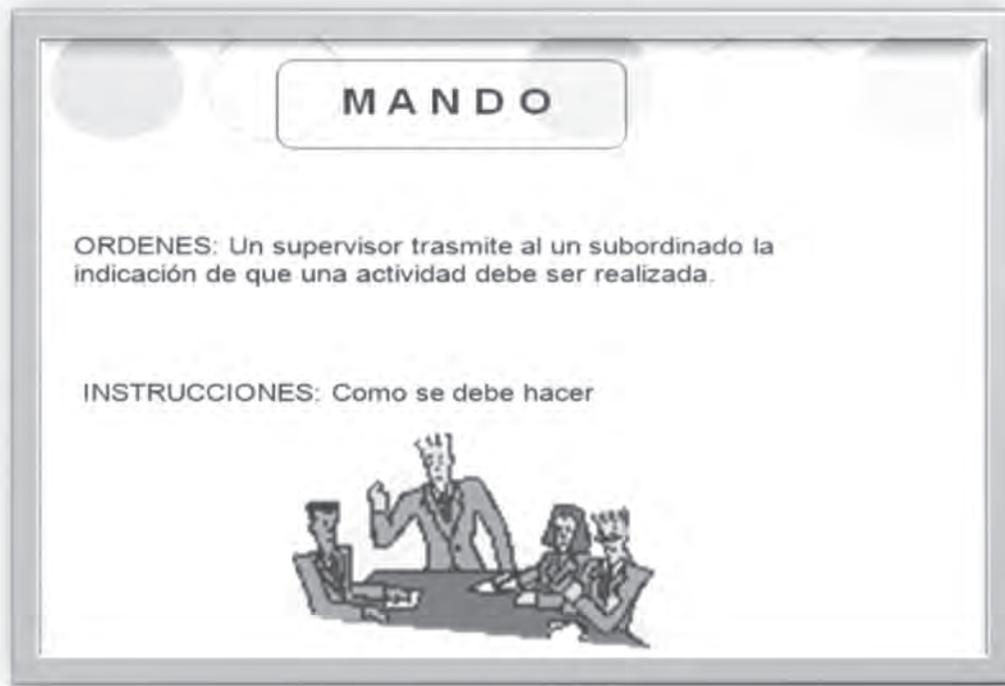
- Instrucciones

Son normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

## LIDERAZGO

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

**Es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes.**



Realiza por lo menos seis papeles diferentes:

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de sus propias ideas y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores
- Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
- La Ley Federal del Trabajo adjudica a los supervisores un rol específico, por tanto deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

El supervisor es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias.

Es de gran importancia para la empresa ya que mediante él, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

**El liderazgo** ha sido definido por Marín (1998) como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Incrementa la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Se destaca en esta definición el hecho de que no se menciona un liderazgo aislado, individual, en el que sobresale un individuo, sino, todo lo contrario: se toma en cuenta a todos los miembros de la organización; se busca estimular el recurso humano, con la presencia de un líder responsable que propicie un ambiente sano y adecuado. (Vargas, 2010)

(Chiavenato, 2009) define el liderazgo como la influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Esto demuestra la importancia que tiene el liderazgo con las actividades administrativas por guardar una gran relación en el proceso de comunicación.

Por otro lado Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) señalan que el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Para este estudio se tomó la definición de liderazgo de (Robbins, 1996) en la que menciona al liderazgo como la **habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas**. En donde este liderazgo se puede desarrollar al desempeñar un puesto en la administración de la empresa que le brinda un grado de autoridad. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. La diferencia entre la dirección y el liderazgo, es que "la dirección tiene que ver con la búsqueda de orden y estabilidad, de hecho, admi-

nistrar significa concretar tareas y acciones, en tanto que el liderazgo se relaciona con la búsqueda de un cambio adaptativo y constructivo, el término liderar significa ejercer influencia sobre otros y generar visiones para el cambio." (Northouse, 2001: 8, citado por Vega, 2008).

En otras palabras, los **líderes** pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo, entendiéndose que los líderes no solo se encuentran en los más altos niveles de las empresas, sino en cualquier nivel independientemente de su naturaleza.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas por lo cual se requiere un liderazgo que promueva la colaboración y sea compartido por equipos directivos o equipos de gestión que tengan gran influencia en la mejora global del proceso. (Garbanzo y Orozco, 2010)

Fuenmayor y Guerra (2008) señalan que el liderazgo implica una relación entre el líder y el grupo, que es influido por éste. Esto significa que cuando un conductor es líder, forma con su grupo un equipo, que formula y logra objetivos, que dejan de ser externos, porque sabe hacerlos suyos y de sus seguidores.

Ante esto nos encontramos a líderes que han desarrollado una serie de habilidades que les permiten ejercer control sobre sus subordinados, de acuerdo con Molero (2002) una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo. Para los efectos que aquí perseguimos, un prototipo puede definirse como un "conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría" (Cantor, 1981). Por tanto, un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas (incluido el propio líder) piensan que un líder debe poseer.

**Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder** (Wofford, Godwin&Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Eden&Leviatan, 1975; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs&Fleishman, 2000; Wofford&Goodwin, 1994, citado por Castro 2006).

Según Peiró y Rodríguez (2008) en situaciones donde la conducta de los líderes no es adecuada, puede ser abusi-

va y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar, lo que sería el fracaso para la empresa.

Asimismo, el escenario derivado de la globalización requiere ejercer un **liderazgo global e integrador**, sensible a las diferencias culturales. También, la creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo. Finalmente, las nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos, modifican las relaciones tradicionales del líder con los colaboradores, requiriendo un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación de funciones. Como señalan Avolio, Walumbwa y Weber (2009) en una revisión reciente, la descripción del liderazgo ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja. (Gil, et al., 2011).

### **Teorías de Liderazgo**

Un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del liderazgo del individuo. Existen diferentes teorías que abordan el tema del liderazgo como son:

1. **Teorías de los Rasgos.**- teorías que buscan las características de la personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito. (Robbins, 1996)

Efectivamente como menciona esta teoría hay rasgos de la personalidad que favorecen el desempeño de los individuos como líderes en las organizaciones y mediante la combinación de estos rasgos se logra un liderazgo eficiente, rasgos que le son innatos, pero no existe una regla que determine cuáles de ellos propician el éxito.

2. **Teorías del Comportamiento.**- teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. (Robbins, 1996)

La propuesta de estas teorías del comportamiento es llegar a enseñar conductas idóneas para desarrollar el liderazgo, lo que vendría a ser como una especie de capacitación para poder ofertar líderes eficaces ya que las conductas se pueden aprender ajustán-

dolas al desempeño laboral. Los estudios realizados al respecto se enfocan en estudios de Ohio State (estructura de inicio y consideración) grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta o el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos; Estudios de la University of Michigan donde se encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el orientado al empleado y el orientado a la producción; el grid administrativo, que es una matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 estilos diferentes de liderazgo y finalmente los Estudios Escandinavos donde se muestra un líder orientado al desarrollo.

**3. Teorías de Contingencia.-** Mediante estas teorías se muestra como factores situacionales afectan la eficiencia del liderazgo. Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideraremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría de intercambio líder-miembro y los modelos de trayectoria-meta y de participación en el liderazgo.

El modelo de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder, para lo cual desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP) que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. (Robbins, 1996).

Con el modelo de Fiedler se determina cual es la interacción que existe entre el líder y su equipo de trabajo tomando en consideración la orientación que este le da a su liderazgo.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard, teoría de la contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores (Robbins, 1996).

Esta teoría sugiere que el éxito del líder va a depender de las acciones de sus seguidores, de acuerdo a la disposición que muestren ante el líder.

Teoría de intercambio líder-miembro señala que los líderes se crean internos y externos al grupo y los subordinados que tienen un estatus interno tendrán más altas calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con su superior (Robbins, 1996).

Mediante esta teoría se clasifica a los subordinados en internos y externos por parte del líder, donde los internos tendrán más contacto con él por existir cierta afinidad con este grupo.

El modelo de trayectoria-meta es una teoría de que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura (Robbins, 1996).

En este modelo el papel del líder es de facilitador hacia sus subordinados, ayudándolos a que logren sus objetivos, proporcionándoles apoyo, motivándolos y capacitándolos para que se sientan satisfechos.

Modelo de participación en el liderazgo es una teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes (Robbins, 1996).

El modelo propone que el líder se ajuste a una serie de reglas para estructurar las tareas que debe de realizar, y de este modo ayuda a los administradores a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones.

**4. Teoría de la atribución del liderazgo.-** Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos (Robbins, 1996).

Estas atribuciones que hacen los subordinados para identificar a los líderes son características que ellos mismos determinan para proporcionarle esta condición. Al considerarlos como líderes se percibe que son personas que no tienen dudas al tomar decisiones en las organizaciones.

**5. Teoría del liderazgo carismático.-** Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos (Robbins, 1996).

El estudio de esta teoría se ha enfocado a estudiar la diferencia que existe entre el comportamiento de los líderes considerados como carismáticos de los que no lo son, determinando las características que poseen y la forma en la cual logran influir a sus seguidores, a través de un componente ideológico.

**6. Teoría transaccional y transformacional de liderazgo.-** los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas. Los líderes transformacionales son líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma (Robbins, 1996).

Estas teorías de liderazgo abordan dos clases de líderes, los transaccionales que buscan el logro de los objetivos motivando a los subordinados y los transformacionales que van más allá en donde trascienden a los intereses personales de los subordinados.

## TIPOS DE SUPERVISORES

### El autócrata consumado

- El supervisor se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal.

### El autócrata benévolo

Trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño dominio y control con que se conduce a su familia.

### El indiferente

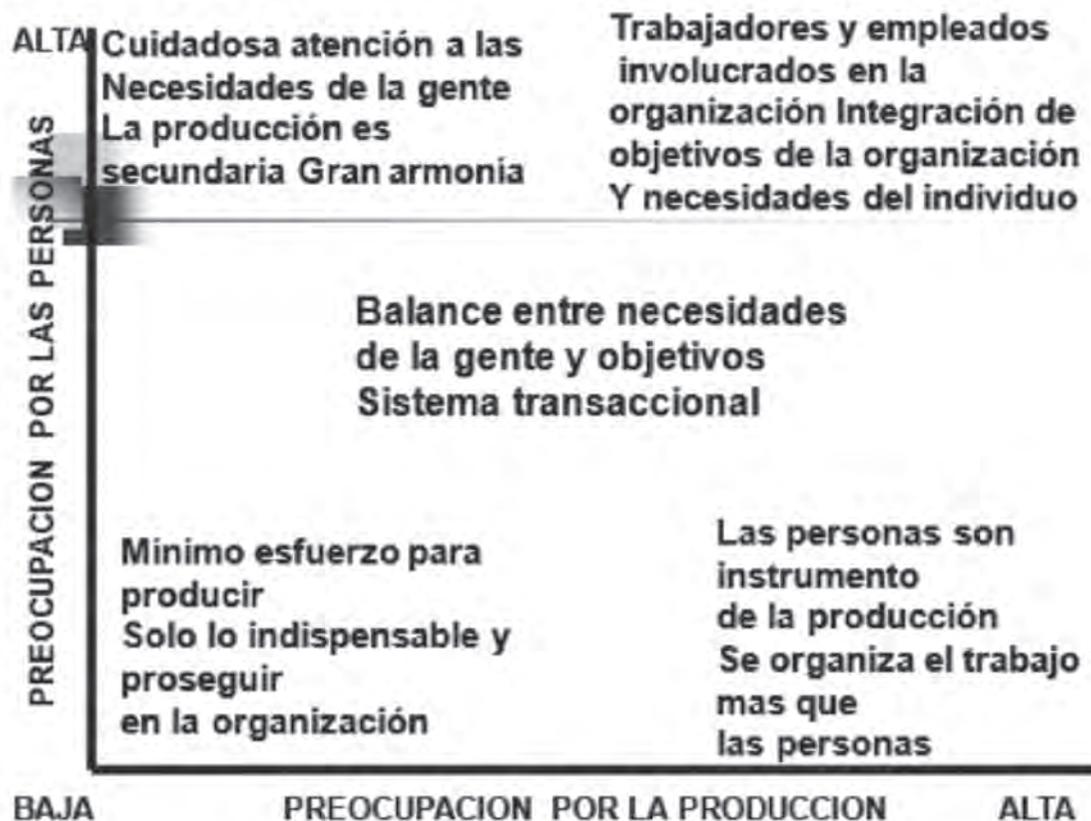
- No toma responsabilidad alguna
- Es un jefe que no quiere serlo

### El demócrata

- Dirige al grupo basando se en la autoridad informal derivada de su persona
- Comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos
- Es una persona que afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

## ¿Cuál es el mejor tipo de supervisor?

## LA MALLA ADMINISTRATIVA de Blake & Mouton



## CONTROL

### FUNDAMENTACIÓN DEL CONTROL

#### Introducción

(Rodríguez, 2003) El control es una función autónoma en la vida rutinaria, a veces encontramos dificultad para darnos cuenta de los componentes que requiere este proceso. En el cuerpo humano opera un control termostático que vigila nuestra temperatura, si es fría, el cuerpo cierra los poros para conservar el calor, cuando nuestra temperatura es calurosa, respira y utiliza el proceso de evaporación, para así conservar la temperatura normal. En los organismos sociales, igualmente es necesario contar con un sistema de control, que detecte las desviaciones hacia los objetivos y planes, aplicando medidas correctivas que procedan, para ejecutar los planes de manera adecuada.

El control es una de las últimas etapas del proceso administrativo, aunque esto no quiere decir, que es menos importante. Determinados y establecidos los objetivos y planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve imprescindible. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y proporciona congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos y planes.

El control se encuentra entrelazado con la planeación, la cual proporciona un marco de referencia que es la norma, con la que trabaja el proceso de control. Por otro lado, la **retroalimentación** en la fase de control, con frecuencia identifica la necesidad de nuevos planes o por lo menos, ajustes a los existentes.

#### Naturaleza del control

Todo se debe controlar.

(Rodríguez, 2003) En el caso hipotético, de que los planes no necesitaran nunca ser revisados y fueran ejecutados sin defectos, por un organismo, no habría necesidad del control. Pero en la práctica, los organismos tienen constantes condiciones cambiantes, por lo cual, se requiere una permanente revisión.

La naturaleza de la función de control, nos dicen los autores H. L. Sisk y M. Sverdilik, es tomar la acción correctiva o aplicar el remedio necesario, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Aunque el control implique acción correctiva o remedial, que pueda ser objetiva respecto del todo, las reacciones de aquellos que son objeto de control, pueden ser altamente emotivas e impregnadas de resentimientos. La

razón de esta reacción es que el control siempre afecta y recae en las personas que hacen y sostienen las organizaciones, porque tienen a su cargo responsabilidades y están obligadas con sus superiores para la ejecución de esos deberes.

Una manera de desarrollar una comprensión de la naturaleza del control, es colocar la función del control, dentro del marco de un concepto de sistemas.

#### Definición del control

Concepto:

El control consiste en evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Como complementación se darán unas de las definiciones más aceptadas:

Burt K. Scanlan.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby. Consiste en medir y corregir lo realizado por los subordinados tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

George Terry. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Todas son significativas para la teoría y la práctica administrativa, sin embargo, daremos algunas definiciones. La palabra control es un galicismo que indica la acción o efecto de control. Controlar es un verbo activo que significa:

Examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando o corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido.

Otra acepción dice:

Es la función administrativa que consiste en asegurar, la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.

O bien:

Es el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para

evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

### Principios.

(Münch, 2002) *Del equilibrio.* A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se relega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

*De los objetivos.* Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por ello la efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares que permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

*De la oportunidad.* El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación, de manera contraria (cuando no es oportuno) carece de validez y reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

*De las desviaciones.* Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en lo futuro. Se debe hacer un análisis para establecer medidas preventivas y correctivas.

*De la Costeabilidad.* El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implementación.

*De excepción.* El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

*De la función controlada.* La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad del control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### El control como sistema

(Rodríguez, 2003) El estudio de cómo los sistemas dinámicos logran un estado de equilibrio o estabilidad, aun con las condiciones cambiantes del medio ambiente, se denomina **cibernética**.

Un ejemplo de sistema cibernético podría ser, el de la celda fotoeléctrica colocada en un circuito, para encender las luces al atardecer, cuando la luz natural del día decrece a un determinado grado de luminosidad y apagadas al día siguiente, cuando el mismo es suficiente.

Un sistema de control es aquel que sirve, para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia, que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo, se ajusten a un patrón o norma preestablecida.

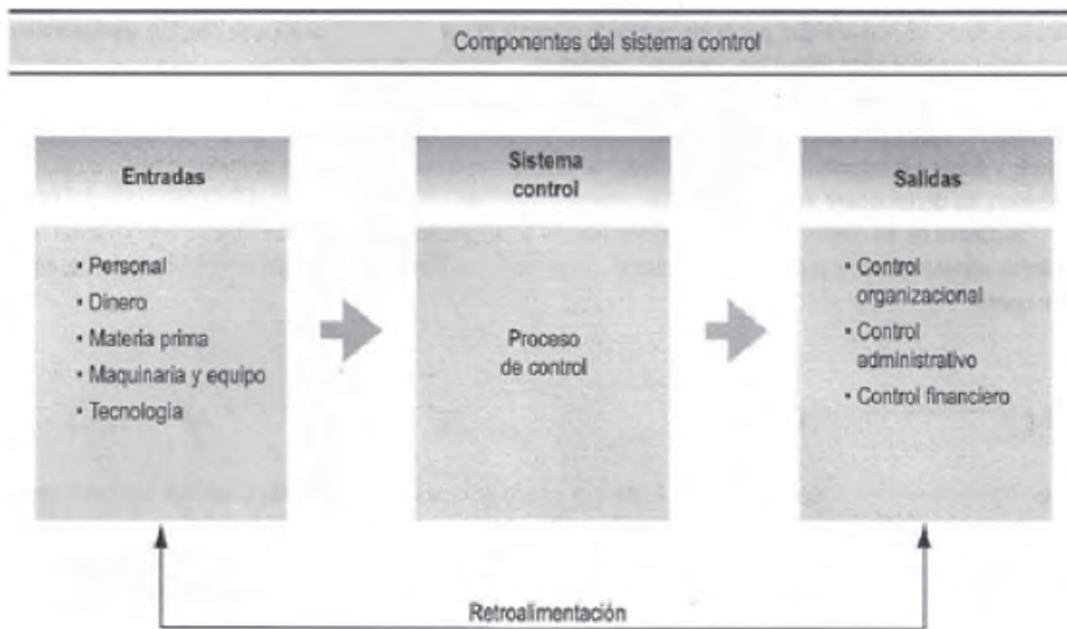
Por medio del control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa, son aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para así lograr la consecución de los objetivos del organismo.

Por tanto, controlar las actividades de la organización, consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo los relevantes, corrigiendo aquellos cuya influencia, es negativa, y manteniendo siempre al organismo, consciente de la forma en la que actúa la realidad sobre ella.

### Importancia y fines.

El control fundamenta su importancia en:

1. Establece **medidas para corregir** las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: **a las cosas, a las personas y a los actos.**
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden **generar desviaciones** para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen **medidas correctivas.**
5. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores



**Necesidad de controlar**

Se deben formular necesariamente las siguientes preguntas. Lo que se decidió:

- ¿Es compatible con el contexto?
- ¿Es compatible con los objetivos y políticas?
- ¿Es coherente con los planes y programas?
- ¿Se realiza lo que se decidió?

**Niveles de decisión**

Los organismos sociales se fijan objetivos, los condicionan con políticas, trazan planes de acción, los detallan en programas, los ponen en marcha con órdenes o instrucciones que deben concretarse en hechos.

Todo este proceso está escalonado en niveles, entre los cuales podemos distinguir tres:

**A los niveles corresponden decisiones relativas a:**

- Directivo..... Objetivos y políticas
- Gerencial..... Planes-programas y presupuestos
- Operativo..... Órdenes-instrucciones, acciones

**Función de control aplicada a los niveles de decisión**

Se puede inferir entonces, que el sistema de control, debe estar formado por tres subsistemas, que se corresponden con los de decisión. Estos subsistemas son:

• *Control estratégico.* Mide la coherencia de objetivos y políticas con el contexto, así como la coherencia de planes o de programas con esos objetivos y políticas.

• *Control gerencial (management information system).* Examina la correspondencia de las decisiones con los planes, los programas y la necesidad de variar éstos, es decir, reprogramar.

• *Control operativa (control information system).* Definirá la consistencia de las acciones, en relación con las órdenes, y a la variación de los resultados con lo previsto.

**LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL**

(Rodríguez, 2003) En el control los sistemas de información comprenden todos los medios a través de los cuales el administrador se allega los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: **contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, reportes e informes.** Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de contabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización, ya que muchas veces el deseo de controlar

puede generar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

## PROCESO DEL CONTROL

Por tanto, existe un conjunto de fases, a través de las cuales, se establece un mecanismo para la puesta en práctica del control, pudiendo resumirse en las etapas siguientes, mismas que serán detalladas posteriormente:

- a) **Establecimiento de normas o estándares** para control.
- b) **Medición** del funcionamiento.

- c) **Comparación** del funcionamiento con la norma o base.
- d) Acción **correctiva**.

Establecimiento de normas o estándares para el control  
 Rodríguez Valencia maneja este punto como normas o estándares. Podemos inicialmente definir una **norma, así: "es una unidad de medida establecida, para servir como un modelo o criterio"**. El establecimiento de normas, proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.

Clases de Normas

Rodríguez, 2003

Normas cuantitativas	Normas cualitativas
• Normas físicas	• Normas de publicidad
• Normas de costos	• Normas de relaciones públicas
• Normas de capital	• Normas de desarrollo de personal
• Normas de ingresos	• Normas de distribución para informes de control
• Normas de programas	• Normas de hegemonía del producto
• Normas de productividad	• Normas de actitudes de los empleados
• Normas de posición en el mercado	

Sin embargo, manejaremos este tema como estándares.

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control aparece en el siguiente esquema

## Etapas de Control



## ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

**Estándar:** Unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

(Münch, 2002) Un estándar puede ser definido como una **unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.**

1. **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa. Las tasas de rendimiento sirven también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado y la efectividad de las técnicas mercado lógicas.
3. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse en todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
4. **Calidad del producto.** Calidad del producto, en relación con la competencia.
5. **Desarrollo del personal.**
6. **Evaluación de la actuación.** Sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

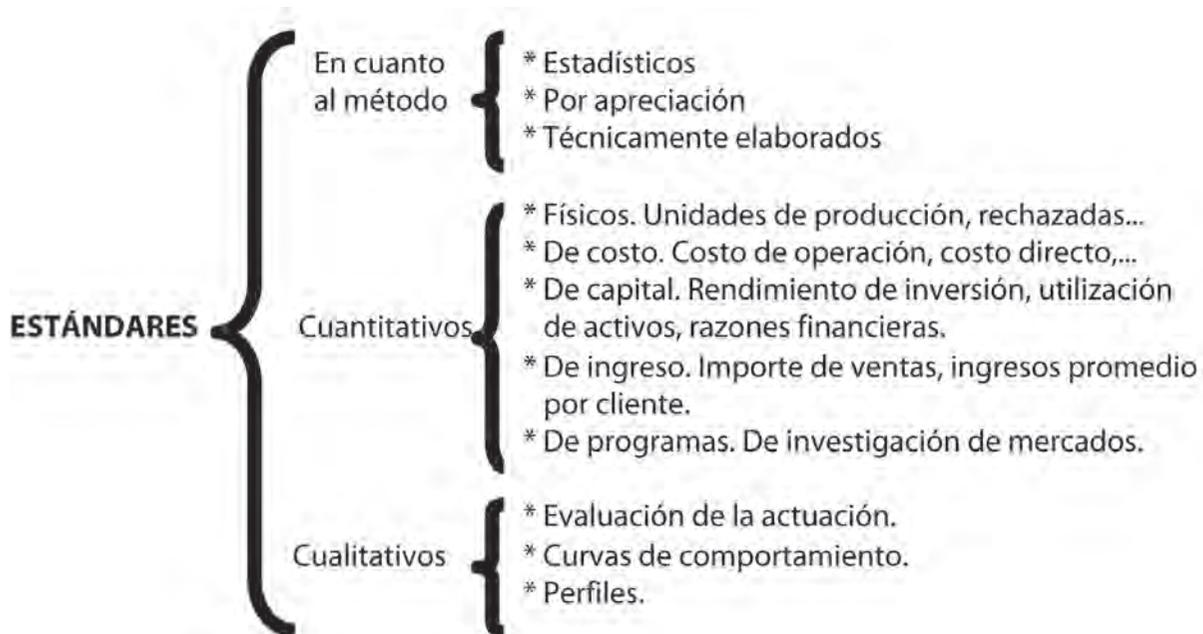
## TIPOS DE ESTÁNDARES

(Münch, 2002) Existen tres métodos para establecer estándares, de acuerdo a las necesidades específicas del área donde se implementen:

- 1) **Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con bases en el análisis de datos de experiencias pasadas,
- 2) **Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor resultado de las experiencias pasadas. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tal vez como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
- 3) **Estándares técnicamente elaborados.** Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Por otra parte, los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: **cuantitativos**, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o **cualitativos**, cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

Una clasificación de los estándares más usuales, se presentan en el siguiente cuadro sinóptico:



**MEDICIÓN DE RESULTADOS.**

(Münch, 2002) Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles a aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.

**COMPARACIÓN**

El control consiste en averiguar lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en el último caso, las medidas correctivas necesarias que deben agregarse.

En otras palabras, se mide el desempeño, luego se hace una comparación entre el desempeño real y el estándar, el cual se fija en la planeación. A partir de esta comparación se determina si el desempeño real está arriba, abajo o al nivel del estándar, se determina la diferencia entre lo que

se ha hecho y lo que se espera, a lo cual se le llama retroalimentación, lo que establece la cantidad de corrección necesaria para que se obtenga un desempeño satisfactorio. El último paso es corregir la desviación por la acción que el gerente considere adecuada.

**CORRECCIÓN**

Ésta es la última etapa del proceso de control. Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas, o que se hagan esfuerzos para que los **resultados** sean de acuerdo con lo **esperado**. Siempre que se descubren **variaciones** importantes, éstas no sólo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarla. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepciones constantes.

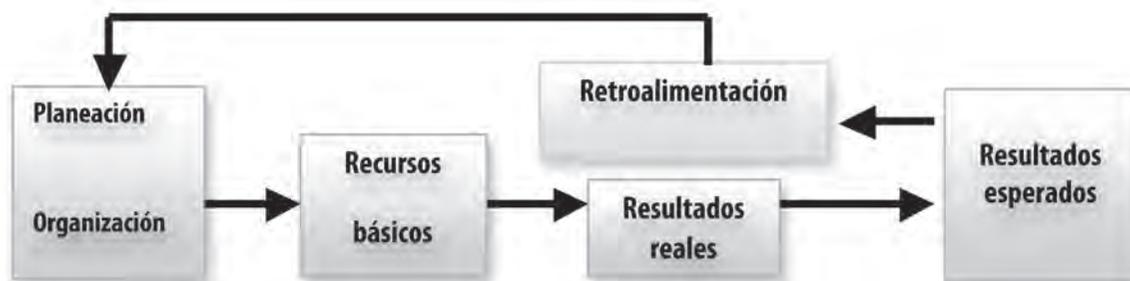
La utilidad concreta y tangible del control está en la acción **correctiva** para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una **baja en las ventas**, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

**RETROALIMENTACIÓN**

(Münch, 2002) Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.



