



Administración I

ÍNDICE

Presentación	5
Red de contenidos	6
Unidad de aprendizaje 1 LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 Tema 1 : LA ADMINISTRACIÓN	8
1.1.1. : Concepto de Administración	8
1.1.2. : Características de la Administración	9
1.1.3. : Importancia de la Administración	10
1.1.4. : Niveles administrativos	10
1.1.5. : Habilidades de la Administración	11
1.2 Tema 2 : EL ADMINISTRADOR	13
1.2.1. : El administrador	14
1.2.2. : Las organizaciones	14
1.2.3. : Evolución de la Administración	16
1.3 Tema 3 : TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN	20
1.3.1. : Teorías de la Administración	20
1.3.2. : Principios de Administración	21
1.4 Tema 4 : LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO	25
1.4.1. : La Empresa – Tipos	26
1.4.2. : El Empresario - Aptitudes	26
Unidad de aprendizaje 2 PROCESO ADMINISTRATIVO – Parte I	
2.1 Tema 4 : EL PROCESO ADMINISTRATIVO	35
2.1.1. : Proceso administrativo	36
2.1.2. : Planeación - Elementos	37
2.1.3. : Toma de Decisiones	38
Semana de integración	
Exámenes parciales	
Unidad de aprendizaje 3 PROCESO DE PLANEAMIENTO	
3.1 Tema 5 : PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	43
3.1.1. : Proceso de Planeamiento Estratégico	

3.1.2. : Elementos del Planeamiento Estratégico	52
3.1.3. : Ventaja Competitiva	53
3.1.4. : Misión	54
3.1.5. : Visión	55
3.1.6. : Filosofía de la Empresa	58
3.1.7. : Objetivos	59
3.1.8. : Políticas	60
3.1.9. : Análisis Situacional: Análisis del Macroambiente	65
3.1.10. : El Macroambiente	66
3.1.11. : El Microambiente	68
3.1.12. : Análisis Situacional: Análisis Interno	77
3.1.13. : Estrategias	81

Unidad de aprendizaje 4 PROCESO ADMINISTRATIVO – Parte II

4.1 Tema 6 : EL PROCESO ADMINISTRATIVO	88
4.1.1. : Organización	88
4.1.2. : Principios Organizacionales	90
4.1.3. : Departamentalización	91
4.1.4. : Coordinación	102
4.1.5. : Trabajo en Equipo	103
4.1.6. : Las “5 C’s”	106
4.1.7. : Dirección	110
4.1.8. : Comunicación	114
4.1.9. : Motivación	120
4.1.10. : Liderazgo	122
4.1.11. : Control	126
Semana de Integración	
Examen final	