- Implantación de un sistema de control

Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
  - Eliminando aquellos que no sirven.
  - Simplificándolos.
  - Combinándolos para perfeccionarlos.

### **CARACTERÍSTICAS**

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia; como ya se dijo, la función del control no puede suplir una organización precaria.

- Oportunidad

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

- Accesibilidad

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

- Ubicación estratégica

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

## **FACTORES QUE COMPRENDEN EL CONTROL**

(Münch, 2002) Existen 4 factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor **cantidad** se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor **tiempo** se controlan las fechas programadas; el **costo** es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la **calidad** se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. En la siguiente tabla muestra algunos de los controles utilizados con más frecuencia en los campos o factores del control. Se puede lograr una comprensión más clara de la aplicación de los factores del control, a través del análisis del siguiente ejemplo:

Una de las funciones del departamento de compras de una empresa, consiste en atender la solicitud de material hecha por el departamento de producción. Se aplica el factor **calidad** al especificar las cualidades del material, a las propiedades que debe reunir el material en aspectos tales como: composición, volumen, estructura, peso y otros datos técnicos.

La **cantidad** solicitada debe servir como guía, puesto que estipula las unidades indispensables que se deben solicitar al proveedor con base en la programación de la producción; el **tiempo** es un factor importante que el departamento de compras debe considerar, ya que de la oportuna fecha de entrega dependerá el que la producción cumpla con sus objetivos; por último, debe considerarse el factor **costo** comparando cotizaciones de precios de diversos proveedores y eligiendo la mejor.

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costo estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coefficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

(Münch, 2002) Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, verbigracia, el control de inventarios utilizará los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material. Los otros factores pasarán a segundo término en importancia.

Por ejemplo, en el área de **comercialización de una empresa**, es preciso controlar el volumen de ventas y de gastos, el crédito y la publicidad. En las áreas "financiera y contable" hay que controlar los costos, los gastos de capital, el flujo de efectivo y capital y la liquidez, mientras en el área de "personal", los costos de trabajo. La rotación de empleo, el ausentismo, los retardos y la seguridad.

Las áreas vitales de esta función de operación, que deben controlarse con eficacia son:

- **Cantidad.** El control de la cantidad, suele asociarse con el monto o demanda de los productos que se venden. Es decir, al controlar la cantidad de las ventas, debe tomarse en consideración:

1. La unidad de control de ventas, por ejemplo: el área geográfica con la cual se pueden identificar las ventas.
2. El potencial de ventas respecto a esta unidad, el control de ventas exige, un nivel aceptable de ventas por el cual se fije el objetivo.
3. Características del canal que se usa para distribuir el producto o servicio, estos canales difieren en cuanto a tamaño, tipo de propiedad, métodos de administrar las compras.

- **Calidad.** El control de calidad, suele relacionarse con las materias primas que la empresa compra o produce, aunque también puede aplicarse, a la calidad de cualquier otra dimensión del desempeño organizacional.

Puede descomponerse en las funciones básicas de:

1. Satisfacer especificaciones del comprador.
3. Reducir costos de lo que se vuelve a trabajar y del desperdicio.
4. Vigilar el proceso de producción, con respecto a los cambios.
5. Responsabilizar por los errores a empleados, máquinas, etcétera.

Estos ejemplos de control de calidad, se aplican a las mercancías físicas y no físicas, así también a los servicios de la empresa.

- **Empleo del tiempo.** El control del empleo del tiempo, es fundamental en las actividades de las empresas.

Se le vincula con mucha frecuencia con la programación del trabajo y depende de técnicas como: el análisis de redes, la línea de equilibrio y las gráficas de Gantt. Sin embargo, se debe aplicar al trabajo diario de los gerentes. Dedicar gran parte de él a minucias y no lo bastante a planear, organizar, dirigir, comunicar y controlar. Los gerentes deben aprender a controlar su tiempo en la misma forma como controlan la cantidad, la calidad y el costo de sus bienes y servicios físicos.

- **Costo.** El control de costo sirve para determinar, en qué se gasta el dinero. Los costos se dividen en directos e indirectos. Los directos incluyen trabajo, materiales y, a veces, gastos de ventas. Se refieren a cifras que se

pueden atribuir a un producto, O que varían de acuerdo con el número de productos. Los dos factores que deben considerarse respecto a los costos son:

1. La cantidad gastada (trabajo o materiales).
2. El precio por unidad de cantidad.

## CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES

(Münch, 2002) Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. Se estudiarán las más usuales.

### • Control de producción

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones:

### • Control de calidad

(Münch, 2002) Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a: color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo.

Cabe indicar que, cualquiera que sea el proceso de fabricación, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y, por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias.

Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como: control estadístico y control por muestreo, mismas que se utilizarán en la empresa dependiendo de su tamaño y características.

### • Control de inventarios

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen sistema de control de inventarios permite:

- a) Disponer de cantidades adecuadas de materias y / o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- b) Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- c) Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- d) Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- e) Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc.

Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

## Clases de inventarios

### 1. *Materias primas.*

### 2. *Materiales en proceso.*

### 3. *Productos terminados*

4. *Partes de la maquinaria y / o herramientas.* No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan: desde métodos muy sencillos, para niveles de pedido y de reposición, kárdex de entradas y salidas, hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.

### • Control de la producción

(Münch, 2002) El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo al tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos
- Reducción de costos
- Evita demoras en la producción
- Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes
- Incrementa la productividad

En la planeación y en el control de producción se utilizan: desde técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos; hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

- Control de compras

(Münch, 2002) Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y de reordena.
- e) Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.
- b) Adquirir materiales de baja calidad.
- c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

### **CONTROL DE MERCADOTECNIA**

(Münch, 2002) Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no.

Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para:

- Planeación de producción.
  - Inventarios.
  - Compras.
  - Investigación y desarrollo.
  - Tráfico.
  - Innovaciones en planta y equipo.
  - Finanzas: expansiones, fusiones, etc.
  - Determinación de las necesidades de efectivo.
  - Necesidades de planta y de recursos humanos.
- 
- Control de ventas

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

### **CONTROL DE FINANZAS**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que se integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas:

- Control presupuestal

Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestado debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.

- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

• Control contable

(Münch, 2002) Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones, y debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados financieros, y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

• Costos

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos in-

costeables, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

• Auditoría

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, la auditoría es el "control" aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

**CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

(Münch, 2002) Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

• Auditoría de recursos humanos

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

• Evaluación de la actuación

(Münch, 2002) Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas, por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

Los anteriores factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven, a su vez, como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminándose, así, conflictos y apreciaciones subjetivas.

- Evaluación de reclutamiento y de selección

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

- Evaluación de capacitación y desarrollo

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también, más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.

- Evaluación de la motivación

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

- Evaluación de sueldos y salarios

Responde a la pregunta "¿son los salarios de la empresa equitativos y justos?". Algunas de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Evaluación de puestos.

- Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones

La medida de la efectividad de estos programas se obtienen a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cuál departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas variarán de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

## **EL CONTROL Y SU PERIODICIDAD**

Para Münch, para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

**A. Control preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

**B. Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

**D. Control posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

## **Tipos de control**

(Rodríguez, 2003) En una organización se puede implantar controles de tres formas:

1. Antes de que empiece una actividad.
2. Mientras la actividad se lleva a cabo.
3. Después de que la actividad ha sido terminada.

Al primer tipo se le llama "control previo", al segundo se le nombra "control concurrente" y al tercero, se le denomina "control posterior o de retroalimentación". En la siguiente figura se muestran los tipos de control.



## TIPOS DE CONTROL

### Control previo

Este control intenta anticiparse a los problemas o desviaciones de las normas con anticipación a su ocurrencia. Es el tipo más deseable de control, ya que previene los problemas de manera anticipada. Se le llama control previo, porque tiene lugar antes de la actividad verdadera. Este tipo de control está dirigido al futuro, nos dicen H. Koontz y R. Brodspiess. Por ejemplo: la constructora Ingenieros Civiles y Asociados (ICA) puede contratar personal adicional tan pronto como el gobierno anuncia, que la constructora ICA obtuvo un contrato. La contratación de personal con anticipación, evita demoras potenciales. Por ello, la clave de los controles previos, es tomar la acción administrativa antes de que aparezca un problema.

Adaptado de S. Robbins y De Cenzo, Fundamentos de administración, Prentice Hall, México, 1995, p. 372.  
H. Koontz y R. Brodspiess, Managing through feed forward control, B.H., 1972, p. 25.

En la práctica son deseables los controles previos, porque permiten a la dirección superior evitar problemas, en lugar de tener que solucionarlos posteriormente. Por exigencia, este tipo de control requiere de información oportuna y precisa, que con frecuencia es difícil de desarrollar. Como resultado, los administradores frecuentemente tienen que usar alguno de los otros dos tipos de control.

### Control concurrente

(Rodríguez, 2003) Éste ocurre, cuando está teniendo lugar una actividad. El control se establece mientras el trabajo se realiza, la administración puede corregir los problemas, antes de que se vuelvan demasiado costosos.

El modo mejor conocido de control concurrente, es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa de

manera directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente, las actividades de los subalternos y corregir los problemas, a medida que puedan presentarse. Obviamente que hay cierta demora entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, esta demora es mínima. Un ejemplo de control concurrente es, el piloto de una aeronave que realiza los movimientos de la nave.

### Control posterior

Éste es el tipo de control más común en la práctica y es histórico. Esto es, la actividad medida ya ha ocurrido, es posible regresar para corregir el desempeño, para igualarlo a la norma. En cambio, las correcciones deben ocurrir después del hecho.

El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho. Ejemplos de control posterior son: las situaciones disciplinarias, las entrevistas de evaluación del desempeño y las inspecciones finales. Para muchas actividades, el control posterior es el único control disponible.

W. Newman nos dice, debemos observar que el control posterior tiene dos ventajas sobre los tipos de control previo y concurrente. La primera, la retroalimentación, ofrece a los administradores información significativa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación. Si la retroalimentación señala poca variación entre el desempeño planeado y el real, es evidencia de que la planeación en general estaba sobre el objetivo. Si la desviación es mayor, el administrador puede utilizar esta información cuando formule nuevos planes, para hacerlos más eficientes. Segundo, el control posterior puede mejorar la motivación de los empleados. Las personas también desean información, sobre la manera en que se han desempeñado. Este tipo de control ofrece esta información.

## Enfoques del sistema control

Aquí surge una pregunta, ¿qué es lo que controlan los administradores? La mayor parte de los esfuerzos de control, se orienta hacia áreas que son: personal, finanzas, producción, información y desempeño de la organización.

- **Personal**

(Rodríguez, 2003) Los administradores logran objetivos, porque trabajan a través de otras personas. Para alcanzar objetivos departamentales, los administradores necesitan y dependen de los subordinados. Por consiguiente, es importante que los administradores se cercioren, de que el personal se desempeña como se supone que deben hacerlo. La manera más sencilla es, que los administradores lo lleven a cabo mediante la supervisión directa y con evaluaciones de desempeño.

- **Finanzas**

El objetivo económico de toda empresa es, obtener utilidades. En busca de este objetivo, los administradores deben implantar controles financieros. Por consiguiente la manera más simple, es analizar los estados financieros en busca de gastos excesivos. También podrían efectuar el estudio de razones financieras, para asegurarse de que se dispone de suficiente dinero en efectivo, para pagar los gastos diarios, que la deuda no crezca demasiado y se vuelva onerosa y que los activos se usen de manera productiva. Éstos son ejemplos, de cómo se pueden utilizar los controles financieros, para reducir costos y hacer el mejor de los recursos disponibles.

- **Producción (operaciones)**

El éxito organizacional depende, de su habilidad para producir bienes o servicios con eficacia y eficiencia. Los controles de operación abarcan de manera típica, la vigilancia de las actividades de producción, para cerciorarse de que se efectúan según el programa, evaluar la habilidad del departamento de compras para proveer la cantidad y calidad correcta de los suministros necesarios al costo más bajo posible, vigilar la calidad de los bienes o servicios,

W. Newman, Constructive control: design and use of the control systems, Prentice Hall, 1975, p. 33.

## Técnicas de control

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

Tal y como se enunció, muchas de las técnicas de la **planeación** son, a su vez, de **control** y, en esencia, los controles no son más que *sistemas de información*.

Casi todos los procesos administrativos y las técnicas concretas están relacionados directa o indirectamente con el control. La **planeación** fija las normas, la **organización** da el orden y el marco, la **dirección** y la **comunicación** dan vida al proceso de control. El resultado es una gran cantidad de **técnicas de control**. Esta sección se limita a las tradicionales, y presenta las técnicas más modernas que a continuación se mencionan:

- Técnicas de control de recursos.
- Sistemas presupuestarios de programación y planeación (SPPP).
- Análisis de costo/beneficio.
- Análisis de redes.
- Administración por excepción.
- Administración por objetivos.

Debido a que es virtualmente imposible estudiar cada una de estas técnicas en este texto, se mencionan de manera informativa las más relacionadas con la administración; es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondiente, cada una de estas técnicas.

- Técnicas de control de recursos

Hay muchas técnicas para controlar los recursos de **personal, materiales y dinero**. Los **planes** y los **pronósticos** son técnicas aplicables a los tres recursos y anteceden a la puesta en práctica de técnicas concretas de control. A los **objetivos, políticas, procedimientos, métodos**, etc., se les suele llamar **planes**, aunque casi es imposible separarlos del control. Por ejemplo, es obvio que los objetivos son parte inseparable de la administración por objetivos y de los presupuestos programados. **La política** es otra área vital en el **control**.

Muy relacionada con la **planeación**, está el **pronóstico** para determinar el monto de materiales, el **número de trabajadores** y la cantidad de **dinero necesario**, para mantener el nivel adecuado de **eficiencia** y la consecución de las **metas**, el pronóstico es particularmente adecuado para controlar insumos, por ejemplo; el pronóstico de efectivo, es una técnica excelente para controlar los recursos críticos de dinero necesario.

Además de estas técnicas, otra de "control de personal" es la **evaluación del desempeño**, se han empleado varios enfoques, para medir y comparar el desempeño del personal con normas establecidas.

El "control de recursos materiales", se relaciona con la función de operaciones de una empresa. En particular se toman en cuenta técnicas sobre:

- Inventarios. Sistema de cantidad de orden económico y de órdenes periódicas.
- Calidad. Se emplean gráficas (medidas, alcance y porcentaje de defectos).
- Programación. Incluyen gráficas de Gantt y los modelos de redes.

Para el “control de dinero”, de las distintas formas tradicionales para hacerla, la más común son los **presupuestos**, aplicables no sólo a los recursos financieros, sino también al personal y a los materiales. Presupuestar teniendo en cuenta el dinero puede incluir los ingresos, los costos y los presupuestos en efectivo, y consta de tres pasos básicos:

1. Expresar en unidades monetarias, los resultados de planes anticipados para un periodo futuro.
2. Coordinar estas estimaciones de dinero, en el seno de un programa bien equilibrado.
3. Comparar el desempeño real con el programa equilibrado calculado.

Este enfoque del presupuesto, es análogo a los elementos básicos de roda proceso de control.

- Sistemas presupuestarios de programación y planeación (SPPP)

Aunque es un método relativamente nuevo, cobra cada vez más importancia como técnicas de control. Las técnicas tradicionales de presupuestos lineal y vertical, son inadecuadas y confusas. En muchas ocasiones se han inflado los presupuestos para obtener la mayor cantidad posible de dinero. En este caso, el presupuesto se convierte en un fin en sí mismo. Los SPPP tratan de cambiar esto, aunque no es más de lo que el presupuesto tradicional debería ser.

Los **SPPP combinan el presupuesto por programas con el análisis de sistemas**. Un programa no es otra cosa, que un plan con resultados orientados hacia el futuro. **Un presupuesto por programas** es una expresión financiera, de un plan futuro, no está limitado a un periodo determinado, por ejemplo un año fiscal. Aunque en teoría no hay relación directa entre los SPPP y el análisis de sistemas. “En la práctica, los conceptos básicos de análisis y enfoque de sistemas que llevan a la planeación, programación y presupuestos útiles son los mismos.”

Así, pues, al menos en la práctica, los SPPP son un enfoque de sistemas para los presupuestos programados.

- Análisis de costo/beneficio

En los últimos años, los estudios costo/beneficio se han convertido en una importante técnica de control, sobre todo en dependencias gubernamentales y empresas privadas, que se ocupan de recursos hidrológicos, carreteras

etc. Por ejemplo, para obtener las aprobaciones necesarias para construir fábricas, empresas y gobierno deben preparar informes, sobre el influjo en el medio. Estos informes suelen estar fundamentados en análisis costo/beneficio, en los cuales los factores subjetivos tienen valores numéricos. **Para llevar a cabo un proyecto, es preciso que la relación costo-beneficio sea mayor de 1, lo que significa que los beneficios deben ser mayores que los costos.**

- Análisis de redes

Es una técnica de control muy importante. Puede aplicarse a organismos de todo tipo y tamaño, empleándose para **controlar tanto el tiempo como el costo**. Los métodos más comunes son el de revisión y evaluación de programas **PERT** y el método del camino crítico (**CPM**). Éstos se pueden distinguir fundamentalmente por dos factores:

1. El método **PERT** se usa, en general, para la **investigación y la aplicación práctica y CPM para casos en que ha habido experiencia para manejar situaciones similares**.

2. El PERT emplea tres estimaciones de tiempo. Optimista, pesimista y muy probable para calcular el tiempo supuesto para cada actividad. El CPM emplea una estimación de tiempo, o supone que se conoce el tiempo con certeza para cada actividad.

Tanto el PERT como el CPM, proporcionan una imagen diagramática de relaciones de todas las actividades de un proyecto.

- Administración por excepción

Es una efectiva técnica de control, que en realidad es parte integral de otras. Por ejemplo, las técnicas de prealimentación, como PERT, centran su atención en actividades excepcionales. Según crecen en tamaño y complejidad las empresas, cobra importancia la administración por excepción. La computarización y el diseño de sistemas, también son compatibles con la administración por excepción. **Un sistema adecuado ideado tendrá excepciones que requieren atención en el proceso de control**. Al aplicar la administración por excepción, es necesario **contrapesar el costo** de tomar alguna medida, respecto a las excepciones, en relación con

- Administración por objetivos

Rodríguez, 2003 Es una técnica de control, pero en su sentido más amplio, es una filosofía total de la administración. Como técnica de control, **el subordinado propone sus objetivos**, luego **se compara el desempeño con las metas fijadas**. La eficiencia de la administración por objetivos, depende en gran medida de que en las altas esferas de la empresa se determinen metas claras y racionales, las cua-

les van a terminar en cada departamento, en forma tal, que los subordinados estén en condiciones de fijar sus propios objetivos. A su vez, la administración por objetivos unifica a la organización de abajo hacia arriba, en logro de objetivos comunes, concretamente, ayuda en el proceso de planeación obligando a los gerentes a planear, facilita la organización, porque relaciona las unidades y los individuos por razón de sus objetivos, no por una jerarquía estricta, ayuda a desarrollar el liderazgo, mediante la fijación participativa de objetivos, y la valoración objetiva basada en los resultados obtenidos, subraya la comunicación hacia arriba y hacia abajo y acentúa el autocontrol objetivo.

La verdadera prueba de la administración por objetivos es, como en el caso de cualquier otra técnica, su aplicación a lo largo del tiempo en alguna empresa.

### Información

Los administradores necesitan información para realizar su trabajo. La información incompleta, excesiva, imprecisa o con retrasos, afectará seriamente su desempeño. Por tanto, es necesario desarrollar un sistema de información administrativa (SIA), que proporcione los datos correctos, en el volumen correcto, a la persona indicada, en el tiempo justo.

### Desempeño de la organización

Ciertas personas se interesan para efectuar periódicamente, evaluaciones del desempeño global de una organización. Desde luego, los administradores se preocupan por el desempeño de la organización, pero ellos no son el único grupo que evalúa la eficacia de ésta. Los clientes y los compradores, han hecho juicios sobre la eficacia cuando escogen realizar negocios con una empresa en lugar de otra. Acreedores potenciales y proveedores (los que extienden créditos), también hacen evaluaciones.

Los hechos anteriores respaldan la idea de que los administradores, deben preocuparse del control, a fin de mantener o mejorar la eficacia global de la organización. Pero no hay una sola medida de la eficacia de una empresa. La productividad, la eficacia, las utilidades, la calidad de la **producción, la estabilidad, la rotación de personal, el clima organizacional**, son criterios que sin duda tienen mucho que ver con la eficacia global de una organización, explica J.P. Campbell.

### Niveles del sistema control

Establecer un proceso de control, no requiere organizar un complejo sistema para que cumpla todas sus funciones, nos indica el autor M.P. Rey Lo que sí implica es organizar a todos los componentes, cualquiera que sea su dependencia, para poder asegurar el funcionamiento de este sistema tan importante.

Hasta ahora se ha tratado el control como función general, y no se ha especificado cuáles son sus niveles de aplicación, responsabilidad y acciones más importantes. Es necesario especificar, cuáles son los niveles indispensables que siempre deben estar en todo proceso de control.

En la medida en que los aspectos a controlar aumentan y que los procedimientos de análisis de diferencias, combinan mayor cantidad de elementos, todo el subsistema tiende a incrementar su nivel de complejidad. Es conveniente dejar claro que esto es razonable, únicamente cuando el sistema general también aumenta paralelamente la diversificación de su estructura y funciones. En el cuadro siguiente cuadro se observan los niveles más relevantes de control.

### Controles y auditoría administrativa

Los controles son extremadamente útiles en la administración de una empresa, y proporcionan comprobaciones que pueden localizar con rapidez, las zonas de peligro o confirmar que se está logrando un progreso satisfactorio.

Similar al **control general**, y apareciendo cada vez con más frecuencia, es la **auditoría administrativa**. La cual es "un examen y evaluación sistemática de un organismo social con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, las metas fijadas, sus recursos, sus métodos y sus controles y su forma de operar". La auditoría está diseñada para tomar en cuenta, los factores internos y externos de la empresa, que tengan influencia sobre el éxito o fracaso de la misma. Debe ser ejecutada por un licenciado en administración, perito en esta área de especialización.

### Control general

La tendencia generalizada es que un gerente absorba el control de cierto tipo específico, y que concentre sus esfuerzos de control sobre las actividades en las que tenga un mayor interés personal, sin embargo, mantener una vigilancia sobre el funcionamiento general, ayuda al gerente a conservar un amplio punto de vista, a mirar la interrelación de diversas actividades y a fomentar un equilibrio entre los objetivos y los esfuerzos.

### Control interno

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura
- b) La protección de los activos de la empresa
- c) La promoción de la eficiencia en la operación

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, como ya se dijo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.

LA TÉCNICA PERT

(Rodríguez, 2003) Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and: Técnica de Evaluación y Revisión de Problemas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación

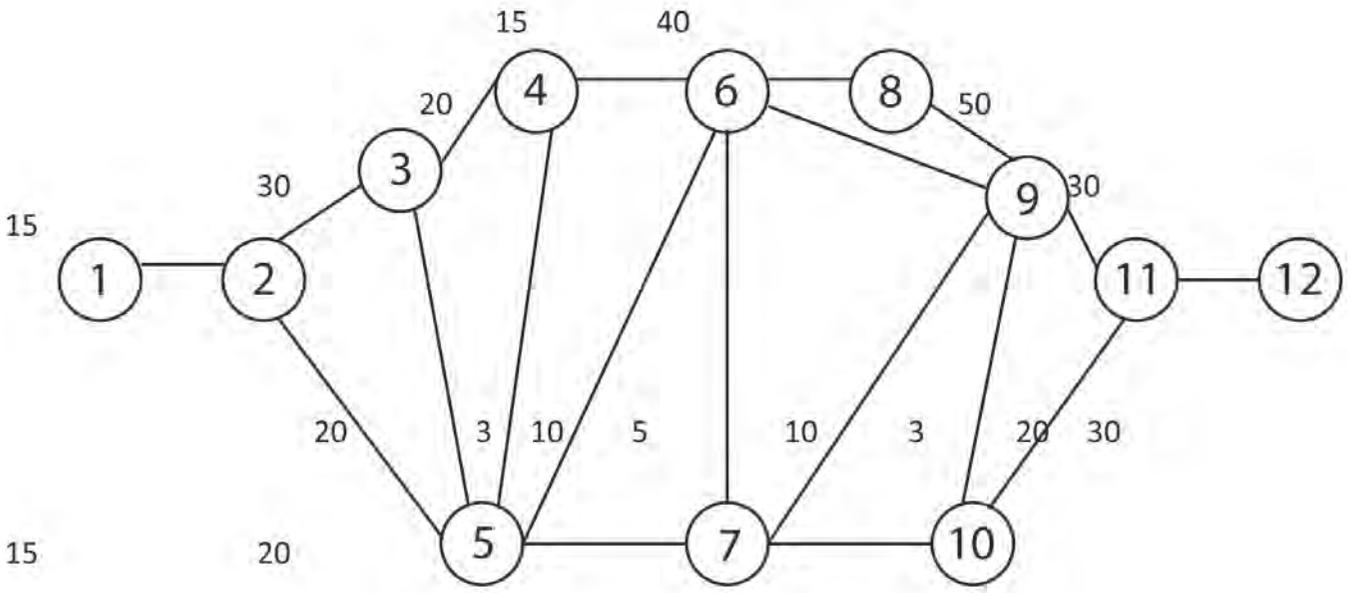
de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para esa fecha determinada.

El método PERT fue ideado en 1958 por Willard Fazard de la oficina de proyectos especiales de la oficina naval de ordenanza de la marina norteamericana, con el objeto de controlar el proyecto de lanzamiento del proyectil "Polaris" de la NASA.

Se llama **ruta crítica** el conjunto de actividades cuya duración resulta la más larga, porque, sin importar que las actividades simultáneas a ella puedan ser más cortas, lo que condicionará la duración de todo el programa será la **ruta crítica**.

Para explicarlo se ilustra el siguiente ejemplo.

RED PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO



No. de Actividad	Actividad	Días
1-2	<i>Planeación financiera inicial</i>	15
2-3	<i>Investigación cuantitativa del mercado</i>	30
2-5	<i>Investigación motivacional</i>	20
3-4	<i>Planeación de la producción</i>	20
5-4	<i>Estudio de la presentación y tamaño del producto</i>	10
3-5	<i>Conjunción de los resultados de la investigación de mercado</i>	1
4-6	<i>Estudio del costo de producción</i>	15
5-6	<i>Diseño del envase, marca, etc.</i>	5
6-7	<i>Estudio de los costos de distribución</i>	10
5-7	<i>Selección del personal de ventas</i>	15
6-8	<i>Adquisición del nuevo equipo de producción necesario</i>	40
8-9	<i>Entrenamiento de los vendedores en técnica de ventas</i>	50
6-9	<i>Adquisición de la materia prima necesaria</i>	20
7-10	<i>Entrenamiento de los vendedores en técnica de ventas</i>	20
7-9	<i>Adiestramiento del personal en manejo del producto</i>	30
9-10	<i>Fabricación y distribución de prueba</i>	20
10-11	<i>Campaña de publicidad de introducción</i>	30
9-11	<i>Producción inicial</i>	30
11-12	<i>Operación de ventas</i>	

A este último respecto, debe advertirse que el PERT trabaja normalmente con tres tiempos: tiempo óptimo ( $t_o$ ) tiempo normal ( $t_n$ ) y tiempo pesimista ( $t_p$ ). En forma estadística suele establecerse el tiempo estimado por la combinación de estos tres tiempos mediante la medición de la varianza respectiva.

La fórmula básica usada es

$$TE = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6}$$

#### GRÁFICA DE GANTT

(Reyes, 1983) Uno de los elementos más importantes que se debe controlar es el desarrollo de la realización de actividades, tanto por el tiempo que cada una de ellas implica

como por la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin. Henry L. Gantt inventó para este efecto las cartas o gráficas que toman su nombre, y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella.

Son un esquema que representa el tiempo requerido para la realización de una tarea. Son seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Lista de actividades,
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,
- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales.

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar el examen	█											
Mecanografiar el examen				█								
Fotocopiar el examen					█							
Resolver el examen							█					
Calificar el examen										█		
Tiempo total	█											

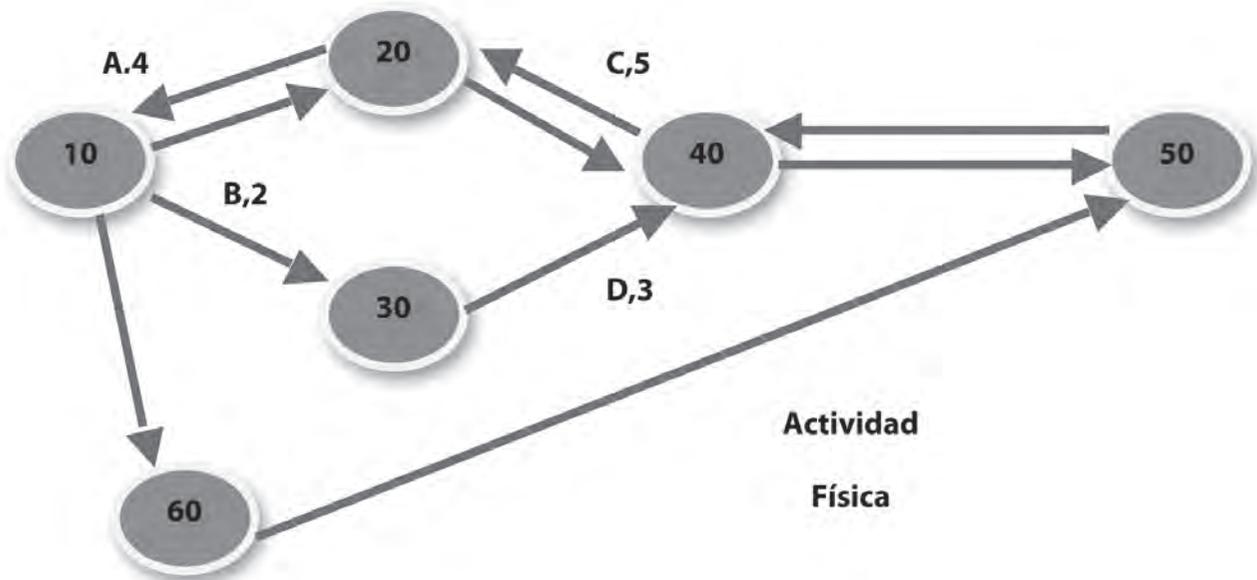
**RUTA CRÍTICA**

**Es una cadena de actividades críticas, es una ruta que identifica todas las actividades críticas del proyecto.**

Cada actividad del proyecto de se identifica con una letra, se indican las actividades procedentes y las consecuentes de dicha actividad y por ultimo también se indica la duración en días de cada actividad.

Las actividades se representan mediante flechas, cuya longitud no tiene relación con la duración de las actividades.

Los nodos circulares se denominan eventos y pueden contener números, letras o cualquier designación arbitraria. Los nodos sirven para reconocer que una actividad terminó, y representar que actividades necesitan concluirse antes de iniciar otra (precedencia).



En este gráfico, la actividad C no puede realizarse hasta que concluya la A. En un Gantt, la precedencia no es explícita, por lo tanto no puede saberse si la actividad C fue programada para el día 15 por algún motivo o fue coincidencia.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta se utiliza para mostrar gráficamente la relación entre el volumen de actividades y su utilidad. Las gráficas del punto de equilibrio se usan para describir gráficamente la relación de volumen de operación y utilidades. Específicamente, el punto de equilibrio es el punto en el que los **ingresos por ventas igualan exactamente a los gastos. Las ventas totales bajo el punto de equilibrio (BEP) resultan en pérdidas, y las que están sobre el BEP resultan en utilidades.**

En la siguiente gráfica, el eje horizontal representa la producción total; el vertical los gastos e ingresos. Aunque sin ser un requisito, la mayoría de las gráficas de punto de equilibrio suponen que hay una relación lineal y que todos los costos son fijos o variables. Los costos fijos son aquellos que no varían con la producción total, por lo menos a corto plazo. Los costos variables son aquellos que no varían con la producción o venta a corto plazo.

El punto de equilibrio (BEP) se define como el nivel de producción total o de ventas en el que la utilidad es igual a 0 (cero). Este también es el mismo punto en el que el ingreso total es igual al costo total.

### LAS TÉCNICAS DE TRAYECTORIA CRÍTICA

Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación se encuentran a no dudarlo, las llamadas de trayectoria crítica. Aunque son métodos diversos, surgidos separadamente, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común.

El término METRA (métodos de evaluación de trayectorias en redes de actividades), constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc., pero como ya se afirmó en la planeación, también pueden estudiarse dentro de ese elemento; al respecto, recuérdese lo señalado sobre las relaciones entre planeación y control.

#### • La técnica CPM

**Permite resolver problemas típicos de programación.** Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Cri-

ticalPathMethod: método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos para lograr un costo mínimo, podría definirse como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto para lograr el mínimo costo posible. (Reyes, 1983)

#### • La técnica RAMPS

Tiene por objeto **programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia.** Además de las ideas e instrumentos comunes a **PERT y CPM** introduce conceptos de competencia entre varias actividades que utilizan los mismos recursos a la vez y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades.

De estas tres técnicas se citan tan solo las bases del PERT /tiempo ya que las otras dos son objeto de estudios especializados.

### CUALITATIVAS

La técnica Delfos

La Técnica Delfos es un método de **emisión de opiniones de grupos de expertos** que protagonizan **una lluvia de ideas** alrededor de un tema en particular con el objeto de obtener visualizaciones de posibilidades futuras. Después de un par de horas de esta lluvia de ideas se integran las ideas expresadas, se les resume y se les hace circular entre los miembros de cada grupo.

En una segunda reunión cada grupo discute las ideas de los otros grupos. Después se resumen también los resultados de estas discusiones. A estas alturas, uno o dos representantes de cada grupo conforman un último grupo que afirma las ideas generadas durante las dos primeras reuniones. Los **tres factores críticos para emplear con éxito la Técnica Delfosson escoger a personas que de verdad sean expertas en el campo que está siendo estudiado, realizar una lluvia de ideas en lugar de analizar críticamente las propuestas durante las sesiones iniciales, y limitar el contacto entre los grupos para evitar la formación de un consenso apresurado** y el de un pensamiento grupal ya que inhibe el disenso así como la generación de ideas frescas.

## ANÁLISIS DE CRITERIOS MÚLTIPLES.

Técnica de pronósticos cualitativos.

Es en la que **un jurado de expertos evalúa distintas alternativas mediante la asignación de valores numéricos** a criterios clave identificados por medio de un consenso.

El análisis de criterios múltiples se puede utilizar para ayudar en una amplia gama de decisiones, entre las que están incluidas: **la selección de personal para un puesto, la fijación de una política de abastecimiento de agua, la selección de sitios para ubicar instalaciones nucleares, y la evaluación de programas para la prevención del crimen.** Inclusive los grupos divergentes han descubierto que el logro de un consenso no es muy difícil cuando se emplea esta técnica.

## HEURÍSTICAS

(Münch, 2002) Métodos de toma de decisiones en el que se procede según líneas empíricas, empleando reglas elementales para la identificación de soluciones o respuestas. Amos Tversky y Daniel Kahneman, han demostrado en sus trabajos que la gente se apoya en **principios heurísticos, o reglas de procedimiento,** con el fin de simplificar el proceso de toma de decisiones. La heurística puede acelerar

el proceso de toma de decisiones, mas resultan factibles **si se siguen tales procedimientos en exceso** o si se les modifica con prejuicios personales. Tres procesos heurísticos aparecen repetidamente en la toma de decisiones. No se trata de reglas específicas; más bien, son estrategias cognitivas generales que la gente emplea debido a que tienen sentido de modo intuitivo.

**DISPONIBILIDAD.** Este supuesto se basa en las experiencias de toda la vida, y parece ser suficiente razonable. Sin embargo, a la memoria humana la afecta asimismo lo reciente que haya ocurrido un suceso y cuán vívida haya sido la experiencia en cuestión.

**REPRESENTATIVA.** Los administradores de productos pueden prever el desempeño de un nuevo producto mediante su compilación con otros productos cuyos registros se conocen.

**ANCLAJE Y AJUSTE.** La gente no saca sus decisiones de la nada. Por lo general, las decisiones parten de un valor inicial –inclusive si se le selecciona al azar- y después se hacen ajustes a ese valor con el fin de llegar a una decisión final. Las decisiones salariales, por ejemplo, se calculan normalmente suponiendo que el salario del año pasado es un valor inicial al cual se le debe aplicar un ajuste. (Münch, 2002)

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

La **administración estratégica** es lo contrario de la administración orientada a las operaciones. Esta última se concentra en las operaciones diarias, pero no toma en cuenta los cambios del entorno ni se alista para enfrentarlos. Las organizaciones necesitan entradas o insumos indispensables para su funcionamiento y también salidas para sus productos o servicios a fin de obtener un rendimiento adecuado sobre sus inversiones, esfuerzos y operaciones. En este contexto turbulento y cambiante la competencia es fundamental. Para poder sobrevivir, las organizaciones deben crear y desarrollar **estrategias** que aseguren su continuidad y competitividad. (Arthur A. Thompson Jr., 2008)

### EL SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de que la planificación estratégica y la aplicación de dichos planes constituyen un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo.

UN PLAN ESTRATÉGICO. Los centros de diversión "Leaps and Bounds" fueron creados por McDonald's como parte de un **plan estratégico** para diversificarse afuera de la industria de la comida. Este tipo de "plan general" amplio es aplicado por medio de planes operativos cada vez más detallados. (Arthur A. Thompson Jr., 2008)

### UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA

Debido a que se encuentran a siete horas de los mercados clave en Asia, Europa y Estados Unidos. Las instalaciones de Federal Express en Anchorage, Alaska. Son un punto muy importante para las rutas del sistema de Federal Express.

### ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?

#### Concepto

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

PLAN DE ACCIÓN DE LA ADMON PARA OPERAR EL NEGOCIO Y DIRIGIR SUS OPERACIONES



#### Medidas



precio



producto



servicio

Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas dirigidos a:

1. Atraer clientes de forma que los distinga de sus competidores.



2. Conquistar su propia posición en el mercado



#### Ventaja competitiva

Una empresa obtiene una **ventaja competitiva sostenible** cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera.



### Planteamientos estratégicos para lograr ventaja competitiva:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria.
2. Sacar a los rivales de la competencia con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades de mejor manera.
4. Cultivar experiencias y recursos que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen

### Por qué la estrategia de una empresa evoluciona con el tiempo

Para lograr que la estrategia evolucione con el tiempo, debe adecuarse a las circunstancias cambiantes y tomar medidas administrativas constantes para mejorarla, por tanto, trabajar con una estrategia es una tarea que debe mantenerse en proceso, no debe ser suceso que ocurre una sola vez.

### Estrategia y ética

Una estrategia no es ética solo porque conlleve acciones legales; para alcanzar el criterio de la ética, una estrategia debe implicar acciones que pasen un escrutinio moral y sean superiores, en el sentido de no ser ambiguas, inescrupulosas, dañinas para los demás o innecesariamente perjudiciales para el ambiente



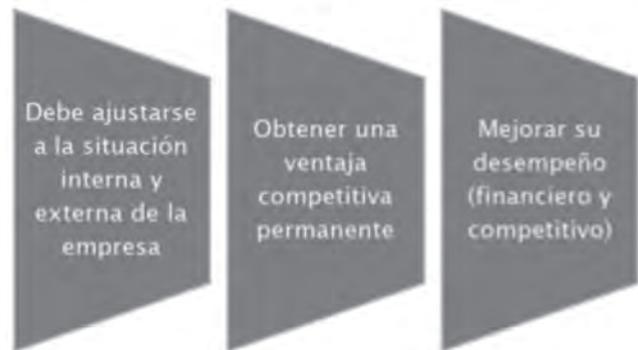
### Estrategia y modelo comercial

El modelo comercial de una compañía explica las razones por las cuales su planteamiento y estrategia comerciales serán rentables.

Sin la capacidad de rendir una buena rentabilidad la estrategia no es viable y la supervivencia del negocio está en riesgo.

- Estrategia = plan de acción
- Modelo comercial = cómo y por qué se generan ingresos

### ¿Qué hace que una estrategia tenga éxito?



¿Por qué es importante la elaboración y ejecución de una estrategia?

1. Para que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa.
2. Es posible que una empresa centrada en la estrategia se desempeñe mejor.



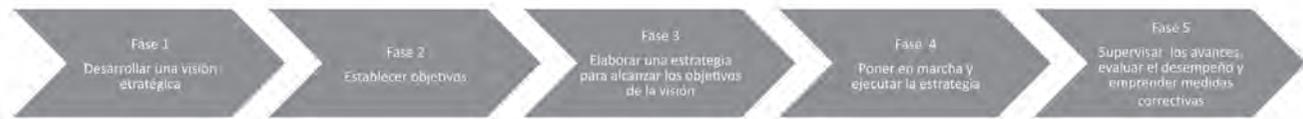
Buena estrategia + Buena ejecución = Buena administración

### El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia

### ¿Qué implica el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia?

**La visión** estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Thompson, 2002)

La diferencia entre una **visión** estratégica y una declaración de **misión** es muy clara: una visión estratégica retrata el horizonte comercial futuro de la empresa ("hacia dónde vamos"); por lo general, la **misión** describe su actividad y propósito comerciales actuales ("quiénes somos", "qué hacemos" y "por qué estamos aquí").



## Fase 1 del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

Una visión comunicada con eficacia es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada.

Las visiones estratégicas sólo se hacen realidad cuando la declaración de visión está en la mente de los miembros de la organización y después se traduce en objetivos y estrategias concretos.

Los valores de la empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.



- **MISIÓN** Satisfacer plenamente a clientes, colaboradores y accionistas a través de la calidad de nuestros productos y servicios, utilizando una línea editorial acorde a los valores institucionales y fortaleciendo nuestra presencia y penetración en el mercado con tecnología de vanguardia, promoción del trabajo en equipo, así como capacitación continua del personal.

- **VISIÓN** Ser la empresa líder en América Latina, reconocida a nivel mundial en el ámbito económico, financiero y de negocios.

El periódico El financiero, importante diario nacional, especializado en Economía, Finanzas y negocios, con alrededor de tres décadas sirviendo a los lectores, de acuerdo a su página de Internet en línea su MISIÓN Y VISIÓN.

BIMBO

MISIÓN

Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo.

## VISIÓN

En nuestra Visión 2015 SOMOS:

Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.

El proveedor preferido de nuestros clientes.

Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.

Una empresa financieramente sólida.

Un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

## Fase 2 del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.

El establecer objetivos extensos es una herramienta eficaz para evitar resultados mediocres.

Los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración. Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

Una empresa que persiga y alcance resultados estratégicos que impulsen su competitividad y fortaleza en el mercado está en mejores posibilidades de acrecentar su futuro desempeño financiero.

Una empresa presenta un intento estratégico cuando persigue implacablemente un objetivo estratégico ambicioso, para ello concentra toda la fuerza de sus recursos y acciones competitivas.

### Fase 3 del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

En la mayoría de las empresas, idear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo gerente desempeña un rol para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo que sólo hace la directiva.

La estrategia de una compañía opera a su plena capacidad solo cuando están unificadas las partes que la componen.

Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia.

### Fase 4 del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer de manera diferente o mejor, en vista de sus prácticas operativas particulares y circunstancias organizacionales para ejecutarla de mane-

ra competente y lograr el desempeño financiero y estratégico deseado.

El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los gerentes operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente.

### Fase 5 del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia.

La visión, los objetivos, la estrategia y los planteamientos de la ejecución de la estrategia de una empresa nunca son finales; controlar la estrategia es un proceso contante, no una tarea interminable.

#### Evaluar el ambiente externo de una empresa

El macroambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía. Las influencias estratégicamente pertinentes provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones tienen un fuerte efecto en el rumbo y estrategia de la compañía.

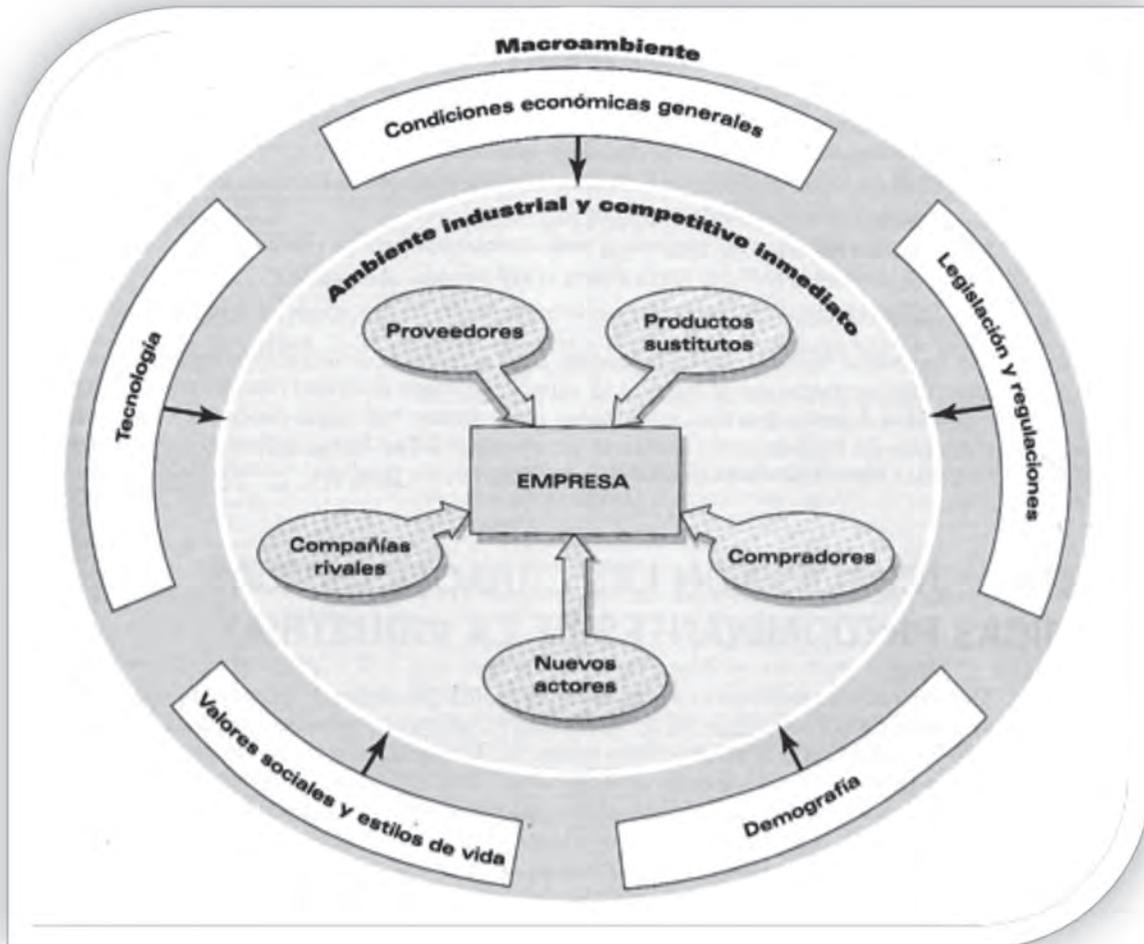


Los componentes de la estrategia organizacional.

La administración estratégica de una organización debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

1. La misión de la organización
2. La visión de la organización
3. Los asociados o grupos de interés de la organización.
4. Análisis externo: identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.

5. Análisis interno: recursos, capacidades, competencias y ventajas competitivas, además de la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización.
6. La adecuación y la convergencia para construir ventajas competitivas por medio de la estrategia.
7. Definición de la estrategia de la organización.
8. Aplicación de la estrategia de la organización
9. Evaluación del desempeño de la organización.



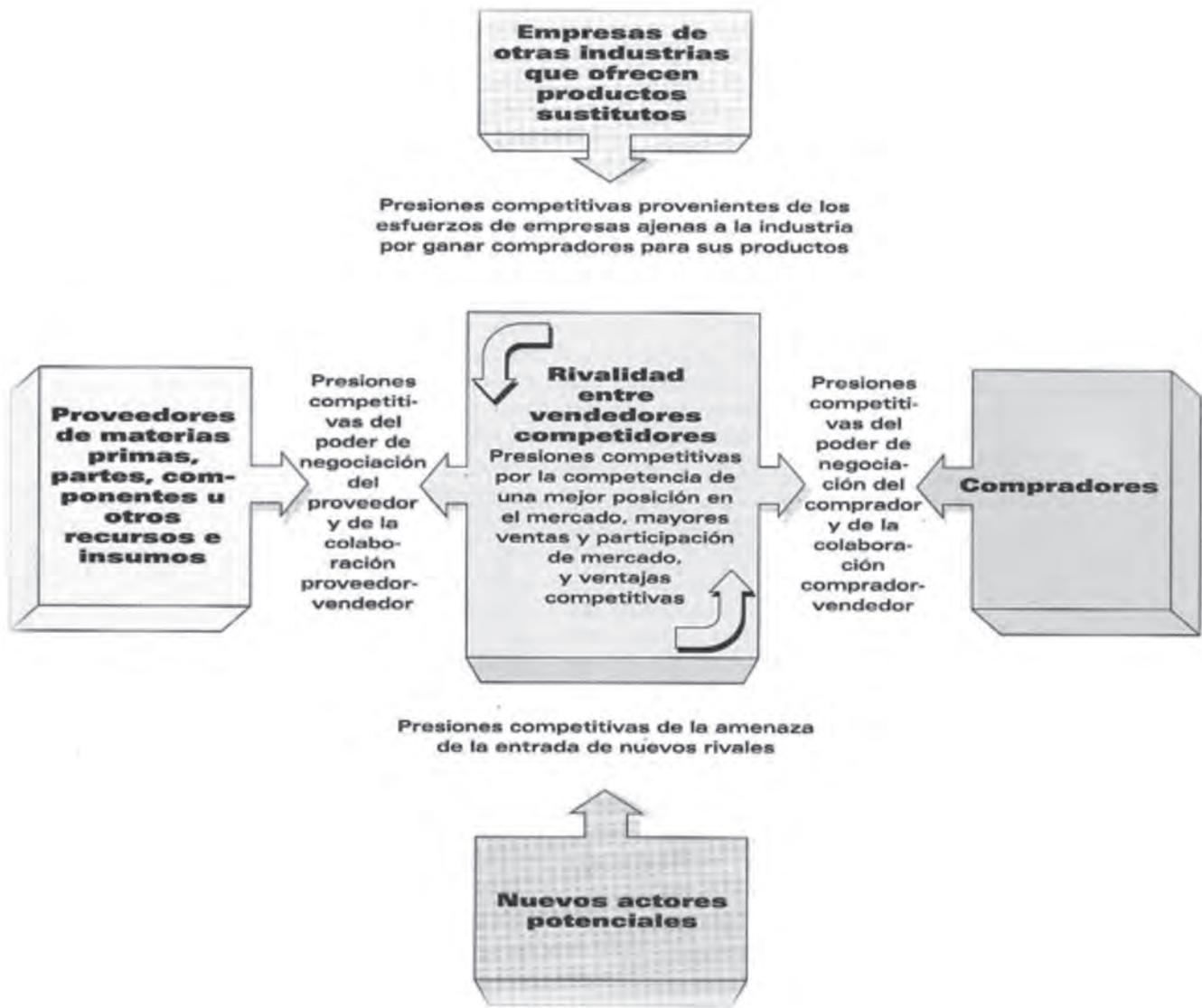
Thompson, 2008

Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas.

**Las características económicas predominantes en la industria (Thompson, 2008)**

- Tamaño del mercado y tasa de crecimiento
- Cantidad de rivales
- Alcance de la rivalidad competitiva.

- Cantidad de compradores
- Grado de diferenciación de producto
- Innovación de producto
- Condiciones de la oferta y la demanda
- Ritmo de cambio tecnológico
- Integración vertical
- Economías de escala
- Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia



Thompson, 2008

El modelo de competencia de cinco fuerzas es por mucho, la herramienta más poderosa de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

**Factores que promueven el cambio en la industria y que efectos tendrán**

Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competido-

res, clientes o proveedores) a alterar sus acciones; las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas, tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria. Algunas fuerzas impulsoras se originan en la parte externa del macroambiente y otras en la parte interna.

Las fuerzas impulsoras más comunes son:

1. Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
2. Globalización creciente.
3. Cambios de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
4. Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo.
5. Innovación del producto.
6. Cambio tecnológico e innovación en el proceso de fabricación.
7. Innovación en el marketing.
8. Entrada o salida del mercado de empresas importantes.
9. Difusión de técnicas en empresas y países.
10. Cambios de costos y eficiencia.
11. Preferencias crecientes del comprador por productos diferenciados en lugar de estandarizados (o por productos más estandarizados en lugar de diferenciados).
12. Reducciones de la incertidumbre y del riesgo comercial.
13. Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.
14. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad.

### ***Evaluar los recursos y la posición competitiva de una empresa***

Mientras más fuerte sean el desempeño financiero y la posición en el mercado de una empresa, es más probable que cuente con una estrategia bien concebida y ejecutada.

### ***¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de recursos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas?***

Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas, lo cual se conoce como análisis FODA, que es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y diferencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.

Una competencia es una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien.

Una competencia básica es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas.

Una competencia distintiva es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales así, representa una fortaleza de recursos competitivamente superior.

No basta elaborar listas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; lo provechoso del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia que se coligen de las cuatro listas.