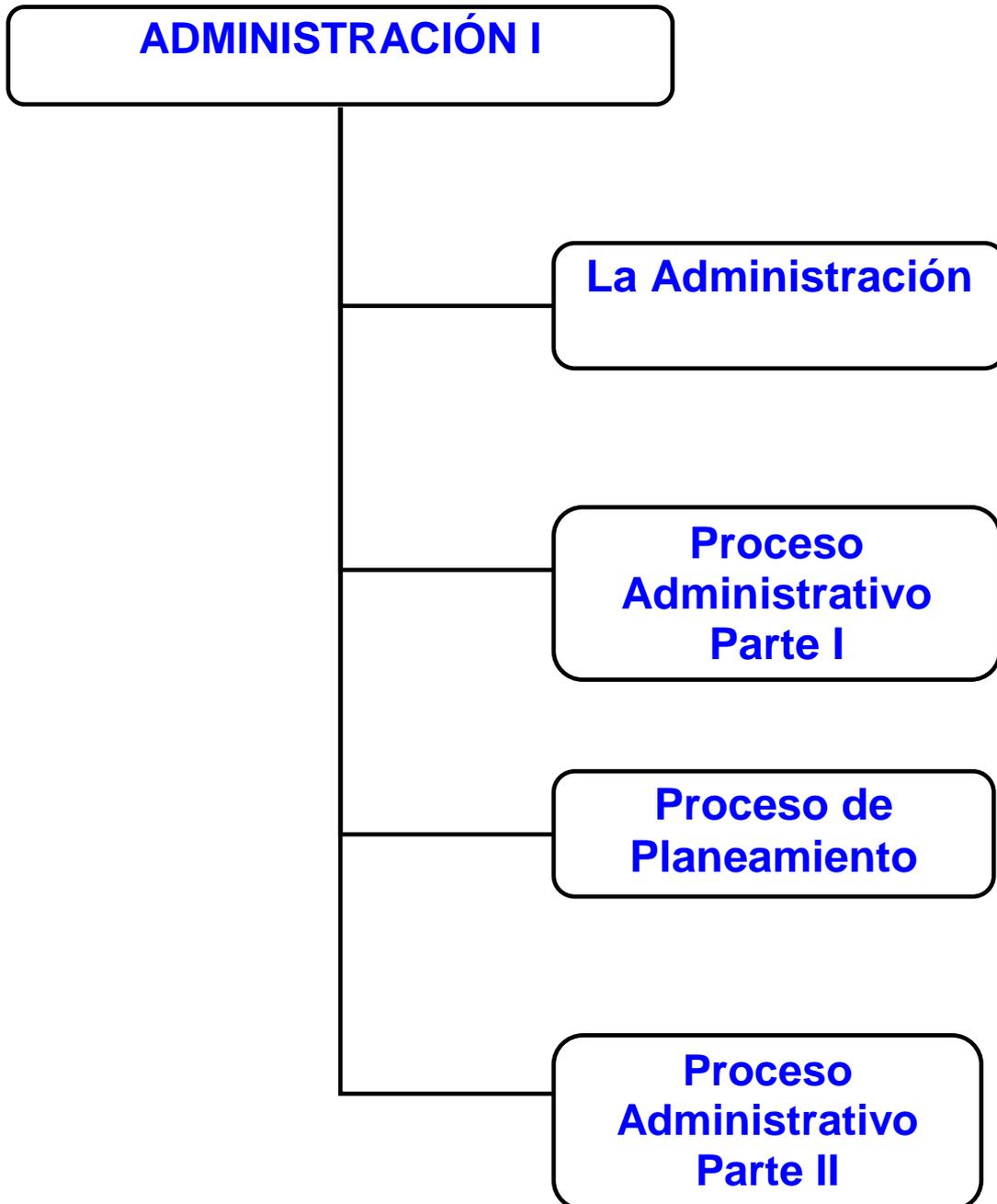
PRESENTACIÓN

Administración I pertenece a la línea formativa y se dicta en todas las carreras de la institución. El curso brinda un conjunto de conceptos y herramientas de la Administración que permite a los alumnos reconocer lo siguiente: ¿qué se administra?, ¿cómo se administra? Y ¿quién administra? Además, analizar las situaciones organizacionales para la toma de decisiones efectivas.

El manual para el curso ha sido diseñado bajo la modalidad de unidades de aprendizaje, las que se desarrollan durante semanas determinadas. En cada una de ellas, hallará los logros, que debe alcanzar al final de la unidad; el tema tratado, el cual será ampliamente desarrollado; y los contenidos, que debe desarrollar, es decir, los subtemas. Por último, encontrará las actividades que deberá desarrollar en cada sesión, que le permitirán reforzar lo aprendido en la clase.

Las sesiones han sido desarrolladas sobre la base de resúmenes de diversos capítulos de libros seleccionados. Los resúmenes, en varios casos, contienen copias literales de los textos elegidos y, en algunos casos, se encuentran acompañados de comentarios del autor para facilitar la comprensión de los temas.

RED DE CONTENIDOS



UNIDAD DE
APRENDIZAJE

1

LA ADMINISTRACIÓN

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al término de la unidad, los alumnos podrán reconocer los conceptos básicos de la ciencia de la Administración y su importancia.
- Al término de la unidad, los alumnos podrán identificar las distintas teorías de la Administración.

TEMARIO

- La Administración
- Características de la Administración
- Importancia de la Administración
- Niveles de la Administración
- Habilidades de la Administración

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Pedirles a los alumnos, que formen grupos de trabajo y que con una sola hoja de papel tamaño A4, formen la mayor cantidad de cubos, sin ningún material adicional, es decir, solo con sus manos.
 - Uno de los integrantes del grupo debe ir anotando los pasos que emplearon cada uno de los mismos para lograr formar los cubos.
 - Luego, se comentará con los alumnos las incidencias que hubo durante el trabajo en grupo.
 - Sobre la base de lo sucedido, los alumnos construirán el concepto de la Administración.
-

1. 1 LA ADMINISTRACIÓN

Se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que tienen por finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones y que está orientado a dirigir sus recursos y el esfuerzo humano hacia el logro de un objetivo común.

1.1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Koontz & O'Donnell

Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Terry

La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, que son desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Wilburg Jiménez Castro

Se define como el proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Agustín Reyes Ponce

La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Otros conceptos

- Es un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas.
- Comprende y se concentra en el alcance de las metas de la organización.
- Estas metas se alcanzan trabajando con y por medio de las personas y de otros recursos organizacionales.

1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Además, los elementos esenciales en todas esas clases serán los mismos, aunque, lógicamente, existan variantes accidentales.