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una estrategia poderosa.</li> <li>• Competencias básicas en _____.</li> <li>• Una competencia distintiva en _____.</li> <li>• Un producto muy diferenciado al de los rivales.</li> <li>• Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.</li> <li>• Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer.</li> <li>• Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.</li> <li>• Base de clientes atractiva.</li> <li>• Ventajas de economía de escala y/o curva de aprendizaje/experiencia sobre los rivales.</li> <li>• Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes.</li> <li>• Capital intelectual superior en relación con rivales importantes.</li> <li>• Ventajas de costos sobre los rivales.</li> <li>• Fuerte publicidad y promoción.</li> <li>• Capacidades de innovación de producto.</li> <li>• Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción.</li> <li>• Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento.</li> <li>• Capacidades para un buen servicio al cliente.</li> <li>• Mejor calidad de producto en relación con los rivales.</li> <li>• Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global.</li> <li>• Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias y/o mercados geográficos atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún rumbo estratégico claro.</li> <li>• Recursos que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.</li> <li>• Ninguna competencia básica bien desarrollada o probada.</li> <li>• Balance débil; gran carga de deuda.</li> <li>• Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes.</li> <li>• Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar.</li> <li>• Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales.</li> <li>• Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales.</li> <li>• Marca o reputación débiles.</li> <li>• Red de distribuidores más débil que la de los rivales y/o falta de capacidad de distribución global adecuada.</li> <li>• Rezago en calidad del producto, I&amp;D y/o conocimiento tecnológico.</li> <li>• Estar en el grupo estratégico equivocado.</li> <li>• Pérdida de participación de mercado a causa de...</li> <li>• Falta de control profundo.</li> <li>• Capital intelectual inferior en relación con los rivales líderes.</li> <li>• Rentabilidad inferior al promedio a causa de...</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas.</li> <li>• Detrás de los rivales en capacidades de comercio electrónico.</li> <li>• Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras.</li> <li>• Capacidad de la planta desperdiciada.</li> </ul>
Potencial de oportunidades comerciales	Amenazas externas potenciales para las perspectivas de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales.</li> <li>• Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria.</li> <li>• Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.</li> <li>• Expansión a nuevos mercados geográficos.</li> <li>• Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.</li> <li>• Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios.</li> <li>• Ventas por internet.</li> <li>• Integración en las primeras o últimas etapas de la producción.</li> <li>• Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos.</li> <li>• Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas.</li> <li>• Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva.</li> <li>• Aperturas para explotar nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia.</li> <li>• Descensos del crecimiento del mercado.</li> <li>• Probable entrada de nuevos competidores poderosos.</li> <li>• Pérdida de ventas ante productos sustitutos.</li> <li>• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</li> <li>• Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria.</li> <li>• Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.</li> <li>• Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria.</li> <li>• Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros.</li> <li>• Nuevos requisitos regulatorios costosos.</li> </ul>

**Cadena de valor**

La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

**Benchmarking: herramienta para evaluar si los costos de la cadena de valor de una empresa son adecuados**

El benchmarking es una poderosa herramienta para saber cuáles son las mejores empresas en el desempeño de actividades particulares y después usar sus técnicas (o “mejores prácticas”) para mejorar los costos y efectividad de sus actividades internas

Utilizar el benchmarking para comparar los costos de las actividades de la empresa con los de los rivales proporciona pruebas sólidas para saber si una compañía tiene costos competitivos.



**Cápsula ilustrativa 4.2  
Benchmarking y conducta ética**

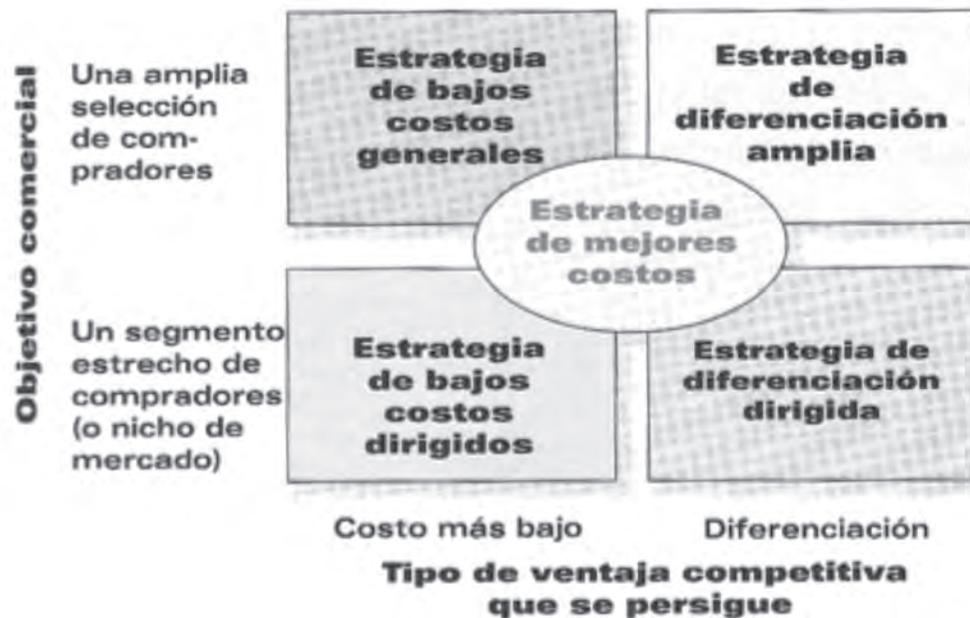
Como los análisis entre los indicadores del benchmarking implican el acceso a datos competitivamente sensibles, surgen preguntas sobre una posible limitación del comercio o conductas comerciales impropias, por lo cual muchas organizaciones que trabajan con el benchmarking piden que todos los individuos y organizaciones participantes se rijan por un código de conducta basado en un comportamiento comercial ético. Entre los códigos de conducta más socorridos se encuentra el del American Productivity and Quality Center, promovido por Qualserve Benchmarking Clearinghouse, el cual se basa en los principios y directrices siguientes:

- Evitar los análisis o acciones que puedan originar o implicar un interés en la limitación de comercio, esquemas de asignación de mercado y/o clientes, fijación de precios, acuerdos, ofertas falsas o sobornos. No comentar sobre costos con los competidores si son un elemento para fijar precios.
- Evitar la adquisición de secretos comerciales de los demás de modo que pueda interpretarse inadecuado como el incumplimiento o inducción de incumplimiento de cualquier deber de mantener la confidencialidad. No divulgar ni emplear ningún secreto comercial que pudiera haber sido obtenido por medios impropios o que otro lo divulgó en violación del deber de mantener su confidencialidad o limitar su uso.
- Estar dispuesto a proporcionar al compañero que se va someter a benchmarking el mismo tipo y nivel de información que se le solicita.
- Comunicarse por completo y con prontitud en la relación para aclarar las expectativas, evitar malentendidos y establecer un interés mutuo en el intercambio de indicadores.
- Ser honesto e íntegro.
- Considerar el intercambio de datos producto del benchmarking confidencial para los individuos y empresas participantes. La información no debe comunicarse fuera de las organizaciones interesadas sin el consentimiento previo del compañero que compartió la información.
- Usar la información obtenida mediante el benchmarking sólo para los propósitos establecidos con el compañero.
- El uso o comunicación del nombre del compañero de benchmarking, así como los datos obtenidos o las prácticas observadas, requiere del permiso previo de éste.
- Respetar la cultura corporativa de las empresas compañeras y trabajar mediante procedimientos mutuamente acordados.
- Remitirse los contactos del benchmarking designados por la empresa compañera, si es el procedimiento preferido por esa compañía.
- Llegar a un acuerdo mutuo con el contacto de benchmarking designado sobre cualquier descontrol de comunicación o responsabilidad hacia otras partes interesadas.
- Aprovechar lo mejor posible el tiempo del compañero de benchmarking con una preparación completa previa para cada intercambio.
- Ayudar al compañero de benchmarking a prepararse con un cuestionario y agenda antes de las visitas.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con los compañeros de benchmarking con puntualidad.
- Entender cómo le gustaría al compañero de benchmarking que se manejara y usara la información que facilita, y hacerlo de esa manera.

Es vital en acciones estratégicas para eliminar una desventaja o para crear una ventaja de costos. Una de las ideas fundamentales del análisis de la cadena de valor y del benchmarking es que la competitividad de costos de una empresa depende de la eficiencia con la que maneje sus actividades de la cadena de valor en relación con la forma como los competidores manejen las suyas. (Thompson, 2008)

Desempeñar las actividades de la cadena de valor de modo que la empresa consiga las capacidades de mejorar las competencias y capacidades de sus rivales o vencerlos en costos son dos buenas maneras de asegurar una ventaja competitiva.

Las estrategias competitivas genéricas



**1. Estrategia de costos bajos.-** La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones.

**2. Estrategia de diferenciación amplia.-** La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único de forma valiosa para una amplia variedad de clientes. Las características de diferenciación sencillas de copiar no generan una ventaja competitiva sustentable; la diferenciación basada en competencias y capacidades tiende a serlo más.

**3. Estrategia de mejores costos.-** La ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, al colocar a la compañía en posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejantes.

**4. Estrategias dirigidas (o de nicho de mercado).-** Lo que distingue a las estrategias dirigidas del liderazgo de costos bajos o diferenciación amplia es la atención concentrada en una porción del mercado total. El segmento

objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de mercancía que atraigan sólo al nicho. (Thompson, 2008)

**Planeación estratégica en empresas pequeñas**

El proceso no es tan formal ni sofisticado en una empresa pequeña. El tiempo para instrumentar la estrategia se reduce considerablemente, así como la coordinación. Se requieren menos trabajadores y departamentos para manejar la colección de información.

Los administradores de empresas pequeñas no tienen que ignorar la planeación estratégica. Más bien deben ajustar el proceso y técnicas a su tamaño.

**RESUMEN**

La planeación estratégica puede describirse como un proceso de nueve pasos: (1) definir la misión de la organización, (2) establecer objetivos, (3) los recursos de la organización, (4) analizar el ambiente, (5) hacer predicciones, (6)

evaluar oportunidades y riesgos, (7) identificar y evaluar estrategias alternativas, (8) seleccionar la estrategia y (9) instrumentar la estrategia. La administración puede escoger una de cuatro estrategias; estabilidad, crecimiento, contracción o combinación. Las herramientas conceptuales recientes para la planeación estratégica son la materia de participación de crecimiento, los ciclos de patrón de vida, las estrategias genéricas y la nueva matriz BCG.

El proceso de planeación estratégica es más descriptivo que la práctica de la administración en empresas grandes con ambientes estables y predecibles, y también lo es cuando un cambio significativo es necesario ante un desempeño organizacional insatisfactorio en extremo.

Administración Teoría y Práctica Stephen Robbins Prentice Hall 1987

Caso práctico (Thompson, 2008)



### Resumen Histórico Krispy Kreme

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



## EXPANSIÓN COMERCIAL



Fuente: Libro de Administración Estratégica



### Estrategia Inicial Krispy Kreme

- Abrir una cantidad suficiente de tiendas y aumentar sus ventas en las existentes para alcanzar un crecimiento de ingresos de 20% anual y uno de 25% anual en ganancias por acción.
- Aumentar el precio de la acción de Krispy Kreme.

### Modelo comercial



- Ventas al mayoreo y luego ventas en tiendas propias.
- Abrir una cantidad suficiente de tiendas y aumentar sus ventas en las existentes.
- Regalías de tiendas franquiciadas.



### Cambios de Estrategia Durante el Tiempo

#### Primera Estrategia:

- Más Enfoque al Mayoreo
- Menos enfoque en la Marca.
- El problema era que este modelo no funcionaba.

#### Estrategia (1996):

- Promoción de venta en diferentes puntos
- Destacar experiencia de donas frescas
- Expansión de la cantidad e tiendas en toda la nación por medio de franquicias y tiendas propias.
- Regalías 4.5% en ventas promedio y 1% para publicidad.

Esto se dio por qué:

- Habían clientes apasionados. Se tenía que aumentar esto, venta al mayoreo no ayuda.
- Atención exclusiva del sureste limitaba la fama de la marca y calidad del producto. Se necesitaba una estrategia geográfica.

**Resultado:** Las ventas ascendieron a \$220 millones para el 2004.

Modelo de Krispy Kreme

- Ventas en tiendas propias.
- Regalías en tiendas con franquicias y tarifa por nueva apertura de tiendas.

- Ventas de mezclas de donas, equipo de elaboración de donas personalizado y café para tiendas con franquicias.

Comentario curioso:

En el 2004 tuvieron un alza de 40% en ventas por la adquisición de una empresa de café.

Problema

Todo parecía indicar crecimiento para esta empresa, con tantos años de ir conociendo el mercado, sus tendencias, pero sucede lo inesperado y con el ingreso a Estados Unidos (su país fuerte) de **dietas bajas en carbohidratos**, sus ventas comienzan a decaer y decaer durante más de un año.

PRINCIPALES COMPETIDORES

- **DUNKIN' DONUTS:**  
Es el más fuerte competidor y líder mundial en ventas.
- **Tim Hortons:**  
Subsidiaria de Wendy's Internacional y una de las cadenas de café y productos de panadería más grande de América del Norte.
- **Winchell's Donut House:**  
Estrategia de bajos costos.
- **La Mar's Donuts:**  
Emplea una receta secreta.



Para revertir la situación la estrategia irá orientada a los siguientes puntos:

(1) Reducción de costos:

Establecer relaciones con proveedores que permitan mejores precios de los insumos para la producción

(2) Mejorar el modelo de franquicia:

Costo de abrir un restaurante a alto. Análisis de la recuperación de la inversión. Debe ofrecer un plan conjun-

to que ayude a la franquicia a la construcción nuevos restaurantes.

Más participación en centros comerciales a través de kioscos.

(3) Estrategia Geográfica:

Estrategia Secundaria a Ingreso a más países (a mediano plazo). En operaciones en otros países, buscar proveedores locales. (Ahorro costo de importación). Hacer presencia en otros países daría una ventaja a los ingresos que actualmente podrían estar obteniendo.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receta original, preferido por muchos clientes</li> <li>• Pasión por el negocio</li> <li>• Enfocados en generar una experiencia más que una comida</li> <li>• Excelente funcionamiento de franquicias (menos inversión con buenas utilidades)</li> <li>• Buen conocimiento de la empresa, aun sin contar con tanta publicidad</li> <li>• Abiertos al cambio</li> <li>• Lealtad de clientes</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquicias y puntos de venta en otros países y en lugares alta afluencia</li> <li>• Alianzas con restaurantes de comida rápida para distribución de postres en los mismos.</li> <li>• Postres light</li> <li>• Diversificación de productos, sin perder el sabor característico</li> <li>• Promociones para niños</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente un producto fuerte.</li> <li>• No son conocidos a nivel mundial</li> <li>• No tienen cobertura en todo USA</li> <li>• Todo es trabajado bajo financiamiento a largo plazo.</li> <li>• Mínima inversión en publicidad</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos bajos en carbohidratos</li> <li>• Fortalecimiento de empresas con productos similares</li> <li>• Diversidad en complementos para donas</li> <li>• Precios bajos de la competencia</li> <li>• Continuidad en mal manejo de estados financieros.</li> </ul>

FODA

(4) Mejora de Servicio:

Estandarizar el modelo de servicio, para que la franquicia adopte el compromiso con el cliente al igual que lo hace la corporación

(5) Redefinir sus controles administrativos:

Controles internos, conocimiento del personal.

Diseñar un modelo de control administrativo que permita verificar las operaciones de la corporación y de franquicias. Incluir cambio de procedimientos y tecnología informática.

Uso adecuado de dinero de la empresa: no tomar financiamientos a largo plazo muy altos. No financiar completamente.

(6) Posicionamiento de Marca:

Publicidad → Se puede tener un fuerte posicionamiento en el mercado, tanto nacional como internacional. Buscar más ubicaciones que puedan estar hacia las personas más accesibles.

(7) Diversificación de productos:

Hacer alianzas con restaurantes de alimentos de comida rápida (complementos a alimentos).

ID de productos que sean una opción para clientes que son muy estrictos en su dieta y / o personas con enfermedades que impidan consumo de ciertos alimentos.

ID en productos con una imagen específicamente para niños (restricción menos limitada en dieta), con promociones que complementen su receta actual.

Conclusión General

Krispy Kreme tiene mucha experiencia y es posible volver a crecer y seguir siendo uno de los mejores en donas y servicios tanto en Estados Unidos como fuera de él.



## COMENTARIOS DE CLIENTES

- Me comí una y me emocioné literalmente hasta las lágrimas. Apuesto a que le pasa a muchos.
- Hoy me levanté a las tres de la mañana. Dije que se me hacía tarde para el trabajo. Iba a la gran inauguración.
- Me encantan las donas, pero esta es otra cosa. Es terrible para la dieta porque al comer sólo una, se siente como si apenas se probaran. Quiere uno más. Como las palomitas de maíz.

### “PLAN ESTRATEGICO 2012” (CASO)

(Martínez A. A., 2011) Los proyectos de inversión para los próximos dos años están destinados a minería, hidrocarburos, electricidad, manufactura e infraestructura, con montos totales proyectados para el presente año en 13 mil 655 millones de dólares y para 2021 en 14 mil 98 millones.

El rumbo actual de Perú no parece suficiente para hacer frente a la competencia internacional y a una década del Bicentenario de su Independencia, el gobierno planteó un nuevo reto: El <plan Perú 2021. Este proyecto desarrollado en 2010, parte de un análisis del entorno local e internacional y proyecta el futuro del país seis ejes:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura.
6. Recursos naturales y medio ambiente.

El plan estipula objetivos, lineamientos, metas y acciones para el desarrollo de cada eje.

Perú ha sabido asimilar y aprender de sus errores, los ha empezado a enmendar y de manera ordenada busca como evitarlos en el futuro, tratando de posicionarse como una fuente de liderazgo en América Latina, generando confianza en sus ciudadanos, empresas locales e inversionistas extranjeros, algo que varios empresarios mexicanos ya aprovechan.

Así, en los próximos años, estaremos hablando del resurgimiento del Imperio Inca en el Siglo XXI.”



# CASOS

(Garza, 2006)

**CASO 1. Cruz Roja Mexicana**

**CASO 2. Embotelladora La Cascada**

**CASO 3. "Levantamos el vuelo..." con 25 sucursales en el D.F.**

**CASO 4. En busca de la excelencia**

**CASO 5. Bachoco**

**CASO 6. Un city plan para Vancouver**

**CASO 7. Organización OSDE en Argentina**

**CASO 8. Ambiente y sectores de actividad económica**

**CASO 9. Vitromex**

**CASO 10. Fábrica Frisco-L**

**CASO 11. HERDEZ, el auténtico sabor mexicano**

**CASO 12. Dos perfiles, dos personas, dos potenciales.**

**CASO 13. Principios de negocios en Nestlé**

**CASO 14. Localización de planta**

**CASO 15. Fábricas de Ropa Leilou**

**CASO 16. El trabajo en equipo: garantía de calidad**

**CASO 17. ¿En dónde está la mejor inversión?**

**CASO 18. METALSA hace de la calidad su forma de vida**

**CASO 19. Cemex**

**CASO 20. Orientación hacia la calidad**

**CASO 21. Creatividad**

**CASO 22. Empresas Sivensa**

**CASO 23. PLANES FUTUROS DE FEDERAL EXPRESS**

(Thompson, 2008)

**CASO 24. Phone a flower**

(Robbins, 1987)

**CASO 25. FORD**

**CASO 26. MIRD, S.A. DE C.V.**

## CASO 1. Cruz Roja Mexicana

(Garza Treviño, 2006) Cruz Roja Mexicana es una institución de asistencia privada sin fines de lucro. Atiende a toda la comunidad gracias al generoso apoyo y recursos que la propia comunidad aporta. Como miembro de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja Internacional, encauza sus actividades con base en siete principios fundamentales: humanismo, imparcialidad, independencia, neutralidad, voluntariado, unidad y universalidad. Su emblema significa: ayuda, auxilio, esperanza y vida.

Los servicios que presta la Cruz Roja Mexicana son urgencias y servicios médicos, operativos en caso de desastre, donación de órganos y tejidos para trasplante, capacitación a voluntarios, a empresas y a dependencias de gobierno, rehabilitación para personas discapacitadas.

En México, la Cruz Roja cuenta con 290 mil voluntarios, 366 delegaciones, 70 hospitales, 1500 ambulancias, 164 escuelas de socorrismo, 42 escuelas de paramédicos y un Centro Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

1. ¿Por qué requiere de una buena administración la Cruz Roja?

## CASO 2. Embotelladora La Cascada

El 6 de septiembre de 1965, en la ciudad de La Paz, Bolivia, inició sus operaciones Embotelladora La Cascada.

Sus fundadores fueron José Elid Montaña y su esposa, Angelina Torchio de Elid. En 1978, la embotelladora se extendió por el territorio boliviano e inauguró su segunda planta con el nombre de Productos La Cascada, con lo cual se convirtió en pionera en la elaboración de refrescos en el sur del país. Embotelladora La Cascada está presente en toda Bolivia luego de inaugurar dos plantas más, en la ciudad de Cochabamba (1979) y en Sucre (1992).

Es importante hacer notar que la empresa ha sido reconocida internacionalmente por su calidad en cuatro oportunidades. La primera vez se le otorgó el Premio a la Mejor Calidad en 1980, y en 1983, en Perú, recibió el Trofeo Internacional a la Calidad; en España la empresa fue acreditada con el Trofeo Interamericano Tanit a la mejor imagen de marca '84, y finalmente, en 1997 uno de sus productos, Agua Mineral Viscachani, obtuvo en México, el trofeo Águila de Oro. De esta manera la empresa logró una imagen de calidad que rebasa las fronteras de su país de origen.

Grupo industrial La Cascada tiene una gran variedad de productos, entre los que se destacan nueve sabores propios de refrescos embotellados en vidrio; la línea Pett, ocho sabores de gran aceptación envasados en plástico desechable; Jugos Cascafruts en envases de PVC, con sabores de naranja, piña y durazno, y Agua Mineral Viscachani.

1. ¿Qué actividades tiene en común esta organización con la Cruz Roja?
2. ¿Cuáles son los resultados que cada una de estas organizaciones desea conseguir?
3. ¿Es distinta la administración de la Cruz Roja y de la Embotelladora La Cascada?

## Empresas en Internet

1. En este capítulo se presentan las nuevas reglas estratégicas que deben tomar en cuenta las empresas. Seleccione una de las siguientes compañías y analice cuáles de estas reglas están presentes.
2. De las siguientes empresas seleccione tres de ellas e identifique cuáles han sido sus factores de éxito.
3. Elija dos compañías y encuentre qué factores tienen en común desde el punto de vista de la administración.
4. De las empresas que se mencionan en este apartado, ¿Cuáles considera que tienen mejor administración? Fundamente.

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Vege	<a href="http://www.vege.nl">http://www.vege.nl</a>	Autopartes, motores para vehículos
Pyosa	<a href="http://www.pyosa.com">http://www.pyosa.com</a>	Productos químicos
Apple Computer	<a href="http://www.apple.com">http://www.apple.com</a>	Computadoras, equipo de oficina
General Mills	<a href="http://www.generalmills.com">http://www.generalmills.com</a>	Alimentos
Matsushita Electric Ind.	<a href="http://www.mei.co.jp">http://www.mei.co.jp</a>	Electrónicos, equipo eléctrico

## CASO 3. “Levantamos el vuelo...” con 25 sucursales en el D.F.

El grupo Productividad Restaurantera Los Comerciales, S.A. de C.V., firmó un contrato de franquicia reciente para la apertura y operación de 25 restaurantes de la cadena “El Pollo Loco”, ahora en el Distrito Federal.

El contrato fue signado por el presidente de “El Pollo Loco”, Juan Francisco Ochoa, por Jorge Cossío Cuéllar y Eduardo Narváez E., presidente y director de operaciones del grupo que adquiere la franquicia.

En su primera etapa, el proyecto consideraba la apertura de 25 restaurantes en seis años. “Sentimos que ya estamos preparados para empezar a abrir restaurantes El Pollo Loco en toda la República Mexicana y no sólo en el norte del país”, expresó Ochoa. “Creemos tener la capacidad para crecer nacional e internacionalmente, como cualquier cadena trasnacional.”

En México hay restaurantes de esta cadena en Monterrey, Tampico, Guadalajara, Mazatlán, Guasave, Tijuana, Morelia, Mexicali, Laredo, Reynosa, Matamoros, Saltillo, Ciudad Juárez, y próximamente en Monclova y Cadereyta. Sin embargo, el éxito de “El Pollo Loco” ha traspasado nuestras fronteras: en la actualidad existen 230 sucursales en Estados Unidos y 17 en distintas ciudades de Japón.

“En las 17 sucursales japonesas tuvimos que proyectar un video para que la gente aprendiera la mejor manera de comer el pollo loco, explicó Juan Francisco Ochoa. Además, dijo que en el video aparecen escenas que muestran cómo hacer los tacos y poner la salsa, costumbres muy diferentes a las orientales.

En Japón acompañan el pollo loco con tortillas de harina, pues las prefieren a las de maíz y sustituyen los frijoles a la charra por chili beans. (Garza Treviño, 2006)

### ¿CÓMO SURGIÓ “EL POLLO LOCO”?

“El Pollo Loco” surgió en Guasave, Sinaloa, el 6 de enero de 1975. “Abrí este negocio pensando en que me daría lo suficiente para que mi familia y yo pudiéramos vivir mejor”, recuerda Juan Francisco Ochoa.

“El éxito fue tremendo, gracias a su sabor único, su facilidad de digerir, a que es sano y puede ser consumido por niños y adultos.

“Cuando vimos la magnitud del éxito, mis hermanos Jorge, José, Jaime y Jesús Enrique se unieron conmigo” en este negocio y empezamos a proyectar su expansión.

Así, “El Pollo Loco” voló a Monterrey en 1980, luego a Estados Unidos el mismo año y posteriormente a Japón, mientras que en el país se seguían abriendo sucursales.

¿Cuál es el secreto de su éxito? “El sabor del pollo loco”, dijo. Añadió que siempre que llegan a una ciudad, por medio de diferentes promociones consiguen que la gente visite la nueva sucursal. “Con eso y con nuestra calidad, lo demás viene por añadidura.”

Hace 11 años registraron la marca “El Pollo Loco” en la República Mexicana; hoy está registrado en todo el mundo. La planta donde se procesa la fórmula exclusiva de “El Pollo Loco” se encuentra en la ciudad de Monterrey. El próximo paso se dará en el Distrito Federal, centro y sur de la República Mexicana, Centro y Sudamérica, Canadá y otros países. Documente qué principios de administración fundamentan el éxito de “El Pollo Loco.” (Garza Treviño, 2006)

### Empresas en Internet

1. De las tendencias de administración, ¿cuál de ellas se identifica más con cada una de las empresas de este apartado?
2. De todas las empresas, ¿cuál considera que enfatiza más con el enfoque de calidad?
3. De todas las empresas, ¿cuál considera que es la más innovadora?
4. ¿Cuál ha sido la escuela de administración que ha tenido más influencia en cada una de estas compañías?

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Toyota Motor	<a href="http://www.toyota.com">http://www.toyota.com</a>	Autopartes y motores para vehículos
Nissan Motor	<a href="http://www.nissan-plant.com">http://www.nissan-plant.com</a>	Autopartes, motores para vehículos
L'Oréal	<a href="http://www.loreal-paris.com">http://www.loreal-paris.com</a>	Cosméticos y jabones
Grupo Pulsar	<a href="http://www.pulsar.com">http://www.pulsar.com</a>	Grupo industrial nacional
Ford Mo. Ca.	<a href="http://www.ford.com">http://www.ford.com</a>	Automotriz, aeroespacial

## CASO 4. En busca de la excelencia

(Garza Treviño, 2006) Pocas investigaciones en la época contemporánea han tenido la difusión de *En busca de la excelencia*, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., quienes afirman en las primeras páginas: “Hemos descubierto que los principios que abarca esta obra son ampliamente aplicables en cualquier parte del mundo. No obstante, las técnicas concretas que llevaron a ciertas empresas al éxito en Estados Unidos no siempre resultan idóneas en el ámbito hispanoamericano.” Los principios mencionados en esta investigación son los siguientes:

1. *Acción*: Hacer algo, lo que sea, en lugar de perder el tiempo en busca de opiniones diversas.
2. *Mantenerse cerca del cliente*: Enterarse de cuáles son sus preferencias y atenderlas.
3. *Autonomía y espíritu emprendedor*: Desmenuzar la corporación en compañías pequeñas, impulsándolas a pensar de manera independiente.
4. *Lograr competitividad* a través del personal, creando la conciencia en todos los empleados de que sus esfuerzos son esenciales para el éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren.
5. *Valores claros*: Insistir en que los directores permanezcan en contacto con el negocio esencial de la compañía.
6. *Mantenerse*: Permanecer en el negocio que la compañía domina mejor.
7. *Personal reducido a 10 esencial*: Pocos niveles administrativos, pocas personas en los niveles superiores.
8. *Actitud simultáneamente laxa y tensa*: Generar un clima de apoyo a los valores principales de la compañía, combinado con cierta tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores.

• ¿Cuáles de estos principios se aplican a las empresas latinoamericanas? ¿Por qué razones?

## CASO 5. Bachoco

Bachoco, empresa que inició sus actividades hace 45 años, está localizada en los estados de Sonora y Guanajuato. Abastece al mercado nacional de pollo y huevo. Un solo dato da idea de la importancia y volumen de sus actividades: elabora 25 toneladas de producto cada media hora.

Para dominar el mercado del Distrito Federal estableció su centro de operaciones y oficinas corporativas en Celaya, Guanajuato, una población del centro del país, con granjas para la crianza y plantas procesadoras de pollo, granjas de incubación y procesamiento de huevo, una gran planta de alimentos y, además, puso en práctica un experimento: instaló centros de distribución con áreas de venta para el consumidor.

La compañía tiene 21 % del mercado y posee 400 instalaciones de producción y distribución. El presidente del Consejo de Administración, Enrique Robinson Bours afirma: “Los accionistas se reparten 20% de las utilidades, que fueron en 1997 de 112 millones de dólares, el 80% restante son reinvertidas.”

Bachoco elaboró una moderna logística de distribución y transporte con flotas de camiones de distintos tamaños, acondicionados para conservar la higiene y mantener sus productos a temperaturas adecuadas. Desde que la empresa decidió asumir el liderazgo del mercado, nadie ha logrado vencerla, ni siquiera los nuevos competidores internacionales que tienen un gran interés en el mercado mexicano. (Garza Treviño, 2006)

## CASO 6. Un *city plan* para Vancouver

Los ciudadanos en diversos lugares del mundo han comenzado a tomar decisiones para participar en la construcción de su comunidad. Según parece, los gobiernos no han dado respuesta a las verdaderas preocupaciones de los ciudadanos, por lo cual éstos decidieron organizarse por sí solos. A estas agrupaciones se les ha dado el nombre de ONG (organizaciones no gubernamentales).

En Vancouver, el Consejo municipal de la ciudad, mediante una excelente organización se ha dado a la tarea de diagnosticar los problemas, generar alternativas de solución y presentar propuestas con la directa participación de los ciudadanos. Uno de sus trabajos más destacados ha sido la elaboración de un *city plan*, es decir, un programa para impulsar el crecimiento de la ciudad. Estas propuestas son presentadas por los ciudadanos al Consejo municipal que es la autoridad legal-

mente establecida. El último plan, elaborado en 1992, fue el resultado de la participación de más de 20 000 ciudadanos. En dicho plan se abordan temas tales como ambiente (calidad del aire, calidad del agua, administración de desperdicios), población y vivienda (crecimiento de la población, opciones de vivienda a precios accesibles), empleos y comercio (futuro de los centros comerciales y de la industria, necesidades de empleo), servicios públicos (deterioro de infraestructura, atención de emergencia) y cultura y educación (artes, instalaciones culturales, bibliotecas, espectáculos públicos), sin dejar de lado asuntos tan importantes como el centro de la ciudad, los parques y la recreación, la forma de participar en las decisiones gubernamentales, e incluso el interés de los ciudadanos que piden cuentas y desean saber el origen y la aplicación de los recursos públicos. (Garza Treviño, 2006)

Este *city plan* se desarrolla en cuatro etapas fundamentales: *Primero*, se invita a la población a enviar sus sugerencias e ideas acerca del futuro de la ciudad. *Segundo*, se desarrolla una feria y un foro de ideas donde se dan a conocer y se analizan las ideas presentadas en la primera etapa. *Tercero*, se prepara un documento de trabajo sobre temas y alternativas (*Issues and Choices Work Book*). *Cuarto*, se incorporan los temas y alternativas para lograr un grupo coherente de directrices para la ciudad, que son presentadas en un informe de directrices (*City Plan Directions Report*).

## CASO 7. Organización OSDE en Argentina

(Garza Treviño, 2006) A principios de la década de los setenta, nació OSDE (Organización de Servicios Directos Empresariales) para satisfacer las necesidades de cobertura médica del personal de las organizaciones, así como trabajadores del agro, la industria, el comercio, los servicios y los profesionistas independientes.

Actualmente OSDE atiende en todo el país mediante una red estratégicamente distribuida de 380 centros de atención personalizada. Reafirma así su presencia como la primera red argentina de servicios asistenciales, demostrando con hechos que una empresa latinoamericana, pensada y organizada a partir de las necesidades de sus socios, puede ofrecer atención de calidad y eficiencia en el ámbito de una economía de mercado.

Organización OSDE, que opera desde hace 25 años, cuenta con varias divisiones: Binario Planes de Salud, Binaria Seguros de Retiro, Aportes al Desarrollo Social, y Urgencias Médicas. Una de sus unidades, OSOE Binario, brinda los más completos servicios médicos, con cobertura total, sin límites en tratamientos, hospitalizaciones e intervenciones quirúrgicas. Los servicios pueden contratarse en forma individual, familiar o a través de la empresa, pagando sólo la cuota mensual.

¿Qué ofrece OSDE Binario? Atención rápida y precisa, sin coaseguros ni chequeras, con un mínimo de trámites administrativos: todas las especialidades médicas a cargo de renombrados profesionales; centros de hospitalización de primer nivel en todo el país; servicios de urgencia y emergencia con capacidad de respuesta inmediata, las 24 horas de todos los días del año; todo tipo de diagnósticos y servicios complementarios. Trato personalizado y de mutua confianza.

Identifique en cada una de estas tres organizaciones:

- a) Su finalidad
- b) Su giro
- c) Origen de su capital
- d) Estructura legal

## Empresas en Internet

1. De acuerdo con las modalidades organizativas que se representan en la figura 3.1, ¿cómo clasificarías las organizaciones que aparecen en este apartado?
2. A partir de la información de cada compañía, podrías determinar cuáles de ellas se pueden considerar organizaciones no lucrativas e identificar su finalidad de acuerdo con la figura 3.3.
3. Una empresa es sinónimo de negocio por su búsqueda de recursos, rentabilidad, productividad y satisfacción de necesidades. Seleccione una de las compañías y analice estas cuatro variables.
4. Respecto de las empresas mexicanas, ¿a qué régimen legal pertenecen cada una de las organizaciones de este apartado?

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Grupo industrial Saltillo	<a href="http://www.comimsa.com.mx/gis/">http://www.comimsa.com.mx/gis/</a>	Materiales de construcción y vidrio
IBM	<a href="http://www.ibm.com">http://www.ibm.com</a>	Computadoras, Equipo de oficina
Sony	<a href="http://www.sony.com">http://www.sony.com</a>	Electrónicos, equipo eléctrico
Kellogg	<a href="http://www.kelloggs.com">http://www.kelloggs.com</a>	Alimentos
Codelco-Chile	<a href="http://www.codelcochile.com">http://www.codelcochile.com</a>	Producción de petróleo crudo y minería
Unesco	<a href="http://unesco.org">http://unesco.org</a>	Organización internacional
Oficina de la Presidencia	<a href="http://www.presidencia.gob.mx">http://www.presidencia.gob.mx</a>	Organización nacional
Skytel Argentina	<a href="http://www.skytel.com.ar">http://www.skytel.com.ar</a>	Telecomunicaciones
Benavides	<a href="http://www.benavides.com.mx">http://www.benavides.com.mx</a>	Farmacéutica
Cruz Roja Mexicana	<a href="http://www.cruz-roja.org.mx">http://www.cruz-roja.org.mx</a>	Servicios médicos
Banco de México	<a href="http://www.banxico.org.mx">http://www.banxico.org.mx</a>	Organización nacional

## CASO 8. Ambiente y sectores de actividad económica

Las empresas en la época actual deben conocer y predecir las variables críticas que influyen sobre sus resultados. Cualquier organización tiene factores críticos de éxito o de fracaso y es relativamente sencillo aceptar que algunas de estas variables son producto de las condiciones internas y algunas más forman parte del medio ambiente o contexto económico, político, tecnológico, sociocultural o competitivo.

Las condiciones externas o del ambiente influyen de manera diferente según el giro o actividad de la empresa.

De acuerdo con lo revisado en este capítulo seleccione dos de las siguientes actividades empresariales y trate de identificar de manera específica las variables del contexto que son críticas para su éxito o su fracaso.

Los giros de actividad económica propuestos son los siguientes: industria petroquímica, turismo, sistema bancario, seguros, industria automotriz, industria textil, alimentos y bebidas, siderurgia, química, publicidad e industria editorial.

## CASO 9. Vitromex

(Garza Treviño, 2006) Los cambios en el ambiente de los negocios han orientado a éstos a transformarse. Las empresas en el continente han aprendido a soportar altos índices de inflación, inciertas políticas macroeconómicas, cambios radicales en la paridad de su moneda y desplome de la capacidad adquisitiva de la población. Los negocios en América Latina han desarrollado a través de frecuentes y reiteradas crisis una extraordinaria capacidad de adaptación.

En México, una de las empresas que se han transformado radicalmente gracias a la crisis es Vitromex. Esta compañía es una de las cinco divisiones del Grupo Industrial Saltillo. Vitromex, como muchas otras empresas, tuvo que hacer frente a la apertura comercial; es decir, la disminución de aranceles a los productos extranjeros. Su consecuencia inmediata fue una mayor competencia en el propio mercado mexicano.

Vitromex fabrica recubrimientos cerámicos y muebles para baño y tiene 25% del mercado mexicano. Los productos llegan a los clientes a través de una red nacional de distribuidores independientes, que controlan 550 puntos de venta en el país. Su mercado está directamente relacionado con el de la construcción y la remodelación de vivienda. Un desplome o bajo crecimiento en este sector de inmediato se refleja en sus ventas.

A partir de 1993, ante la creciente competencia nacional, Vitromex decidió comenzar a exportar primero a Estados Unidos y Canadá y posteriormente a Latinoamérica. En 1997 exportaba 10% de su producción y la meta a cinco años es triplicar sus exportaciones.

Para hacer frente a la nueva competencia se requieren cambios en la variedad y diseño de los productos, nuevos canales de distribución, conocimiento de las tendencias del mercado y mejoras en la tecnología de fabricación. Adicionalmente el cambio más importante está en la mentalidad y actitudes de todo el personal de la empresa. Una actitud de reto ante las dificultades ha sido un factor clave para la transformación de Vitromex. Abandonar la actitud tradicional de “no se puede” y enfrentar mercados más exigentes en calidad de productos y formalidad en el cumplimiento de lo que se ofrece.

Vitromex Muebles para Baño invirtió 15 millones de dólares en una nueva planta cuya misión es fabricar las variedades de productos que requiere el mercado de exportación. Este mercado es distinto al mercado mexicano, tiene gustos distintos en colorido, acabado y textura de la línea de pisos y las diferencias son también notables en cuanto a los muebles para baño.

La empresa ha tenido que modificar sus estrategias ante los cambios del entorno. De vender 100% de sus productos en México, ahora dirige sus esfuerzos a otros países no sólo del norte del continente sino también a Centro y Sudamérica. En 1993 la compañía compró una comercializadora en San Antonio, Texas, que ahora se llama Vitromex USA. sus productos en México, ahora dirige sus esfuerzos a otros países no sólo del norte del continente sino también a Centro y Sudamérica. En 1993 la compañía compró una comercializadora en San Antonio, Texas, que ahora se llama Vitromex USA. Enfrentar el cambio para mantener su competitividad ha significado no sólo inversiones en tecnología para innovar sus sistemas de fabricación sino principalmente desarrollar un sistema de aprendizaje sobre la mejor forma de fabricar y comercializar sus productos. Su director general, Lic. Fernández lo señala diciendo: “Hemos tenido que desarrollar convenios de cooperación con empresas italianas y españolas. La razón es sencilla; tenemos que crear una sinergia entre nuestro potencial y su tradición y experiencia en esta industria. Vitromex conjunta para el desarrollo de sus productos, talento de muchos países, talento italiano, creatividad mexicana y experiencia argentina. Actualmente, la empresa ha logrado mejorar en logros y resultados. Aun cuando la situación del medio es más compleja y competitiva, la organización se preparó oportunamente a realizar los cambios necesarios.”

Analice la relación entre la empresa y su ambiente.

- Identifique las condiciones del ambiente que han modificado la estrategia de Vitromex como negocio.
- ¿Qué otras condiciones del ambiente pudieron haber influido en la transformación de la organización?
- Investigue y compare los cambios del ambiente en dos países de Latinoamérica.

## Empresas en Internet

1. Respecto de cada una de las empresas, ¿cuál entorno le impacta de manera más determinante?

2. Seleccione una de las compañías y realice un diagnóstico de su entorno.

3. Compare el entorno de H.E.B. con Fustery Laboratorios, ¿en qué se distinguen?

4. Las variables del entorno inmediato son los clientes, la competencia y los proveedores.

Analice estas variables para dos de las compañías de este apartado.

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Colgate-Palmolive	<a href="http://www.colgate.com">http://www.colgate.com</a>	Cosméticos y jabones
AT&T Latín América	<a href="http://www.att.com/latin_america/">http://www.att.com/latin_america/</a>	Telefonía
Bristol-Myers Squibb	<a href="http://www.bms.com/index16.htm">http://www.bms.com/index16.htm</a>	Farmacéuticos
Roche	<a href="http://www.roche.com">http://www.roche.com</a>	Farmacéuticos
Banco Interamericano de Desarrollo	<a href="http://www.iadb.org">http://www.iadb.org</a>	Organización internacional
Organización de Estados Americanos	<a href="http://www.oas.org">http://www.oas.org</a>	Organización internacional
Organización de las Naciones Unidas	<a href="http://www.onu.org">http://www.onu.org</a>	Organización internacional
Inegi	<a href="http://www.inegi.gob.mx">http://www.inegi.gob.mx</a>	Organización nacional
El Norte	<a href="http://www.elnorte.com">http://www.elnorte.com</a>	Organización nacional
HEB	<a href="http://www.heb.com">http://www.heb.com</a>	Organización comercial
Fustery Laboratorios	<a href="http://www.fustery.com.mx">http://www.fustery.com.mx</a>	Farmacéuticos

## CASO 10. Fábrica Frisco-L

(Garza Treviño, 2006) La Fábrica Frisco-L, es una empresa mediana dedicada a la fabricación de vestidos para mujeres en Bogotá. La producción se realiza en dos fábricas, situadas al norte y al este de la ciudad. Allí se elaboran vestidos y trajes para tres grupos de almacenes y de establecimientos comerciales.

En los últimos meses se han producido paros en los departamentos de compras de material y proceso de telas, ubicados en el sur de Colombia, lo que ha originado dificultades en la entrega oportuna a los establecimientos comerciales. Uno de los tres grupos de almacenes ha amenazado con dejar de comprar a la empresa porque sus pedidos no son atendidos a tiempo.

A raíz de ello, la dirección de la compañía decidió verificar los procedimientos de compra y producción por medio de un auditor interno, revisión que generó las siguientes conclusiones: producción se queja de las calidades variables de las telas, que dificultan su proceso; las máquinas de coser sufren continuos desperfectos; control de calidad con frecuencia devuelve ropa defectuosa; no se cumple con los objetivos de producción, y en ocasiones los empleados se han negado a trabajar con algunas telas.

Ante ello, el jefe de compras, el señor Herrera, fue citado por el director de la empresa. “¿Cómo es posible”, le dijo, “que exista el riesgo de perder a uno de nuestros principales clientes porque no le podemos surtir a tiempo y no cumplimos con los volúmenes y calidad que él espera de nuestra empresa?”

El señor Herrera contestó: “Me extrañan los comentarios que se hacen, porque parece que nosotros somos los culpables de toda esta situación. Es cierto que algunos metros de tela de entre los cientos que compramos tengan algún desperfecto, pero esto no es nuevo ni causa para no producir con el ritmo de trabajo de siempre. Además, el responsable de la verificación de la calidad de las telas que compramos es el señor Gómez, que está a punto de jubilarse y probablemente debe retirarse; creo que está cansado y no realiza su tarea como antes.”

El director le respondió: “Me parece que la solución no está en culparnos unos a otros, sino en encontrar de manera conjunta una solución al problema. Creo que no tenemos claro cuáles son las responsabilidades y objetivos de cada uno en su trabajo. Citaré a los involucrados de producción, de compras, al señor Gómez y al auditor interno. Debemos resolver esto de una vez por todas.”

### Preguntas sobre el caso:

1. ¿Sobre qué unidad recae la principal responsabilidad del problema?

- a) Control de calidad
- b) Producción
- c) Compras

2. ¿A qué causa deben atribuirse los problemas?

- a) Herrera no está realizando bien su trabajo.
- b) Herrera no está exigiendo una calidad estándar.
- e) El departamento de producción no informó oportunamente sobre la mala calidad de las telas.

3. Desde el punto de vista de la administración de la empresa, éste es un problema de:

- a) Planeación
- b) Organización
- e) Dirección
- d) Control

4. La solución a este problema debe lograrse mediante un cambio en:

- a) Los métodos de trabajo.
- b) Los objetivos a conseguir.
- e) Las actitudes de las personas.
- d) Las responsabilidades de los puestos.

5. Si fuera el director de la empresa indique tres acciones que llevaría a cabo para resolver este problema. Justifique su elección.

## CASO 11. HERDEZ, el auténtico sabor mexicano

(Garza Treviño, 2006) En 1914, miembros de las familias Hernández del Castillo y Hernández Pons combinaron su talento emprendedor y dieron inicio a la empresa HERDEZ, que actualmente es una de las empresas con mayor prestigio en el ramo alimenticio. La compañía cuenta con 14 plantas de producción, 18 bodegas de almacenamiento y 8 centros de distribución, repartido todo en la República Mexicana.

Actualmente HERDEZ exporta a distintos países de Norte, Centro, Sudamérica, Europa y algunos países del Lejano Oriente. Su línea abarca más de 400 productos alimenticios que conforman una variedad poco común en una empresa de su tipo. Asociada con empresas de gran renombre internacional como McCormick, Hormel Foods, Kikkoman, algunas de las marcas de la empresa como Búfalo, Miel Carlota, Doña María y Tami tienen un gran prestigio entre los consumidores. Los productos procesados por HERDEZ se pueden agrupar en las siguientes categorías: jugos y néctares; postres, legumbres, mariscos, champiñones, carnes, salsas, chiles, vinagres, aceitunas, alcapparras y miel de abeja. Cada una de estas categorías agrupa numerosas variedades de presentación.

HERIMEX (HERDEZ ImportExport) es la división internacional del Grupo HERDEZ encargada del manejo de las exportaciones y de las importaciones. La empresa ha comenzado a realizar exportaciones de las compañías Sabormex (frijoles enlatados, sopas, polvos de sabores, etcétera), Chata (productos cárnicos enlatados) y Nantesana (mermeladas yates).

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cuál de las etapas del proceso administrativo considera la más importante para HERDEZ?
2. Con la información proporcionada, ¿qué diseño organizacional podría sugerir a esa empresa?

### Empresas en Internet

1. Seleccione una de las compañías e identifique los elementos relacionados con el proceso de planeación (metas, objetivos, estrategias, etcétera).
2. ¿Cuál compañía representa un esquema más claro de su organización?, ¿qué modalidad de estructura de organización tiene?
3. Seleccione una de las compañías e identifique el estilo de liderazgo que predomina en esa organización
4. Identifique en alguna de las empresas los factores críticos que se deben controlar para asegurar el éxito de la organización.

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Mexicana Airlines	<a href="http://www.mexicana.com/index.html">http://www.mexicana.com/index.html</a>	Aeroespacial
Bayer	<a href="http://www.bayerus.com">http://www.bayerus.com</a>	Químicos
General Electric	<a href="http://www.ge.com">http://www.ge.com</a>	Electrónicos, equipo eléctrico
FEMSA	<a href="http://www.femsa.com">http://www.femsa.com</a>	Grupo industrial nacional
Kimberly-Clark	<a href="http://www.kimberly-clark.com">http://www.kimberly-clark.com</a>	Productos de papel y de bosques
Aerolíneas Argentinas	<a href="http://www.aerolineas.com.ar">http://www.aerolineas.com.ar</a>	Aeroespacial
Nestlé México	<a href="http://www.nestle.com.mx">http://www.nestle.com.mx</a>	Alimentos

## CASO 12. Dos perfiles, dos personas, dos potenciales

¿Qué características debe tener el gerente?

A continuación se presentan los perfiles de candidatos a la dirección de una empresa mexicana. Estos rasgos representan las condiciones deseables que deberían reunir los candidatos.

### Perfil ideal A:

Tener claros los objetivos de la empresa. Conocer de la situación económica actual. Ser realista, tener confianza en sí mismo, tener iniciativa, ser perseverante, ser previsor, estar bien informado, conocer la actividad específica del negocio, tener capacidad para dirigir al personal.

### Perfil ideal B:

Conocimiento y experiencia previa de la actividad, iniciativa, don de gentes (capacidad para relacionarse con otros), capacidad para toma de decisiones, trabajador (más que el promedio), independiente, creativo, intuitivo, tenaz (para afrontar limitaciones económicas), emprendedor.

Definir el perfil deseable es fundamental para proceder a la búsqueda de la persona que reúna los requisitos necesarios. Ahora bien: según su criterio, ¿cuál de los dos perfiles anteriores es el más adecuado para dirigir actualmente una empresa? Justifique su respuesta.

## CASO 13. Principios de negocios en Nestlé

(Garza Treviño, 2006) Nestlé es la compañía de alimentos más grande del mundo. Sólo 2% de las ventas de la compañía son generadas en Suiza, su país de origen. Sus ejecutivos y su personal reflejan una manera de pensar genuinamente internacional. Como compañía, no creen en tener una misión, porque sería tan general que no tendría valor o tan específica que no sería aplicable o relevante en todas partes. A continuación se ofrece una serie de reglas y principios que reflejan las actitudes y la cultura de la compañía.

Según sus *directivos*, en Nestlé tratan de tomar en cuenta la mentalidad y las costumbres de cada país, pero existen algunas reglas generales que se aplican en todo el mundo. Estas reglas incluyen:

- Una actitud positiva hacia el trabajo.
- Un enfoque pragmático y realista para hacer negocios.
- Una mentalidad abierta hacia el mundo.
- El menor número posible de sistemas y reglas escritas.
- Un estilo personalizado de administrar.
- Una atmósfera de confianza mutua.
- Evitar los alardes, la retórica grandilocuente y las observaciones hipócritas.
- Otorgar relevancia a la experiencia y a dar buenos ejemplos.

### Los principios que imperan en Nestlé son:

**La gente primero.** En Nestlé los empleados, los clientes y los productos son más importantes que los sistemas. Éstos y los métodos, aunque necesarios y valiosos para administrar una organización compleja, deben ser apoyos administrativos y operacionales, pero no deben convertirse en el *objetivo* de la empresa. Es una cuestión de prioridades. Una fuerte orientación hacia los seres humanos, los empleados y los *ejecutivos* es un componente *decisivo*, o quizás el componente *decisivo* del éxito a largo plazo.

Productos de calidad. Su enfoque se concentra en los productos. La justificación definitiva de una compañía es su capacidad para ofrecer productos atractivos por su calidad, conveniencia, variedad y precio, que pueden defender su territorio aun al enfrentar una dura competencia.

**Visión a largo plazo.** Nestlé marca una diferencia clara entre *estrategia* y *tácticas*. Le otorga prioridad a la visión a largo plazo, porque ello disminuye los conflictos y las contiendas entre grupos, lo cual es aplicable a las condiciones de empleo y a las relaciones con los empleados, así como a los conflictos e intereses opuestos del comercio y de la industria. Por supuesto, la capacidad para enfocarse en el largo plazo es posible sólo si la compañía es exitosa en la pelea por la supervivencia a corto plazo. Es por ello que Nestlé lucha por mantener un nivel satisfactorio de utilidades cada año.

**Descentralización.** Suiza es el hogar de la subsidiaria, de las oficinas centrales de la compañía Nestlé a nivel mundial y del corporativo de Nestlé; pero Nestlé no considera a sus oficinas centrales en ese país como el centro del universo. La descentralización es un principio básico de la empresa. Su política es adaptarse tanto como sea posible a las circunstancias, mentalidades y situaciones regionales. Al descentralizar la responsabilidad operacional, se crea fuerza y flexibilidad, y se pueden tomar las decisiones más adecuadas a las situaciones específicas de un país dado. En su mayoría, las políticas y decisiones relacionadas con el personal, la mercadotecnia y los productos son determinadas a nivel local. Esta política incrementa la motivación de los *ejecutivos* y empleados de Nestlé y genera un mayor sentido de identificación con los negocios de la empresa. No es política de Nestlé generar la mayoría de sus ventas en Suiza y suplementarias con unas pocas ventas de las subsidiarias en el extranjero. Nestlé lucha por ser un ciudadano de cada país en el cual opera, no un *extranjero*.

**Uniformidad.** Una preocupación muy importante de Nestlé es la uniformidad. ¿Qué tan coherentes deben ser los principios, las políticas, normas de conducta y estrategias?, y ¿qué tanto deben diferir según el país, la subsidiaria, la región, la línea o grupo de productos? En general, Nestlé trata de limitar la uniformidad de su política al mínimo indispensable. Este mínimo es reforzado sistemáticamente, a menos que existan razones muy poderosas en un mercado específico que justifique la violación de sus políticas.

**Diversificación.** Nestlé no quiere convertirse en un conglomerado o en el administrador de un portafolio. Quiere operar sólo los negocios en los que tiene algún conocimiento especial y experiencia acumulada.

Es una compañía global, no un conglomerado caracterizado por la heterogeneidad. Valora las adquisiciones y esfuerzos de diversificación como una manera lógica de complementar su negocio, pero sólo dentro del contexto de una política corporativa de mercadeo cuidadosamente considerada.