Su especificidad

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole (contables, sociológicos, psicológicos, jurídicos, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa, forman "un solo cuerpo administrativo: desde el Gerente General hasta el último mayordomo.



1.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- La Administración se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

1.1.4 NIVELES ADMINISTRATIVOS

Nivel Estratégico

Es la administración del nivel superior que tiene el mayor poder y lleva la responsabilidad total de una empresa.

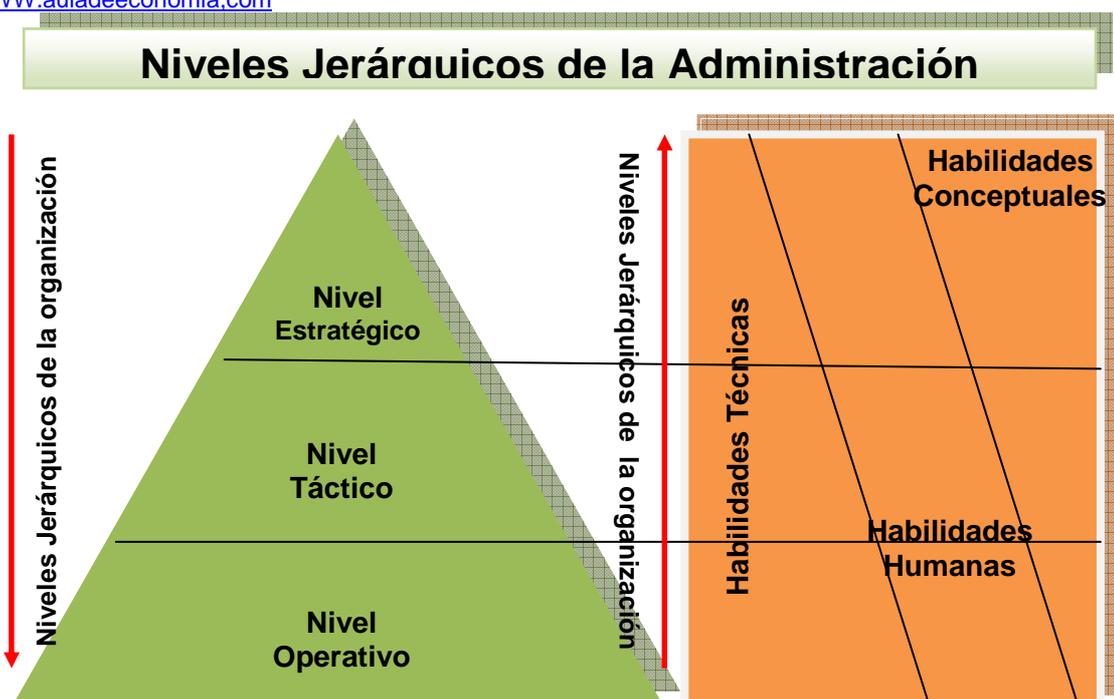
Nivel Táctico

Es la administración que reporta a la administración del nivel más alto el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por la alta dirección.

Nivel Operativo

Es la administración que supervisa a los trabajadores y las operaciones que realizan.

WWW.auladeeconomia.com



1.1.5 HABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones

Son las capacidades del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros. Tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación

Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas. Consisten en la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás. Todo ello debe tener un gerente para interactuar con distintos tipos de personas y de intercambiar información con los mismos.

Habilidades técnicas

Son capacidades para realizar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado. Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas, mientras más suben en una organización, pero éstas le dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.



Resumen

📖 La Administración se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que tienen por finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones, y dirigir sus recursos y el esfuerzo humano hacia el logro de un objetivo común.

📖 Las características de la Administración son las siguientes: la universalidad, la especificidad, la unidad temporal y la unidad jerárquica.

📖 La importancia de la Administración se basa en la calidad y mejora de la administración en las empresas.

📖 Los niveles administrativos son los siguientes: estratégicos, tácticos y operativos.

📖 Las habilidades administrativas son las siguientes: conceptuales, humanas y técnicas.

📖 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas.

🔗 http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Organizaci%C3%B3n_y_Administraci%C3%B3n_Empresarial

En esta página, encontrarás definiciones acerca de la Administración.

🔗 WWW.AULADEECONOMIA.COM

En esta página, encontrarás artículos de la Administración.

🔗 [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/administracion de empresas.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/administracion_de_empresas.doc)

🔗 WWW.auladeeconomia.com

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

1

LA ADMINISTRACIÓN

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al término de la unidad, los alumnos podrán reconocer los conceptos básicos de la ciencia de la Administración y su importancia.
- Al término de la unidad, los alumnos podrán identificar las distintas teorías de la Administración.