**Flexibilidad y simplicidad.** La idea del público sobre el poder y el tamaño de una corporación es frecuentemente equivocada, ya que dicho poder está limitado por diversos factores que incluyen la legislación, la competencia, las agencias regulatorias y la publicidad. Desde el punto de vista de los negocios, es deseable para una firma alcanzar el tamaño más adecuado en una industria específica o en cierto modo de producción. Las grandes compañías tienen ventajas en cuanto a su competitividad internacional y para realizar inversiones considerables en investigación y tecnología. Desde un punto de vista estrictamente organizacional, las estructuras flexibles y simples funcionan mejor, pero siempre que sea posible se deben evitar las unidades excesivamente grandes. En ambos aspectos, Nestlé tiene una ventaja natural; aunque es una compañía grande, extendida por muchos países, cada una de sus fábricas tiene su propia administración y responsabilidad.

**Preguntas sobre el caso:**

1. ¿Cuáles son los valores y actitudes que promueve Nestlé?
2. A partir de estos principios, ¿cuál sería el perfil de habilidades en los directivos y gerentes de Nestlé?

**Empresas en Internet**

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Hewlett-Packard	<a href="http://www.hp.com">http://www.hp.com</a>	Computadoras, equipos de oficina
Nippon Steel	<a href="http://www.nsc.co.jp">http://www.nsc.co.jp</a>	Metalurgia
General Motors	<a href="http://www.gm.com">http://www.gm.com</a>	Autopartes y motores de vehículos
ITT Sheraton Hotels	<a href="http://www.ittsheraton.com">http://www.ittsheraton.com</a>	Hotelería
Cervecerías Bolivianas	<a href="http://www.alaface.com/baces.htm">http://www.alaface.com/baces.htm</a>	Cervecera
Metalurgia Luján	<a href="http://home.abaconet.com.ar/metlujan">http://home.abaconet.com.ar/metlujan</a>	Metalurgia
Ritz-CarltonHotels	<a href="http://www.ristzcarlton.com">http://www.ristzcarlton.com</a>	Hotelería
TheBody Shop	<a href="http://www.bodyshop.com">http://www.bodyshop.com</a>	Cosméticos y jabones

## CASO 14. Localización de planta

(Garza Treviño, 2006) Usted trabaja en un despacho de asesoría, Consultores Internacionales, S.A. de C.V. Unos inversionistas de Malasia desean establecer una maquiladora de artículos electrónicos en México. Están definiendo cuál sería la mejor localización para su empresa.

Han realizado un análisis previo del país y tienen tres ciudades como factibles: Reynosa, Tamaulipas; Torreón, Coahuila y Oaxaca, Oaxaca. Cada una de ellas parece tener algunas condiciones favorables para el proyecto. Consultores Internacionales debe dar la última palabra para proponer el mejor sitio para la localización de la empresa. Su intención es quedarse en México como un punto estratégico para exportar sus productos a los países de América Latina.

Los inversionistas estipulan como requisito para establecerse contar con un terreno de un mínimo de 15 mil metros cuadrados y un máximo de 20 mil metros cuadrados. Esta área es suficiente para sus necesidades actuales y los planes de expansión para los próximos 10 años.

El despacho ha realizado un análisis de las tres ciudades y la información que le presenta es la siguiente:

Reynosa, Tamaulipas. Es una ciudad fronteriza con Estados Unidos. Su principal actividad económica es el comercio. Tiene numerosas plantas maquiladoras establecidas desde hace más de 20 años. La mayor parte de ellas exportan sus productos a Estados Unidos. En esta comunidad existe mano de obra calificada y gran competencia entre las empresas para reclutarla y contratarla.

Torreón, Coahuila. Es una ciudad en crecimiento, ubicada en una de las zonas más ricas en agricultura y ganadería del país. Las plantas maquiladoras en esta zona datan de los últimos 10 años. Algunas de notable importancia están contratando personal que tradicionalmente se dedicaba a labores de campo. Los ganaderos están preocupados porque la gente percibe con mayor interés un trabajo en instalaciones con clima artificial y con horarios más cómodos que los que exigen las labores agrícolas. Torreón es una ciudad con fáciles vías de comunicación terrestre y ferroviaria.

Oaxaca, Oaxaca. Es una ciudad situada al sur del país con una cultura tradicional y rica en matices étnicos. La mayor parte de su población vive en pequeñas comunidades, muchas de ellas con la tradición de generaciones en el trabajo artesanal de barro, madera y metal. Oaxaca es una comunidad con abundancia de mano de obra, la mayor parte de sus habitantes sobreviven en las tareas de campo. No existen hasta ahora plantas maquiladoras, sin embargo, el gobierno estatal ha prometido dar incentivos a las nuevas empresas que se establezcan para proporcionar ocupación estable a la población.

En cuanto a las dimensiones del terreno que se necesita para la planta maquiladora se encontraron las siguientes alternativas: En Reynosa se tiene identificado un terreno de 20 000 metros cuadrados. El precio por metro cuadrado es de \$450. En Torreón existen dos opciones: una compra de un terreno de 15 000 metros cuadrados con un valor por metro cuadrado de \$250 y la opción de renta por 15 años de un terreno de las mismas dimensiones. En Oaxaca, se logró identificar un lote de 25 000 metros cuadrados con un precio de \$50 pesos por metro.

### Preguntas:

1. Con la información anterior, ¿cuál de las tres ciudades seleccionaría? Fundamente su respuesta.
2. ¿Qué otra información recabaría o solicitaría para tomar la mejor decisión?

### Empresas en Internet

1. ¿Cuál empresa, de acuerdo con la información que se presenta, tiene un sistema productivo orientado al mercado?
2. ¿A cuál de las empresas de este apartado le sería más sencillo definir una nueva localización de planta?, ¿cuál le resultaría más complicado?
3. ¿Cuál empresa reúne las características de una organización de clase mundial?
4. Clasifique las empresas de este apartado de acuerdo al tipo de tecnología que utilizan de manera predominante: tecnología de producto, tecnología de equipo o tecnología de proceso.

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
United Airlines	<a href="http://www.ual.com">http://www.ual.com</a>	Aeroespacial
Bacardí	<a href="http://www.bacardi.com">http://www.bacardi.com</a>	Bebidas
Hylsamex	<a href="http://www.hylsamex.com.mx">http://www.hylsamex.com.mx</a>	Metalurgia
Monsanto	<a href="http://www.monsanto.com">http://www.monsanto.com</a>	Químicos
International Paper	<a href="http://www.internationalpaper.com">http://www.internationalpaper.com</a>	Productos de papel y de bosques
Royal Dutch/Shell Group	<a href="http://www.shell.com.mx">http://www.shell.com.mx</a>	Refinería de petróleo
Petrobras	<a href="http://www.petrobras.com.br/">http://www.petrobras.com.br/</a>	Refinería de petróleo
VPF	<a href="http://www.ypf.com.ar">http://www.ypf.com.ar</a>	Refinería de petróleo
Compañía Siderúrgica Huachipato, S.A.	<a href="http://www.chilnet.cl/BUSCA.htm">http://www.chilnet.cl/BUSCA.htm</a>	Metalurgia

## CASO 15. Fábricas de Ropa Leilou

(Garza Treviño, 2006) Fábricas de Ropa Leilou, S.A. inició sus actividades en 1950. Teódulo 1. Rodríguez impulsó un pequeño taller fundado por su padre. En el primer año se lograron fabricar 3 600 unidades de diferentes prendas: pantalones, camisas y vestidos, empleando a 12 personas. Dos ideas centrales fueron la clave para iniciar esta empresa: primero, fabricar ropa de la más alta calidad que satisficiera las necesidades de toda la familia. Segundo, vender directamente al consumidor para ofrecer precios competitivos. De esta manera Leilou se convirtió en uno de los fabricantes más importantes logrando producir 60 000 prendas diarias y dar empleo a más de 11 mil personas, con una red de distribución de 280 sucursales distribuidas en el territorio mexicano y 670 concesionarios exclusivos.

Don Teódulo implantó una serie de principios básicos para la administración del negocio que aún está vigente. Actualmente su hijo, Tonatiuh Rodríguez López, dirige la empresa y ocupa la presidencia del consejo de administración. La clave del éxito de Leilou también está fundamentada en la defensa incansable de la marca y del producto, atendiendo siempre a las más estrictas normas de calidad y sosteniendo precios competitivos y accesibles al consumidor.

En Leilou, Teódulo 1. Rodríguez, su fundador, ideó la marca, el logotipo y los colores del mismo. Durante los años cincuenta había un marcado rechazo a los productos de manufactura nacional, pues el público prefería los extranjeros. En ese momento la estrategia comercial consistió en difundir la marca Leilou y respaldarla con una calidad de exportación.

Actualmente, el área de comercialización, encargada de las ventas y la mercadotecnia de la empresa, comprende investigación de mercados, fijación de precios, distribución y desarrollo de nuevos productos. Al director de comercialización le reportan seis gerencias: logística, publicidad, mercadotecnia, desarrollo de productos, compra de calzado y gerencia administrativa.

El territorio nacional está dividido geográficamente en siete zonas: norte, noreste, pacífico, sureste, Cd. De México, Monterrey y Guadalajara. De acuerdo con el departamento de mercadotecnia, el perfil del consumidor de Leilou se localiza en el segmento de la clase media baja, mercado que representa la mayor parte de la población del país y en la que Leilou tiene una participación de 12%.

Según una investigación de mercado realizada por la empresa, los factores que determinan la decisión de compra son la ubicación de las tiendas, la durabilidad de la prenda, la calidad, el servicio rápido, los diseños atractivos y un precio accesible. Este último factor, afirma el gerente de mercadotecnia, ha sido trascendente en la historia de la compañía, dado que su política siempre ha sido la de manejar márgenes mínimos de utilidad y un gran volumen.

En cuanto a la línea de productos que vende Leilou se pueden dividir en ropa para bebé, niños, jóvenes, damas y caballeros. Dentro de estas categorías se encuentran estilos deportivos, casuales y de vestir. Actualmente cuenta con un catálogo de cerca de 950 modelos de diferentes prendas.

Una política de la empresa es hacer el mínimo de promociones, ofertas, descuentos u otros intentos para promover las ventas, pues se considera que el abuso de estas tácticas lesiona la imagen de la marca. En cambio, mantiene su presencia a través de publicidad. El gasto publicitario se estima en 10% de las ventas. Gracias a este esfuerzo de comunicación, que se distribuye a través de todo el año, se han logrado posicionar marcas de producto como Darla, Eumir, Cookie, Miriam, Tonatiuh o Meztli.

Leilou ha sido una empresa exitosa en México, y a pesar de que ha vendido sus productos a países como Estados Unidos, Francia, Dinamarca, Austria y Japón, no ha dedicado un esfuerzo significativo a las exportaciones.

1. ¿Le conviene a Leilou promover sus exportaciones? ¿Por qué?
2. ¿Qué debe conocer del mercado de exportación?
3. ¿Cuáles de las políticas comerciales utilizadas en México darían resultado en el extranjero?
4. ¿El éxito comercial asegura los buenos resultados financieros?

## **CASO 16. El trabajo en equipo: garantía de calidad**

(Garza Treviño, 2006) El hotel-restaurante “Las Mañanitas” ha conseguido adecuar una dinámica de calidad permanente por medio del trabajo en equipo como base del funcionamiento interno de la empresa.

Cualquier persona que lo visite percibirá de inmediato que el personal que lo atiende trabaja de manera conjunta, apoyándose en sus labores, como una sola persona, como un verdadero equipo. Esta forma de organización ha permitido al establecimiento combinar los esfuerzos de todos y dirigirlos a un solo fin: el sostenimiento de la calidad en el servicio en todo momento, lo que ha generado la satisfacción del cliente. Éste es uno de los elementos que han forjado en mayor medida el éxito del hotel-restaurante.

### **El personal de “Las Mañanitas” es un verdadero equipo**

Desde sus inicios, el hotel-restaurante ha conformado un auténtico equipo de trabajo, en donde lo importante no son tanto las individualidades sino el esfuerzo conjunto.

Esta orientación se inspiró en la filosofía particular de Roberto Krause, para quien todos los empleados eran igualmente importantes, estuviesen en el puesto que estuviesen. Con esta idea, que pone el acento en la labor de todos como un grupo, se logró erradicar envidias, rivalidades y rencillas, y afloró el compañerismo, la solidaridad y la defensa de la fuente de trabajo.

Para lograr este objetivo, Krause aplicó una serie de mecanismos:

1. Todos los meseros están para ayudarse y complementarse. Nadie debe decir: “Éste no es mi trabajo; esto le toca a Juan.” Dentro de una empresa de servicio como un restaurante o un hotel (y “Las Mañanitas” es las dos cosas), los empleados deben apoyarse unos a otros para que no decaiga en ningún momento el nivel de calidad de la atención al público. Si un mesero pasa junto a una mesa asignada a uno de sus compañeros y el cliente le pide algo, deberá procurárselo rápida y amablemente, como si lo estuviera atendiendo desde un principio, ya que toda la organización depende de las actividades de cada uno de sus integrantes.

2. Las propinas se reúnen y al final de la jornada se reparten equitativamente entre los meseros. Esto ayuda a que el trabajo sea remunerado de manera justa, pues así todos absorben el beneficio de un cliente que deja buena propina, así como lo poco que suelen dejar otros. Además, ésta es la manera lógica de manejar las propinas, dado que el establecimiento trabaja en equipo, lo cual contribuye a que se cobre una mayor conciencia de lo positivo de esta forma de trabajo.

Cabe mencionar que el personal adoptó como regla que si un mesero se queda con parte o con toda la propina, en vez de entregarla al fondo común será automáticamente despedido.

El crecimiento de un negocio depende, en la misma medida, de la calidad del producto y del óptimo trabajo en equipo.

### **Un día cualquiera de trabajo en “Las Mañanitas”**

El trabajo en equipo garantiza en gran medida la calidad en el servicio que se brinda al visitante. La empresa es toda una organización y para mostrar el trabajo de su equipo, en seguida se ofrece una sinopsis de un día normal de labores en el establecimiento.

Hacia las 6:30 horas de la mañana, el trabajo se inicia con la llegada del personal de cocina a hacer el café, hornear el pan y preparar los desayunos. Al mismo tiempo, los equipos de limpieza y jardinería se aplican a dar lustre a ventanas, pisos y paredes, y a remover las hojas caídas durante la noche, podar plantas, regar el pasto y alimentar a las aves, respectivamente. Los departamentos de lavado y planchado y las recamareras comienzan también sus tareas: hay que preparar los juegos de blancos para las habitaciones y el restaurante, y tener a punto las prendas de los huéspedes que deben entregarse durante el día. Los empleados de mantenimiento, por su parte, comienzan a revisar la presión de las calderas, los equipos de refrigeración y congelación y, en general, a supervisar el funcionamiento de los sistemas.

Más tarde, ya entrada la mañana, empiezan las labores de oficina: hay que contestar correspondencia, revisar y confirmar reservaciones, ocuparse de la contabilidad y girar las órdenes del día.

A su vez, el departamento de compras, que desempeña un papel capital dentro de la organización, revisa los inventarios y se pone en contacto con los proveedores para solicitar, incluso de urgencia si es necesario, los insumos de los que ya considera necesario abastecerse.

Al mediodía, el grupo que tiene a su cargo la preparación de bebidas se dispone en los jardines a atender las demandas de los clientes. Más o menos a esa hora entra en acción el servicio de restaurante, uno de los más acreditados del mundo. Las mesas son puestas a punto, se afinan detalles y, en la cocina, el experimentado equipo se afana por crear una vez más las especialidades que lo han hecho famoso. Este servicio de comida se prolonga de las 13 a las 18 horas.

Después de los descansos normales que se dan a los empleados para que almuercen, coman y descansen un rato (el personal del restaurante, terminado el turno de la comida, se va al club para empleados que posee la organización, a usar el gimnasio, el jacuzzi, el vapor: a jugar squash, dominó, billar; a leer o simplemente a reposar). Cuando ya han cerrado algunas áreas como oficinas y se ha realizado el cambio de turno, el equipo de restaurante se dispone nuevamente, ahora para la cena, que se prolongará hasta las 11 de la noche y en ocasiones hasta más tarde, si hay algún acontecimiento especial que atender.

Al caer la noche, los empleados de vigilancia que trabajan todo el día por turnos se despabilan aún más por razones obvias. Todas las labores anteriores, naturalmente, no podrían llevarse a cabo si la organización careciese de una dirección adecuada. Lo mismo sucedería si los empleados no estuviesen conscientes de que pertenecen a un grupo y que todos y cada uno, en su puesto, desempeñan un papel clave para el éxito del equipo.

¿Cuáles son los factores clave para lograr en esta empresa un ambiente laboral de integración y trabajo en equipo?

## Empresas en Internet

1. ¿Cuál de las empresas descritas en este capítulo ejemplifica mejor su filosofía de recursos humanos? es decir, lo que espera y desea la gente en la organización.
2. De acuerdo con la información de las empresas ¿cuál de las organizaciones da importancia a la capacitación y desarrollo del personal?
3. De las empresas de este apartado, ¿cuál tiene un liderazgo de avanzada en la administración de sus recursos humanos?
4. Seleccione dos empresas y trate de inferir, de acuerdo con la información que presentan, ¿cómo motivan a sus empleados?

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
IBERIA	<a href="http://www.iberia.com">http://www.iberia.com</a>	Aeroespacial
Orbis	<a href="http://www.pulsar.com.mx">http://www.pulsar.com.mx</a>	Productos diversos para el hogar
Antar Soluciones	<a href="http://www.antar.com.mx">http://www.antar.com.mx</a>	Computadoras e informática
Nestlé	<a href="http://www.nestle.com">http://www.nestle.com</a>	Alimentos
Mitsubishi Heavy Ind.	<a href="http://www.mitsubishi-motors.co.jp">http://www.mitsubishi-motors.co.jp</a>	Equipo industrial y agrícola
Gillette	<a href="http://www.gillette.com">http://www.gillette.com</a>	Productos de metal
Volkswagen	<a href="http://www.vw.com">http://www.vw.com</a>	Autopartes y motores para vehículos

## CASO 17. ¿En dónde está la mejor inversión?

Un grupo de inversionistas desea saber cuál es la inversión que más conviene en este año en México. Desean que se evalúen las distintas opciones en el mercado de capitales. Usted sabe que dependiendo de la naturaleza de la inversión puede recibir el nombre de 1) tasa de interés, 2) dividendo, 3) ganancia de capital o 4) una combinación de las anteriores. Usted tiene que informarles cuál es la modalidad de rendimiento de las siguientes inversiones y adicionalmente compararlas en cuanto a riesgo, vencimiento, negociabilidad y liquidez.

¿En dónde está la mejor inversión?

## CASO 18. METALSA hace de la calidad su forma de vida

(Garza Treviño, 2006) "Bendita sea la crisis", dice Antonio Zárate, director general de METALSA, al recordar 1982, año en que las ventas fueron las más bajas de la década de los ochenta.

Era el último año del sexenio de López Portillo y la economía había caído en un bache que no podía imaginarse tan sólo un año antes.

"Las ventas se nos cayeron a la mitad", señala Zárate.

En esa época fue necesario cerrar las plantas durante lapsos de 15 días en dos ocasiones. "En aquel momento pensábamos que la recuperación a los niveles del 81 se podría lograr recién en 1987", comenta el directivo.

"La realidad es que esperamos que en 1989 la industria automotriz se recuperara de manera significativa, aunque la producción para el mercado doméstico sería menor en este año que en 1981."

Por ello, 1982 fue un año significativo para el cambio de mentalidad de la organización, ya que la crisis la obligó a redefinir metas y estrategias administrativas. Capitalizó las enseñanzas de la crisis y, además, un cliente extranjero le marcó un cambio hacia la calidad. En 1983 le llegó la oportunidad: Ford hacía de METALSA uno de sus proveedores mundiales.

Ford, que aplicaba la administración de calidad en todas sus plantas, solicitó a la empresa regiomontana el cumplimiento de ciertas especificaciones, para así poder contratarla como su proveedora.

Debido al tamaño del proyecto de Ford, el grupo aceptó las condiciones y se ajustó a lo pedido, para lo cual debió poner en práctica el control estadístico de proceso en piso.

"Nos dimos cuenta que debido a la caída del mercado nacional, teníamos que exportar, y esto sólo podríamos lograrlo a través de la calidad", indica el director. Al poco tiempo, los directivos notaron que este sistema de administración no sólo resultaba benéfico para su cliente, sino que descendieron sus propios costos de producción así como los rechazos y repetición en los trabajos.

Ante ello profundizaron más en el tema, al grado de que tanto los operarios como los empleados de oficina iniciaron cursos de control estadístico.

"Todo este cambio llevó su tiempo, las experiencias se presentaron lentamente y en cierta forma desesperante, debido, más que nada, a la nueva manera de dirigir y administrar la organización."

Debido al éxito de productividad, METALSA institucionalizó en 1986 su programa de calidad y lo hizo extensivo a todas sus líneas de producción, estuvieran o no dentro del proyecto de la Ford.

"Formamos un comité de calidad, al cual se le fijó la tarea de administrar y dirigir el cambio de actitudes y definir los valores de METALSA", dice Zárate.

### Su historia

METALSA fue fundada en 1956 por Guillermo Zambrano Gutiérrez. En los inicios, la empresa se dedicó a la fabricación de arbotantes para alumbrado público y partes estructurales para edificios.

Seis años después inició el cambio de su giro principal, aprovechando la oportunidad que le presentó la política del gobierno que ordenaba la integración de partes mexicanas en los automóviles ensamblados en México. Así la empresa entró al mercado de autopartes produciendo inicialmente bastidores para camiones y automóviles.

En la actualidad, la empresa ha incrementado su línea de productos, la cual incluye depósitos de lubricante, tapas de punterías, volantes, ejes traseros, tanques de gasolina, tapones de rueda y partes de carrocería, entre otros.

Cuenta con seis plantas ubicadas en Tlalnepantla, Puebla, San Luis Potosí y Monterrey, en las cuales trabajan 2 165 personas.

### **“Buscamos satisfacer al cliente”**

En el espíritu de servicio de la empresa, la satisfacción del cliente es la premisa principal de la filosofía de calidad de METALSA, señala Antonio Zárate.

A continuación se presenta un extracto de la entrevista concedida a El Norte.

*¿Qué tan fuerte ha sido el apoyo de la dirección general para llevar a cabo este proceso de cambio?* El apoyo ha sido definitivo. Desde el principio tuvieron primeramente fe, y después confianza, en que el nuevo rumbo beneficiaría a todos los involucrados. *¿Cómo definiría el propósito actual de METALSA?*

La búsqueda de la mayor satisfacción del cliente; estamos convencidos de que este proceso no termina nunca. Nosotros tenemos acrecentado el espíritu de servicio, pero no sólo en nuestro centro de trabajo: buscamos llevarlo y manejarlo también en nuestra vida particular. No es una moda: es algo ya permanente en nuestra filosofía.

*¿Cuáles serían entonces los principales valores que se manejan en esta filosofía?* Concretamente son los siguientes: en primer lugar, como lo dije antes, está el servicio y después la confianza; si trabajamos juntos y como equipo debemos creer en nosotros mismos. La siguiente es la participación, puesto que todos valen y cuentan como personas.

Se requiere seguridad en el trabajo, lo cual se traduce en tranquilidad y comodidad. Otra premisa es la ayuda mutua, puesto que todos dependemos de todos, es decir, solidaridad interna con los clientes, ya que de ellos dependemos.

Luego tenemos a los proveedores, que son los que dan la materia prima para trabajar y, finalmente, la competencia que también nos empuja a mejorar.

*¿Piensa usted que esta filosofía es aplicable en todo el país?*

Estudios de universidades estadounidenses demuestran que plantas en diferentes partes de México han ganado premios por su labor. Esto indica que es posible su aplicación general.

*¿Qué premios le han otorgado a METALSA por sus trabajos relacionados con la calidad?*

El próximo 20 de septiembre en las oficinas centrales de la Ford recibiremos el premio denominado “Q1”, el cual fue establecido por dicha empresa para sus proveedores que obtengan altas puntuaciones en la calidad, y en esta ocasión METALSA será distinguida con este reconocimiento.

Aparte de este premio, también hemos recibido distinciones de Chrysler y de General Motors.

*Concretamente, ¿es posible aplicar en nuestro ambiente social este tipo de filosofía que se dice sólo aplicable a los orientales?*

Definitivamente sí es posible utilizar la administración de calidad en nuestro país, ya que al personal le gusta ser tomado en cuenta y sentirse útil. El problema principal radica en los sistemas administrativos que usamos para trabajar, no en la gente que los usa. Es importante aclarar este punto: a pesar de la idiosincrasia, cultura y formas de ser de los mexicanos, el punto está en modificar la manera de trabajar, en estar dispuesto a trabajar duro, ya que la calidad implica incomodidad en el sentido de pensar en hacer las cosas bien.

*¿Se ha modificado en alguna forma la estructura organizacional?*

Básicamente no, las modificaciones que se han hecho son mínimas en relación con lo que se ha logrado.

### **Ingredientes del éxito**

Lo que hizo METALSA para salir de la crisis:

1. Entender el concepto cliente-proveedor.
2. Si existe calidad en el servicio, las utilidades surgen por sí solas.

3. Comprender que no existe la perfección, sino la mejora continua.
4. Planear con anticipación y hacer las cosas correctas.
5. Utilizar la administración estratégica, planeación de objetivos mejorados constantemente.
6. Cambiar de mano de obra, al de mentalidad y corazón de obra.
7. No utilizar el título profesional, ya que todas las personas tienen la misma importancia.
8. Las minutas son numeradas en forma alfabética sin considerar la jerarquía de su origen.
9. En las reuniones se cobra multa por llegar tarde, o por no avisar, si es que no se puede acudir.
10. No mejorar 2000% algo, sino mejorar 1% 2 000 cosas.
11. Imponer como valores principales el altruismo, la confianza y la fe.
12. Establecer el compromiso y liderazgo de la alta administración.

¿Cuáles son los factores clave del éxito de METALSA?

## Empresas en Internet

1. Identifique los factores clave para la competitividad en tres de las compañías de este apartado.
2. En dos de las compañías de esta sección trate de identificar ¿cuáles son sus factores críticos de éxito?, ¿a qué atribuyen su competitividad?
3. ¿Cuál de las empresas es la más competitiva? ¿Cuáles son las razones para su selección?
4. ¿Qué tienen en común todas las empresas de este apartado? ¿Estas semejanzas tienen que ver con la competitividad?

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Grupo Vitro	<a href="http://www.vto.com">http://www.vto.com</a>	Materiales de construcción y de vidrio
Danone	<a href="http://www.danone.com">http://www.danone.com</a>	Alimentos
Daimler-Benz	<a href="http://www.daimlerchrysler.de">http://www.daimlerchrysler.de</a>	Autopartes y motores para vehículos
Exxon	<a href="http://www.exxon.com/">http://www.exxon.com/</a>	Refinerías de petróleo
Xerox	<a href="http://www.xerox.com">http://www.xerox.com</a>	Equipo de control científico para fotografía
Merck	<a href="http://www.merck.com">http://www.merck.com</a>	Farmacéuticos
Canon	<a href="http://www.cannon.com">http://www.cannon.com</a>	Computadoras, Equipo de oficina

## CASO 19. Cemex

(Garza Treviño, 2006) Cemex comercializa internacionalmente más de 32 millones de toneladas anuales de cemento. Las principales revistas de negocios destacan su crecimiento y de manera especial sus resultados. Es la empresa mexicana más famosa internacionalmente en la última década. ¿Cuáles son las causas de tan destacados logros? ¿Cuál es el espíritu de su organización? ¿En qué consisten sus principios básicos?

El Ing. Lorenzo H. Zambrano, su director general y uno de los más importantes accionistas de la empresa, ha sido el ejecutor fundamental de la transformación de esta organización. “En Cemex, afirma el Ing. Zambrano, queremos que la gente sea dinámica y dispuesta, con capacidad decisiva y alto sentido de responsabilidad. Gente capaz e íntegra que trabaje en equipo y esté dispuesta a descubrir y compartir las soluciones junto con los demás. Personas valiosas que fundamenten y defiendan sus ideas, que sean creativas e innovadoras, que vivan insatisfechas para mejorar las cosas y sepan adaptarse al cambio para, de esta forma, evolucionar y crecer junto con la empresa, y a la vez hacerla crecer.”

La misión del Grupo Cemex se describe en una sola frase: hacer de Cemex la organización cementera más competente del mundo. Sus principales directrices están centradas en conceptos tan importantes como servicio al cliente, calidad-

productividad, calidad humana, confianza, investigación y desarrollo y responsabilidad laboral. Estos principios se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Servicio al cliente para hacerlo nuestro mejor socio, y a la calidad y servicio superiores, nuestra máxima ventaja competitiva en el mercado.
- Calidad y productividad para asegurar calidad total en el producto, en nuestras operaciones, en nuestros recursos humanos y técnicos, en nuestras relaciones, sistemas administrativos e imagen que proyectamos y hace que la excelencia forme parte de nuestra diaria labor.
- La mejor gente del entorno para garantizar calidad humana y liderazgo frente a la competencia, contando con personal de amplia capacidad en el trato y en la interacción.
- Confianza en la organización y en sus integrantes, donde los cambios y los movimientos se hacen con un entendimiento profundo de la trascendencia de las decisiones.
- Investigación y desarrollo como una actitud permanente de innovación, donde los cambios deben contar siempre con un fundamento sólido. Buscando -estado del arte- en cada función.
- Responsabilidad laboral para hacer eficientes las relaciones de trabajo en forma abierta y clara, basada en principios de justicia y equidad.
- Jefe integral quien, con excelencia en su actuación, dirige, motiva, da sentido y trascendencia al trabajo de sus colaboradores, y es, además, modelo de los valores de la organización.

Cemex inició sus actividades en 1906, en la población de Hidalgo, Nuevo León, con la instalación de la primera planta de cemento en México, Cementos Hidalgo S.A. con una producción de 20 000 toneladas al año. En la década de los setenta el Grupo Cementos Mexicanos contaba con ocho plantas en México e inicia sus exportaciones a Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica. En los ochenta se convierte en el más grande productor y exportador de cemento en el continente americano y el cuarto productor en el mundo: la capacidad instalada del grupo es de 32 049 000 toneladas al año.

La evolución del Grupo Cementos Mexicanos continúa con la integración de las siguientes plantas: Grupo Cemento Anáhuac (1987), Empresas Tolteca de México SA de C.V. (1989), GulfCoast Portland, Co. (1989), Houston Scho and Concrete, Co. (1989), PacificCoast Cement, C.L. Pharris de California (1992), Southern Materiales de Austin Texas (1992). Las plantas mencionadas le permiten producir y distribuir cemento en California, Phoenix, Tucson, Arizona, Albuquerque, Nuevo México, El Paso, Houston, San Diego y Austin. En 1992 inicia su proceso de expansión en Europa mediante la compra de dos grandes grupos cementeros españoles: Sansón y Valenciana.

El crecimiento internacional de la empresa ha sido notable al comprar plantas en España, Venezuela y Colombia. Cemex adquirió en fecha reciente 30% del capital de la empresa Rizal, de Filipinas, en 91 millones de dólares y está negociando la adquisición de PT Semen Gresik, en Asia.

Cemex está presidida por el Ing. Zambrano, quien con visión y estrategia competitiva ha colocado a la empresa como la cuarta empresa cementera del mundo, sólo superada en Suiza por la firma Holderbank, y en Francia por Italcement-CimentsFrançais y Lafrage. Los productores de Alemania, Reino Unido, Japón, Corea del Sur y Brasil apenas si alcanzan cada uno a producir la mitad de toneladas que produce Cemex.

1. ¿Qué condiciones se requieren para que una empresa se internacionalice?
2. En el caso de Cemex, ¿cuáles son los factores clave de su internacionalización?
3. Documente el caso de una empresa latinoamericana con condiciones semejantes a las de Cemex.

## **Empresas en Internet**

1. ¿Cuál es la empresa más globalizada?
2. En dos de las empresas de este apartado identifique ¿cuál es su modalidad de participación en el mercado mundial?
3. La participación de las empresas en el mercado internacional puede clasificarse en multinacional, global e internacional. ¿Cuál de estas modalidades es la forma en que participan Cemex, Boeing y DHL?
4. ¿De las barreras al comercio internacional cuál es más importante para Digital Equipment y para BASF?

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Boeing	<a href="http://www.boeing.com">http://www.boeing.com</a>	Aeroespacial
Levi Strauss Assoc.	<a href="http://www.levistrauss.com">http://www.levistrauss.com</a>	Ropa
CimentsFrancais	<a href="http://www.cimfra.fr/">http://www.cimfra.fr/</a>	Materiales de construcción y de vidrio
Cemex	<a href="http://www.cemex.com.mx">http://www.cemex.com.mx</a>	Materiales de construcción y de vidrio
BASF	<a href="http://www.basf.com">http://www.basf.com</a>	Químicos
DHL	<a href="http://www.dhl.com">http://www.dhl.com</a>	Paquetería y mensajería
Banorte	<a href="http://www.gfnorte.com.mx">http://www.gfnorte.com.mx</a>	Servicios bancarios nacionales

## CASO 20. Orientación hacia la calidad

1. Un sistema de control y mejoramiento continuo de la calidad de los insumos usados en el proceso, con especificaciones claras y procedimientos precisos para su obtención, manejo y suministro; es necesario establecer programas para la selección y desarrollo de los proveedores.
2. Un método de control integral del proceso con un sistema administrativo que permite controlar y mejorar continuamente las variables de cada una de sus etapas. Debe identificar los elementos vitales del proceso con procedimientos estándares específicos, evidencia de su grado de difusión y la participación del personal responsable de su ejecución y supervisión.
3. Aplicar métodos estadísticos para controlar las variables del proceso y los atributos del producto.
4. Un sistema para medir la calidad del proceso, productos, insumos y servicio a los clientes, así como un sistema de costeo de calidad con evidencia de su seguimiento a través de mejoras correctivas.
5. Un plan anual de mejoras para alcanzar los objetivos y metas establecidas en calidad y productividad.
6. Un sistema de auditorías de calidad para vigilar periódica y sistemáticamente el comportamiento de los parámetros de calidad establecidos, con participación de los niveles directivos.
7. Un sistema orientado a lograr el entendimiento y la cooperación entre clientes, proveedores y buscadores, mediante el entendimiento amistoso sobre las especificaciones de los Productos y los servicios, apoyándolos con los programas y la información necesaria para mejoramiento continuo de la calidad.
8. Una estructura de recursos humanos con la autoridad y responsabilidad necesarias para normar y asegurar el cumplimiento del plan de calidad.
9. Un programa educativo que cubra los temas de calidad, estadística, prácticas de operación, seguridad y desarrollo del personal.
10. Instituir un programa de círculos de calidad con filosofía, organización y procedimientos bien definidos, con planes de capacitación y reconocimiento, indicadores de participación, registro de proyectos y evaluación de los beneficios y costos del sistema.
11. Crear un ambiente que estimule la calidad cuidando las condiciones físicas y ambientales, así como un sistema de reconocimiento y comunicación.

12. Acercamiento con los clientes mediante un programa de visitas a los clientes actuales e identificar sus necesidades y el grado de su satisfacción con los productos y servicios de la empresa.

13. Medir el efecto logrado reflejado en los costos de calidad, los indicadores de calidad y la satisfacción de los clientes.

## **CASO 21. Creatividad**

### **¿Quién invitó al señor Alcántara?**

#### **CONVOCATORIA**

#### **Reconocimiento Pulsar Al logro de la calidad**

##### ***Introducción***

El reconocimiento al “Logro de la calidad” revela el enorme interés de todos en Pulsar por lograr contribuciones creativas a nuestras empresas. Lograr la calidad es hacer las cosas mejor, y tener esa meta en cada empresa del grupo, en cada persona y en cada proyecto y trabajo que realizamos, es un mérito que hay que premiar.

Crear estándares de calidad es una forma de vida, es una manera de ser coherentes, diaria y continua; por eso entregamos reconocimientos al “Logro de la calidad”.

En Pulsar queremos darle las gracias a todos aquellos que participan en un proyecto de calidad, por su entrega, por su profesionalismo, por mostrarnos con realidades tangibles que podemos crear calidad, que podemos tener mejoras sustanciales y que podemos ser ejemplo a seguir. Con este reconocimiento debemos también alcanzar otro objetivo: el de desarrollar y mantener un ambiente de trabajo en que se realiza como individuo cada uno de nosotros, en el que trabajar es un reto diario lleno de satisfacciones, en el que intentar hacer las cosas mejor es una actitud de vida.

Nuestros premiados han sido y serán personas que se atrevieron, intentaron, procuraron y quisieron hacer de un proyecto en papel una realidad increíble.

##### ***Características del logro de los proyectos***

- Mejoras identificables y claras en la calidad de nuestros productos o servicios. Calidad tangible y medible, calidad que se ofrece a nuestros clientes, consumidores, proveedores y a todos aquellos con quienes tenemos relaciones de negocios.
- Calidad en mejoras reconocibles por todos, con logros reales, con resultados significativos para las empresas, pero sobre todo para el cliente y el consumidor.
- Mejoras permanentes y perdurables.
- Que en su desarrollo se manifieste el alto grado de compromiso por ir más allá del mero cumplimiento del deber, que sea clara la voluntad para lograr la excelencia.
- Calidad idealmente basada en desarrollos multidisciplinarios y que se logra en equipos de trabajo cuya actuación va más allá del resultado obvio esperado.

Usted ha sido invitado a formar parte del jurado calificador de este premio. El coordinador del jurado señalará en la primera reunión la necesidad de definir bajo qué criterios deberá medirse la creatividad de los proyectos.

Sin embargo, algunos de los miembros del jurado, particularmente Antonio Alcántara, están en desacuerdo. El señor Alcántara afirmó: “La creatividad en estos proyectos no tiene otra medida que los resultados obtenidos.” Es más, agregó: “los resultados se miden en beneficios económicos o utilidades”.

Los miembros del jurado se dieron cuenta de que su tarea era más compleja de lo que se imaginaban.

¿Está usted de acuerdo con la posición del Señor Alcántara? ¿Cuáles serían los criterios a proponer para evaluar la creatividad de los proyectos en esta organización?

## **CASO 22. Empresas Sivensa**

(Garza Treviño, 2006) Empresas Sivensa forma parte de la sociedad. Actúa con sus recursos y la retribuye mediante la creación de riqueza y bienestar. Como organismo consciente y partícipe de esa comunidad, siente la responsabilidad de aportar algo más que productos y empleo.

Empresas Sivensa debe ayudar a construir un mejor país. Por ello hemos decidido presentar este documento, Los principios que nos definen, el cual contiene el conjunto de conceptos y valores que perfilan la personalidad y orientan la conducta de su grupo humano.

Nuestro propósito es que estos principios, avanzando de manera entrelazada, se dirijan más allá de las páginas impresas, y trasciendan hacia una filosofía integral de la empresa.

Por ello, las reflexiones aquí descritas no sólo jalonan un fundamento ético para la gestión de negocios dentro de las Empresas Sivensa, sino que, a través de sus virtudes multiplicadoras, esperamos que se proyecten hacia el grupo familiar, y se constituyan en un aporte para el crecimiento de la sociedad nacional, de la cual somos parte.

### **Los principios que nos definen**

#### **La misión**

Las Empresas Sivensa integran una organización privada venezolana cuyas actividades, de naturaleza metalmecánica, están sustentadas por un recurso humano altamente motivado y capacitado.

Sus operaciones se desarrollan fundamentalmente en los mercados siderúrgico, automotor, de la construcción y petrolero, en las áreas de manufactura, distribución y servicios, tanto en Venezuela como en el exterior, con el fin de incrementar el valor del patrimonio de sus accionistas y participar en el desarrollo integral del país.

#### **Los valores**

El modo de concebir la actividad gerencial en las Empresas Sivensa se fundamenta en ciertos principios básicos de conducta profesional y creativa de la gestión gerencial.

La honestidad, la solidaridad, el respeto por el individuo, su autonomía y responsabilidad, la seriedad en el análisis, la tenacidad en el alcance de las metas, la ética comercial y el estricto cumplimiento de nuestros compromisos, son los principios que definen nuestro comportamiento.

#### **El contexto**

Sivensa no es simplemente una empresa expuesta al cambio que se genera continuamente en el entorno; Sivensa es parte del cambio y, por lo tanto, adapta sus procesos internos permanentemente, basada en su flexibilidad gerencial y en el manejo oportuno de la mejor información.

#### **La cultura**

Entre los conceptos que delinear nuestra cultura, debemos destacar los siguientes:

## **La gestión**

Partiendo de nuestros principios, estimulamos una organización descentralizada mediante la cual se delegan importantes decisiones en los centros de operaciones. De esta manera se estimula la participación y la creatividad gerencial en todos los niveles jerárquicos de la organización, dirigida a optimizar la eficiencia en nuestros procesos y la calidad de los productos.

## **El cliente**

Cada paso que damos, cada compromiso que adquirimos, lo tomamos como el más importante de la agenda. Como proveedores que somos de productos o servicios, estamos orientados a satisfacer las expectativas del cliente, en cuanto a oportunidad, costo y calidad. Coherentemente, somos exigentes con nuestros proveedores cuando nos corresponde jugar el papel de clientes.

## **La energía**

Creemos firmemente en el recurso intelectual de nuestro personal. Por eso nos empeñamos en buscar la mejor manera de potenciar sus energías individuales de una forma creativa, que satisfaga las expectativas de la empresa y del trabajador.

## **El equipo**

Mediante el trabajo en equipo, maximizamos las capacidades de cada trabajador, en beneficio del conjunto que conforma la unidad. Confiamos en los resultados del trabajo realizado con el aporte de cada persona, y en el éxito que garantiza la integración de sus esfuerzos. Los intereses del equipo deben predominar sobre los intereses de las unidades por separado.

## **La actitud**

A través de su historia, la empresa ha producido muchos cambios en su estructura, ha adoptado tecnologías, ha incursionado en nuevos mercados, o los ha abandonado cuando lo consideró oportuno; pero lo que ha sido invariable en el pasado y seguirá siendo invariable en el futuro, son sus principios.

## **La comunicación**

Confiamos en la comunicación como una fuente sana de recursos para el mejoramiento continuo de las relaciones humanas que propicien la generación de buenas ideas, y su aplicación efectiva en el contexto de la empresa.

## **Sobre el código de ética**

Los principios y normas contenidas en el Código de ética se dirigen a fomentar el respeto por el ordenamiento jurídico de Venezuela y a evitar prácticas inadecuadas en las relaciones que se establezcan con terceros.

## **Código de ética de las Empresas Sivensa**

### **Declaración general**

Como una derivación de lo que hemos sintetizado en Los principios que nos definen, la empresa ha establecido correlativamente un conjunto de aspectos de carácter normativo que han sido agrupados en el Código de ética.

Las reglas generales planteadas en este documento deben ser observadas por el personal directivo, ejecutivos y trabajadores en general de la Siderúrgica Venezolana SIVENSA S.A.LC.A SAC.A., y de sus empresas filiales, en el ejercicio de las funciones inherentes a sus cargos.

## **Universidad Autónoma de San Luis Potosí**

Asimismo, se identificaron las posibles áreas de colisión entre las actividades y comportamiento del personal con los intereses de la empresa, a fin de que sirvan como guía para la actuación de nuestro personal en todas sus funciones. Finalmente, se deja un claro mensaje de que la misión fundamental de las Empresas Sivensa, así como sus metas y objetivos, habrán de fundamentarse sobre las más estrictas reglas del honor, la dignidad y la honradez, rechazándose por lo tanto cualquier posibilidad de alcanzar resultados a costa de violar normas legales vigentes o normas internas de la organización.

### **Normas generales**

El personal debe cumplir y velar porque las Empresas Sivensa cumplan con todas las disposiciones vigentes contenidas en el ordenamiento jurídico del país. Tal cumplimiento debe entenderse como:

- No hacer lo expresamente prohibido.
- Hacer lo expresamente obligatorio.
- Procurar el asesoramiento necesario para proceder con todo aquello que no esté perfectamente claro o se considere ambiguo y/o de difícil interpretación.

Todo ello implica la suficiente diligencia para cumplir con la norma precisa en el momento oportuno.

### **Relaciones con terceros**

Esta relación deberá regirse por los principios fundamentales establecidos en este código; en consecuencia, se considerarán faltas graves a las obligaciones que impone el contrato de trabajo los hechos de concusión, soborno o cualesquiera otros de corrupción en los que se viera involucrado algún trabajador de la organización, ya sea sujeto activo o pasivo de dichos actos.

### **Conflicto de intereses**

#### ***Definición y procedimiento***

En caso de que el trabajador se encuentre frente a situaciones que puedan generarle conflicto de intereses, debe participarlo por escrito y detalladamente a su nivel jerárquico inmediatamente superior, quien a su vez lo transmitirá por escrito, a través de los canales adecuados, al respectivo director divisional o corporativo. Los asuntos así planteados serán resueltos por este alto nivel, salvo que por su gravedad o complejidad se considere necesario consultarlo con el presidente. Para mayor claridad, se mencionan a título enunciativo, algunos ejemplos que puedan generar conflicto de intereses:

- Inversiones en compañías de proveedores y contratistas.
- Inversiones en compañías de clientes.
- Inversiones en compañías competidoras.
- Aceptar préstamos personales o concederlos, en nombre propio, a compañías de proveedores o clientes.
- Aceptar empleos o asesorías de compañías con las cuales las Empresas Sivensa mantengan cualquier relación de negocios.
- Aceptar o dar regalos significativos, ofrecer agasajos o atenciones excesivas.
- Ser miembro de juntas directivas de compañías proveedoras, clientes o competidoras de las Empresas Sivensa.
- Tener interés directo o indirecto en cualquier sociedad o entidad que tenga negocios o proyectos de negocios con las Empresas Sivensa.
- A los efectos de lo contemplado en este numeral, se establece lo siguiente:
  - Los intereses financieros de los miembros de la familia de un trabajador serán considerados como intereses financieros del trabajador en cuestión.
  - No será necesario informar de la propiedad de menos de 5% del total de títulos en circulación de cualquier clase.

#### ***Explotación de negocios competitivos con las Empresas Sivensa***

Ningún trabajador podrá negociar por su cuenta, directa o indirectamente, con productos manufacturados por las Empresas Sivensa. Igualmente, ningún trabajador podrá aprovecharse para sí, ya sea directamente o a través de terceros, del conocimiento que tenga o pueda tener sobre cualquier oportunidad de negocio que sea de interés para las Empresas Sivensa.

### ***Bienes y servicios de las Empresas Sivensa***

No se utilizarán los bienes y servicios de las Empresas Sivensa con fines personales, teniendo en cuenta para ello que el patrimonio de las mismas no se limita a la maquinaria de producción y equipos, sino que incluye también las tecnologías, marcas, planes comerciales y de productos, y cualquier información relacionada con el negocio.

### ***Agasajos y regalos***

Ningún trabajador de las Empresas Sivensa estará autorizado para:

- a) Dar dinero o hacer regalos de valor significativo a representantes o funcionarios de terceros, ya sean estos clientes, proveedores o entes públicos o privados de cualquier naturaleza.
- b) Aceptar dinero, regalos o atenciones de valor significativo por parte de clientes, proveedores o cualquier persona con la cual exista una relación comercial.

## **Comunicaciones**

Es política de las Empresas Sivensa que exista una adecuada y franca comunicación entre todas las gerencias y direcciones tanto divisionales como corporativas, muy especialmente en todos aquellos asuntos en los que pueda estar en juego la reputación de una o más compañías de las Empresas Sivensa, a fin de que puedan detectarse y dárseles la más pronta y razonable solución. Este estilo de comunicación debe ser extensible hasta los auditores internos y externos.

## **Uso de la información externa e interna**

Es de vital importancia, que todos y cada uno de los empleados y ejecutivos transmitan información veraz y oportuna, dentro de su área de competencia, en el momento que les sea solicitada por sus superiores. En este sentido se considera una falta grave, cualquier manipulación, demora injustificada o negativa a suministrar estadísticas, informes o reportes que desorienten una acción gerencial o que tengan impacto sobre decisiones de negocios.

Asimismo, las unidades encargadas dentro de Empresas Sivensa de suministrar información a los accionistas y al público en general, dedicarán el mayor de sus esfuerzos por informar de la mejor forma posible acerca del desempeño de la empresa.

## **Relaciones con los socios**

Los principios y normas generales contenidas en este código deben observarse en la conducción de los asuntos e intereses vinculados, directa o indirectamente, con quienes participen en sociedad con cualquiera de las Empresas Sivensa. En consecuencia, las actuaciones del personal deben estar orientadas a garantizar, por igual, a Sivensa y a todos sus socios, la más absoluta y total equidad en el manejo de tales asuntos de intereses.

### **EMPRESAS SIVENSA**

Sidetur  
Metalcon  
Procesa  
Vicson  
Fundamental  
Fundación Sivensa

FUENTE: Editado por la Gerencia Corporativa de Proyectos Especiales y Relaciones Institucionales, Caracas, 1992. Depósito Legal: CD 29392591.

Revise el Código de ética de Empresas Sivensa y conteste: ¿Cuáles son los valores éticos más importantes para la organización?

## Empresas en Internet

1. ¿Cuáles son los principios o valores en los que fundamenta Bimbo su responsabilidad social?
2. Seleccione alguna de las empresas y precise en qué criterios éticos fundamenta su actuación empresarial.
3. Para una firma como Johnson&Johnson, ¿cuál es su responsabilidad social como organización?
4. Alguna de las empresas de este apartado argumenta que su razón de ser está más allá de la obtención de utilidades, ¿cómo define esta razón de ser o misión de la organización?

EMPRESA	DIRECCIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN
Bimbo	<a href="http://www.bimbo.com.mx">http://www.bimbo.com.mx</a>	Alimentos
Johnson & Johnson	<a href="http://www.johnsonandjohnson.com">http://www.johnsonandjohnson.com</a>	Cosméticos y jabones
Codelco	<a href="http://www.codelcochile.com">http://www.codelcochile.com</a>	Metalurgia

## CASO 23. Planes futuros de Federal Express

Los directivos de Federal Express estaban preocupados. Habían convertido a un pequeño servicio de entrega de paquetes, en la empresa más importante del ramo de entregas de un día para otro. Ahora, tenían que decidir cuál curso seguir en el futuro. La competencia estaba cerrando filas por varios lados y los directivos de Federal Express pensaban que debían moverse con toda rapidez para poder seguir creciendo y prosperando. Los directivos de Federal Express pensaban que la empresa no era sólo un servicio de entrega de paquetes. Creían que era parte de una industria más grande y compleja, que se debía contemplar en términos de entrega de información. Si bien competían con sus rivales tradicionales -otras empresas dedicadas a las entregas como United Parcel Service y la Oficina de Correos de Estados Unidos-, también les preocupaban empresas del ramo de las telecomunicaciones que transportaban información, como MCI, AT&T y otras. Por tanto, resultaba importante que los directivos de la empresa especularan en cuanto al curso futuro de todas estas compañías. Federal Express tenía fama de ir a la cabeza de las tendencias y sus directivos querían conservar su posición y su fama. La empresa había empezado a trabajar mucho antes de que nadie se diera cuenta de que los servicios de correo nocturno adquirirían un papel tan importante en las actividades comerciales.

Aunque el concepto había tardado más de tres años en ser aceptado y en ser rentable, Federal Express se había colocado como líder de la industria. La tecnología y la actitud innovadora que le habían permitido pasar de sólo manejar 40 paquetes por noche a manejar 1.7 millones representaban un activo muy importante. Ahora, los directivos tenían que hacer planes para aprovechar estos activos y satisfacer las necesidades futuras de entrega de información.

Era evidente que los servicios de correos estaban pisándole los talones a las actividades de entrega de un día para otro de Federal Express. El paquete de "correo urgente" era un reto directo y muy serio. No obstante, la oficina postal estaba un tanto limitada en cuanto a su rumbo futuro. Podría cambiar en términos de precios y servicios, pero con toda probabilidad seguiría especializándose en el mismo tipo de producto. United Parcel Service (UPS) también presentaba un reto directo; los precios de sus servicios eran considerablemente más baratos que los de Federal y sus servicios estaban mejorando muchísimo. ¿Hacia dónde se dirigiría UPS en los próximos años?

A pesar de los cambios evidentes de los servicios de paquetería de la competencia, a Federal Express le preocupaba más la competencia de organizaciones que ofrecían otros métodos de transferencia de información. Por ejemplo, en fecha reciente, MCI había introducido su Sistema de Correo MCI, que transfería documentos de una computadora a otra en muchísimas menos horas de lo que podía prometer Federal Express. ¿Era esto lo que las empresas querían en la era de la información? En tal caso, ¿cómo debería reaccionar Federal?

A partir de 1979, los procesos para hacer negocios han cambiado radicalmente. Ahora, no es aceptable que una carta comercial tarde una semana en llegar de una costa de Estados Unidos a la otra. En el caso de documentos importantes, las empresas ahora piensan en término de horas, en lugar de días. El desarrollo de un mercado verdaderamente global también ha afectado el negocio de la entrega de documentos. Conforme las transacciones internacionales sean más frecuentes, los sistemas de transferencia de información tendrán que seguir su ritmo.

El personal de Federal Express sabía que, para garantizar su supervivencia, la empresa tendría que avanzar. Federal Express tenía que estar preparada para satisfacer las necesidades de las empresas del mañana y, para ello, tendrían que anticiparse a dichas necesidades, hoy. ¿Qué necesidades serían las más importantes? ¿Qué se podía hacer para prepararse, ya?

## CASO 24. Phone a flower



### ¿Qué vende Phone-a-flower (PAF)?

Phone-A-Flower Inc., vende el servicio de mediación entre florerías afiliadas a su programa, donde el interesado en enviar un arreglo de flores realiza su pedido en alguna de ellas y PAF a la vez transmite el pedido a la ciudad destino donde se lleva a cabo la entrega al receptor final.

PAF además vende una suscripción de 120 dólares a la revista Florist News (Noticias para floristas) que contiene artículos editoriales y noticias de actualidad para los floristas, así como una lista de abonados importantes y realiza un cargo mensual de 2.50 dólares a sus suscriptores, entregándoles los materiales de trabajo y las formas impresas necesarias para tramitar sus pedidos.

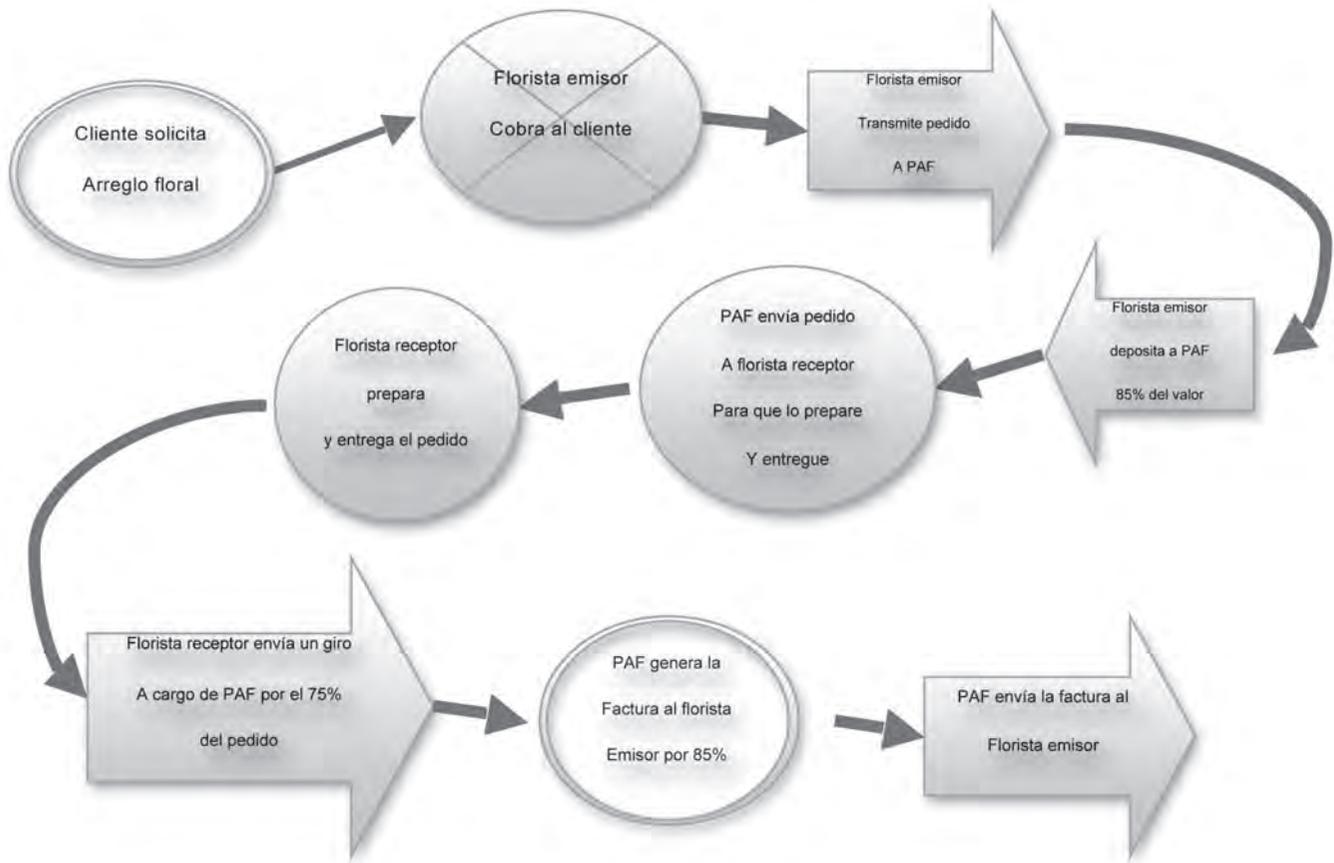
### ¿Quiénes son sus clientes?

Las florerías afiliadas que hacen pedidos (emisoras) son consideradas los clientes de Phone-A-Flower Inc., ya que ahí asisten las personas que desean enviar un arreglo floral fuera de la ciudad en la que se encuentran y estas florerías lo transmiten a Phone-A-Flower para que lo preparen y entreguen a otros floristas en un lugar distante fuera de la ciudad en la que se hicieron los pedidos.

Asimismo son considerados clientes de PAF los suscriptores y anunciantes a la revista titulada Florist News (Noticias para floristas).

### Identifica el proceso de venta de PAF y analiza su efectividad.

Actividad	Min	Categoría	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	Reproceso
Cliente solicita servicio de entrega de arreglo floral a florista emisor	20.00	reproceso						+
Florista emisor cobra al cliente	5.00	almacenamiento					*	
Florista emisor transmite telefonicamente el pedido a PAF	10.00	transporte		*				
Florista emisor deposita en cuenta del PAF el 85% del valor	30.00	transporte		*				
PAF envía el pedido al florista receptor para que lo prepare y entregue	15.00	Operación	*					
Florista receptor prepara y entrega pedido	40.00	Operación	*					
Florista receptor envía un giro a cargo de PAF por 75% valor	30.00	transporte		*				
PAF genera la factura al florista emisor por 85% del valor	10.00	reproceso						*
PAF envía la factura por correo al florista emisor	5.00	transporte		*				
<b>Totales</b>	<b>165.0</b>		<b>55</b>	<b>75</b>			<b>5</b>	<b>30</b>
% Efectividad	33.3%							
% Desperdicio	66.7%							



Como se muestra en el proceso anterior la empresa tiene una efectividad muy por debajo del 50% del tiempo requerido que indica un alto porcentaje de desperdicio (66.7%) en el cual las actividades que no agregan valor representan 110 minutos equivalentes a 1 hora 50 min. Lo anterior genera que el tiempo efectivo de operación sea de 55 min. De un total de 165 min., mediante lo cual queda demostrada la ineficiencia de este proceso.

### ¿Cómo podría PAF mejorar o innovar su proceso mediante tecnología de Información? (Describe tu propuesta)

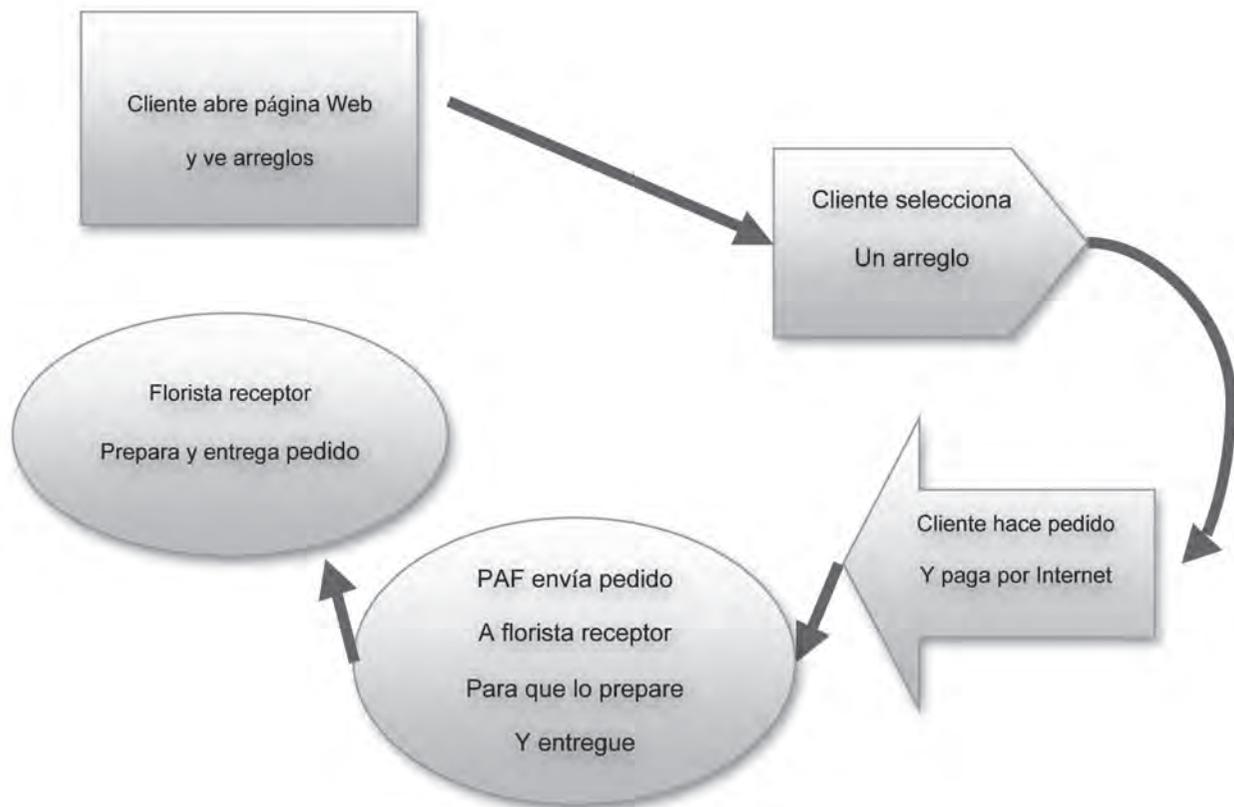
Mediante la utilización de una página en Internet PAF podría recibir el pedido por parte del cliente sin necesidad de un florista emisor y a través de un catálogo de arreglos florales, el cliente podría seleccionar el de su preferencia. El catálogo contendría una foto del arreglo floral, nombre del arreglo, una breve descripción y el precio. Una vez que el cliente seleccionó el de su preferencia llenaría una serie de datos como: a quien, en donde y en qué fecha se va a entregar el pedido (con un espacio para ponerle un mensaje a la tarjeta), información del cliente que contrata el servicio y los datos de su tarjeta de crédito.

### Haz el análisis del proceso de PAF, de acuerdo a tu propuesta

Este proceso impacta por el ahorro en tiempo desperdiciado sobre todo en lo que se refiere a transporte. En el mismo observamos que ya no necesitamos tener un florista emisor, siendo la efectividad representada en 45 min. (60%) del proceso y el desperdicio en 30 min. (40%).

Lo anterior repercute también en la utilidad para la empresa ya que al eliminar al florista emisor, PAF tendrá un incremento en sus ingresos si acepta nuestra propuesta.

Actividad	Min	Categoría	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	Reproceso
Cliente abre la página de internet y ve los arreglos	15.00	inspección						
Cliente selecciona un arreglo	5.00	demora			*			
Cliente llena una serie de datos en la pág. de internet y paga electrónicamente	10.00	transporte		*				
PAF envía el pedido al florista receptor para que lo prepare y entregue	5.00	Operación	*					
Florista receptor prepara y entrega pedido	40.00	Operación	*					
<b>Totales</b>	<b>75.0</b>		<b>45</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>5</b>		
% Efectividad	60.0%							
% Desperdicio	40.0%							



**¿Cómo podría PAF dar seguridad a quien envía las flores acerca del tipo de ramo que recibió el destinatario?**

Mediante el nuevo proceso puede dar seguridad ya que cuenta con un catálogo en línea en el cual el cliente puede ver cómo sería el arreglo que contrata.

Además podría hacer supervisiones periódicas a las florerías encargadas de entregar el producto para cerciorarse de que lo estén entregando conforme al pedido.

Igualmente incluir en la página de Internet una encuesta de satisfacción, así como un buzón de quejas y sugerencias. A si mismo se llevarían a cabo encuestas aleatorias telefónicas para verificar la satisfacción del cliente.

ELABORADO POR:

- CP. Ricardo Barrios Cabrera
- L.A. María Martínez Cisneros
- CP. Iliana San Román Losada

## CASO 25. Ford

(Robbins, 1987) La industria automotriz norteamericana tuvo abundantes problemas a finales de los setenta y principios de los ochenta. La Ford Motor Company, por ejemplo, tuvo una pérdida combinada superior a los 2,500 millones en los años 80-81. Todos los fabricantes de automóviles de Estados Unidos fueron afectados de manera negativa por el incremento de los precios del combustible mediados y fines de los años setenta, Pero fue la escasez de gasolina de 1979, más que cualquier otra cosa la que sumió la industria en gravísimos problemas. Henry Ford II, quien era el presidente la corporación durante los setenta, aceptó en gran parte de la culpa por el deficiente desempeño de la compañía.



Un problema fundamental, reconoció fue la planeación deficiente. En 1975. Henry Ford actuó en contra de la recomendación de que la Ford construyera un auto subcompacto de tracción delantera para el modelo del año 1979. Otros ejecutivos previeron problemas de combustible y vieron en la tracción el medio para alcanzar menores dimensiones externas, menor peso y menor consumo de combustible. Henry Ford vio la magnitud de la inversión necesaria para desarrollar el carro y votó en su contra. General Motors, por otra parte planeó en función de la posibilidad de que los gustos de los americanos cambiasen hacia autos pequeños. El resultado fue que, en el modelo del año 1979, la GM introdujo sus carros de tracción delantera en el mercado y fue aumentando su participación dominante en el mercado automotriz de Estados Unidos. En el mismo año, la única respuesta que Ford pudo ofrecer fue su modelo Pinto de una década atrás.

En cambio el éxito de la IBM, puede ser en gran parte atribuible a la amplitud y sofisticación de su planeación. Como uno de los principales fabricantes de productos de procesamiento de información a nivel mundial, existe en un ambiente dinámico. La tecnología ha avanzado con rapidez, la competencia es intensa y las acciones gubernamentales con frecuencia impactan sobre sus operaciones. La IBM ha respondido a través del desarrollo de un sofisticado proceso de planeación que en forma continua examina el ambiente en busca de problemas u oportunidades.

## CASO 26. Llantera de la Huasteca, S.A. de C.V.

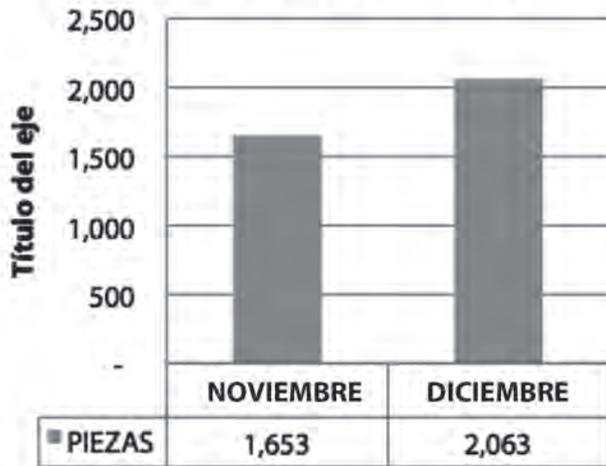
COMPARATIVO PRODUCCION MES

MES	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PIEZAS	1653	2063

% INCREMENTO NOVIEMBRE A DICIEMBRE DEL 2008

NOV-DIC
24.83%

## PRODUCCIÓN MES.



### Caso real de pérdida por mala planeación.

A finales del año 2008 la empresa denominada "Llantera de la Huasteca, S.A. de C.V." por órdenes de altas administraciones tomó la firme decisión de cambiar radicalmente el sistema de producción, es decir de línea a modular. El ingeniero de planta en ese momento por experiencia y conocimientos técnicos dió su punto de vista en donde demostraba que no era factible para el producto y estilos que confeccionaban, además de no ser compatible, pero la decisión ya estaba tomada con base en obsevaciones en otras plantas hechas por dicha administracion sin haber detectado diferencias en maquinaria, pero sobre todo sin comparar rentabilidad (facturación), esto fué llevado acabo en enero del 2009. La empresa no soportó dicho cambio ya que las pérdidas iniciaron reflejándose en dinero y en número de piezas de salida, así como los problemas de fechas de entrega atrazadas para clientes, al ver estos

números la misma dirección se vió obligada a regresar al sitema anterior de línea obviamente con la reincorporacion del ingeniero experto de planta, esto noviembre a diciembre del 2009.

### PUNTOS MUY IMPORTANTES DE ANALISIS.

- 1.- Al hacer un cambio se deben detectar factores vitales antes de actuar.  
(Si es bench marking asegurar igualdad de circuntansias: Rentabilidad a comparar, si es mayor enseguida comparar maquinaria,estilos etc., Si no es mas rentable no cambiar)
- 2.- Todo cambio sustentado te genera una baja en produccion por curva de entrenamiento.
- 3.- Esta baja en produccion se debe planear como soportarla con los clientes (ejemplo cubrir con tiempo extra o mandar maquilar)
- 4.- Planear con tiempos reales de baja y reucperacion de produccion monitoreando siempre por hora y no por dia,semana,o mes.
- 5.- Involucrar a queines manejan el proceso para en conjunto tomar la mejor decisión.
- 6.- Recordemos que la planeacion es: pensar, juzgar y decidir en equipo, y no decidir, pensar y juzgar con los resultados.

Nota: Actualmente esta planta trabaja en linea.

# PAPELERIAS-LIBRERIASCERVANTES

## Reseña



A finales de los años treinta el Sr. Marín Flores Vázquez incursiona en los negocios de papelería, libros y artículos fotográficos, siendo el pionero en la localidad. Después de varios cambios de nombre y direcciones, en el año de 1961 la tienda se ubica finalmente en la dirección que actualmente ocupa Papelería "Cervantes Matriz", especializándose en artículos de papelería escolar y de oficina.

Para la década de los sesentas se abre una nueva sucursal : "Papelerías y Librerías Cervantes" en honor al escritor Miguel de Cervantes Saavedra, introduciendo al mercado una gran variedad de libros de texto y obras clásicas.

En los años setenta se abre una tercer papelería, ahora ubicada en la calle Abasolo y en el año de 1975 queda constituida como Sociedad Anónima "MAFLOVAZ S.A. DE C.V.",cuya denominación pertenece a las tres sucursales.

Precursora en la ciudad en muchos aspectos de la mercadotecnia y publicidad, fue la primera en emplear un jingle, un slogan y una imagen de marca a nivel corporativo, lo cual a permitido que la compañía cuente con una identidad propia que esta muy presente en la mente del consumidor vallense. Por otro lado, es pionera en organización de expos y congresos en diferentes áreas de la educación dando a conocer las diferentes opciones que ofrece la organización a sus clientes.

Esta empresa comienza el nuevo milenio preparada y con la filosofía de mantener siempre presentes los valores, la misión, la visión y los objetivos que la rigen como organización y tratando de cumplir con su eslogan (Tus especialistas profesionales) , lo que le permita enfrentar los retos que se presenten en el futuro y mantenerse como la empresa sólida y líder en el mercado Vallense.

## NUESTROS SERVICIOS

- ☛ Tenemos un servicio de horario corrido de 9 a.m. a 9 p.m. en nuestras tres sucursales.
- ☛ Abrimos todos los días incluso la mayoría de los asuetos obligatorios.
- ☛ Contamos con servicio a domicilio a cualquier parte de la ciudad o de la región sin ningún costo adicional.
- ☛ Otorgamos precios especiales y crédito a nuestros clientes mayoristas. Da clic en **Atención a Mayoristas** para tramitar el tuyo.
- ☛ Visitamos poblaciones de la Huasteca Potosina para atender a los detallistas, oficinas y escuelas de toda la región, nuestras visitas son semanales brindadas por nuestros agentes de ventas, para mayor información dale clic en **Rutas Huasteca**.
- ☛ Ofrecemos descuentos especiales a maestros y escuelas de todos los niveles educativos, solo presenta tu credencial de maestro en la Cervantes de tu preferencia.
- ☛ En temporada escolar y navideña contamos con condiciones especiales con mejores plazos y descuentos adicionales por volumen.

# INGENIO PLAN DE AYALA

## Reseña



Los productores de caña de la región de Huasteca presentaron a la consideración del señor licenciado Don Adolfo López Mateos, entonces candidato a la Presidencia de la República, su solicitud para que se instalara un ingenio azucarero en la región de Ciudad Valles, S.L.P, solicitud que prometió sería atendida.

La promesa comenzó a materializarse cuando en junio de 1959 el C. Presidente de la República ordeno al C. Secretario de Agricultura y Ganadería procediera a integrar el proyecto del Ingenio Azucarero.

Ubicado en Ciudad Valles, San Luis Potosí, México, el Ingenio Plan de Ayala es uno de los más importantes en la zona norte del país, y el cuál inició operaciones en el año de 1963, siendo una de las empresas pioneras del desarrollo Industrial en la zona. Desde sus inicios en su operación requirió mano de obra suficiente para la producción del azúcar y llegando actualmente a proporcionar una derrama económica y de influencia laboral a más de seis mil trabajadores o familias Vallenses y de su alrededor, considerando Obreros, Empleados de Confianza, Transportistas, Cañeros, Cortadores y todos los proveedores locales que suministran y participan en la cadena de insumos.

En pocas ocasiones se ha conjugado y coordinado tan atinadamente el esfuerzo de la ingeniería agrícola e industrial, en la realización de un proyecto que es expresión de alta técnica y de planeación agrícola. El Ingenio Plan de Ayala por su amplio diseño funcional, y su realización económico constituye un motivo legítimo de orgullo para los mexicanos y una demostración de la eficiente técnica alemana en la fabricación de equipos para ingenieros azucareros.

A través del tiempo este ingenio ha transitado por diferentes épocas económicas, sociales y políticas, así como de diferentes administraciones comerciales y empresariales que la han elevado a concretarse en una empresa sólida y pujante, llegando a ser un símbolo de la Huasteca y de Cd Valles.

La capacidad de cada uno de los departamentos principales del ingenio dada por los aparatos o maquinaria instalada permite procesar 6,000 toneladas de producción al día, procesando azúcar refinada de la más alta calidad.

Gran parte de los estudiantes y egresados de la UASLP han podido participar en el gran proyecto "Plan de Ayala" el cuál se ha servido del talento, conocimientos, trabajo y proyectos que han dejado huella permanente en el estilo del trabajo de esta Agroindustria.

Actualmente, Ingenio Plan de Ayala, pertenece al importante Grupo Santos, estando certificada en los Sistemas de Calidad ISO9000, cumpliendo normas laborales, ambientales y sociales que han logrado posicionar la exportación y venta nacionalde la azúcar refinada a las principales empresas mundiales del sector alimentos y bebidas.



### **Agradecimientos especiales:**

Agradezco al Ingenio Plan de Ayala por su colaboración de una reseña de la empresa y fotografías de la misma.  
A las papelerías-librerías Cervantes por su colaboración al permitir insertar la historia y los servicios de la empresa

Ing. Juan Pablo Martínez Pérez por su valiosa aportación libro,

#### **Por su apoyo**

A Rommis,  
Al Maestro Marco A. Pérez O.,  
Al Lic. Juan Carlos Flores G.  
Al Lic. Víctor Abundis  
Al L.I. Cesar Munguía,  
A la L.B.I. Rosalinda Jasso,  
A los Contadores Arcos y Avelardo,  
A la Dra. Blanca Torres,  
A J. Daniel Martínez R.  
Al Ing. Ricardo Paredes

## **Bibliografía**

- Grupo Eulen. (2012). Obtenido de [http://www.eulen.com.mx/mantenimiento\\_preventivo\\_correctivo\\_y\\_predictivo.html](http://www.eulen.com.mx/mantenimiento_preventivo_correctivo_y_predictivo.html)
- Arias Galicia, F. (1987). Administración de Recursos Humanos.
- Arqhys.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.arqhys.com/contenidos/norman-foster.html>
- Arthur A. Thompson Jr., A. S. (2008). Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill.
- Campbell, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness.
- Centro de apoyo didactico. (s.f.). Administración I. Conalep.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera Edición ed.).
- DLLengineering.com. (s.f.). Obtenido de [www.DLLengineering.com](http://www.DLLengineering.com)
- Donnelly, G. I. (s.f.). ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO. Interamericana.
- Enrique DE LA MADRID. (s.f.). Biblioteca Juridica Virtual. Obtenido de Boletín Mexicano de Derecho Comparado.: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/95/art/art6.htm>
- Fernandez Arena, J. A. (s.f.). El Proceso Administrativo.
- Ferrer Pérez, L. (s.f.). Guia Práctica de Desarrollo Organizacional. Trillas.
- Galindo, M., & Martínez, G. (2002). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- Garza Treviño, J. G. (2006). Administración Contemporanea. McGraw Hill.
- Gibson, I. D. (s.f.). Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. Interamericana .
- Gonzalez Mercado, S., & Villalba Moreno, O. (1993). Administración (PRIMERA ed.).
- Hernández Sergio, R. (2006). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.
- Jackson/Slocum, H. (2002). ADMINISTRACION. UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS (Novena ed.).
- Koontz, O`donnell, & Weihrich. (1987). Administracion. McGraw Hill.
- Kotler, P. (1988). Fundamens de Mercadotecnia.
- Malpica, T. (2009). Las huelgas de Cananea y Río Blanco.
- Martínez, Galindo, M., & García. (2000). Fundamentos de Administración. Trillas.
- Michoacán, G. d. (s.f.). Gobierno del Estado de Michoacán. Recuperado el 2012, de <http://displade.michoacan.gob.mx/proyectos/DOCUMENTOS/PROYECTOS/HERRAMIENTAS%20Y%20TECNICAS%20DE%20LA%20PLANEACI%C3%93N.pdf>
- Mitecnologico.com. (s.f.). Obtenido de [www.mitecnologico.com/Main/BarrerasComunicacion](http://www.mitecnologico.com/Main/BarrerasComunicacion)
- Münch Galindo, L. (2002). Administración del Capital Humano. Trillas.

- Reyes. (1983). Administración de EMPRESAS. Teoría y práctica. México: Limusa.
- Robbins, C. (2000). Administración (Sexta ed.). México: Pearson.
- Robbins, C. (2010). Administración (Decima ed.). México: Pearson.
- Robbins, P. (1987). Administración. Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez. (2003). Introducción a la Administración. Con enfoque de sistemas. México: Thomson.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la Administración (Cuarta ed.). Thompson.
- Rodriguez, & Valencia. (2006). Valor del sistema administrativo precolonial.
- San Román Losada, I. (2012). Tesis "Factores del comportamiento del directivo y su impacto en la cultura de calidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de S.L.P.
- Scott Besley, E. F. (2000). Fundamentos de Administración financiera. Mc Graw Hill.
- Stanton, W. J. (1997). Marketing. McGraw Hill.
- Stoner, F. G. (1996). Administración. Pearson.
- Toffler, A. (1981). La tercera ola. México: Edivision.
- UNAM. (s.f.). El caso mexicano. Facultad de estudios superiores administración.
- Valencia, J. R. (1990). El Pensamiento de la Administración. Ediciones Contables y Asministrativas.
- William F. Maton. (s.f.). The Solon Law Archive. Recuperado el 2012, de <http://www.solon.org/Constitutions/Mexico/Spanish/constitution-mex.html>
- XVI, B. (s.f.). Carta enciclica Caritas in veritate.

El Manual de Administración, Enfoque teórico-práctico,  
se terminó de imprimir el mes de agosto de 2012  
en los Talleres Gráficos de la UASLP.  
Av. Topacio S/N esq. Boulevard Río Española.  
Col. Valle Dorado, C.P. 78319  
San Luis Potosí, S.L.P.  
El tiraje fué de 700 ejemplares.