TEMARIO

- El administrador
- Las organizaciones
- Evolución de la Administración

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Los alumnos, en forma individual, tomarán una hoja. Luego, sin colocar sus nombres, responderán a la siguiente pregunta: **¿qué se administra?**
 - El docente recogerá las respuestas de todos los alumnos. A continuación, leerá cada una de ellas e irá colocando, en la pizarra, lo esencial de la respuesta.
 - El docente planteará la respuesta a la pregunta inicial con los resultados obtenidos.
-

1.2.1 EL ADMINISTRADOR

El administrador es la persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento o una organización entera.

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que él se sitúe. Además, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria de las actividades de su departamento o división; incluso, con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir.

**“Los buenos gerentes hacen las
Actividades con eficacia y eficiencia”**

<p><u>Eficacia</u>: lograr las metas organizacionales</p> <p>Resultados obtenidos vs. Objetivos trazados</p>
<p><u>Eficiencia</u>: lograr las metas con el mínimo de recursos, utilizar el dinero, los materiales, el tiempo y las personas</p> <p>Resultados obtenidos vs. Recursos utilizados</p>
<p>EFECTIVIDAD = EFICIENCIA + EFICACIA</p>

1.2.2 LAS ORGANIZACIONES

- De una manera u otra, todos somos miembros de distintas organizaciones.
- Dos o más personas trabajando juntas de manera coordinada para que alcancen metas definidas.
- El elemento básico de una organización es el objetivo.
- Todas las organizaciones tienen un plan y recursos para alcanzar sus objetivos.



Áreas funcionales de las organizaciones

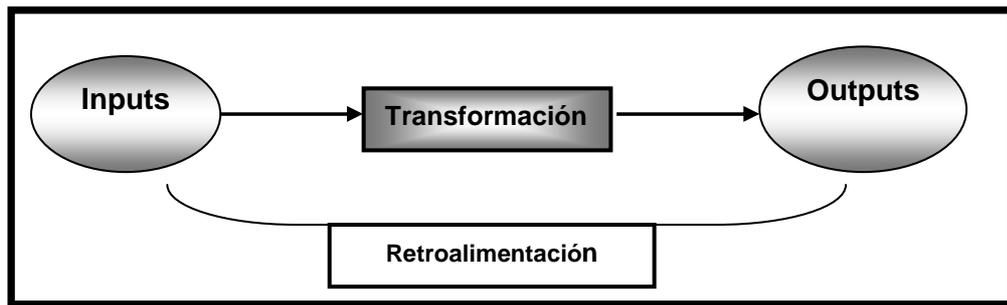
- Área Comercial (Ventas y Marketing)
- Área de Producción
- Área de Logística
- Área de RRHH
- Área de Finanzas



SISTEMA

Conjunto de elementos relacionados entre sí mediante una serie de relaciones que representan un conjunto de inputs y outputs, que se explican a través de determinados procesos de transformación. En la medida en que los sistemas pueden ser abiertos, esta teoría adquiere una gran complejidad.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN



Enfoque sistémico de organizaciones

- La empresa no debe ser conceptualizada como un conjunto de áreas funcionales independientes.
- Ésta se define como un conjunto de procesos que se deben dar para la consecución de los objetivos (vender, distribuir, etc.)

1.2.3 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la Administración. Algunos escritores remontan su desarrollo a los comerciantes sumerios y a los egipcios, antiguos constructores de las pirámides o a los métodos organizativos de la iglesia y las milicias antiguas.

Egipto (4000a.C.)

Las pirámides de Egipto son evidencia actual de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos.

Siglo XIX

Algunos piensan en la Administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos, tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción, tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Además, Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

Siglo XX

Durante el siglo XX, la Administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias, como la Ingeniería, la Sociología, la Psicología y la Teoría de Sistemas fueron desarrollándose.

Primeras prácticas administrativas

La Administración se ha desarrollado desde hace siglos, pero inicia a partir de la revolución industrial, dada la necesidad de dirigir en forma más eficiente las fábricas, de las que surgen diversos individuos.

Resumen

-  El administrador es el profesional que, sobre la base de los conocimientos administrativos, deberá saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.
-  El elemento básico de una organización es el objetivo.
-  La Administración se ha desarrollado desde hace siglos; pero, inicia a partir de la revolución industrial, dada la necesidad de dirigir en forma más eficiente las fábricas.

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

1

LA ADMINISTRACIÓN

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al término de la unidad, los alumnos podrán reconocer los conceptos básicos de la ciencia de la Administración y su importancia.
- Al término de la unidad, los alumnos podrán identificar las distintas teorías de la Administración.

TEMARIO

- Teorías de la Administración
- Principios de la administración

ACTIVIDADES PROPUESTAS

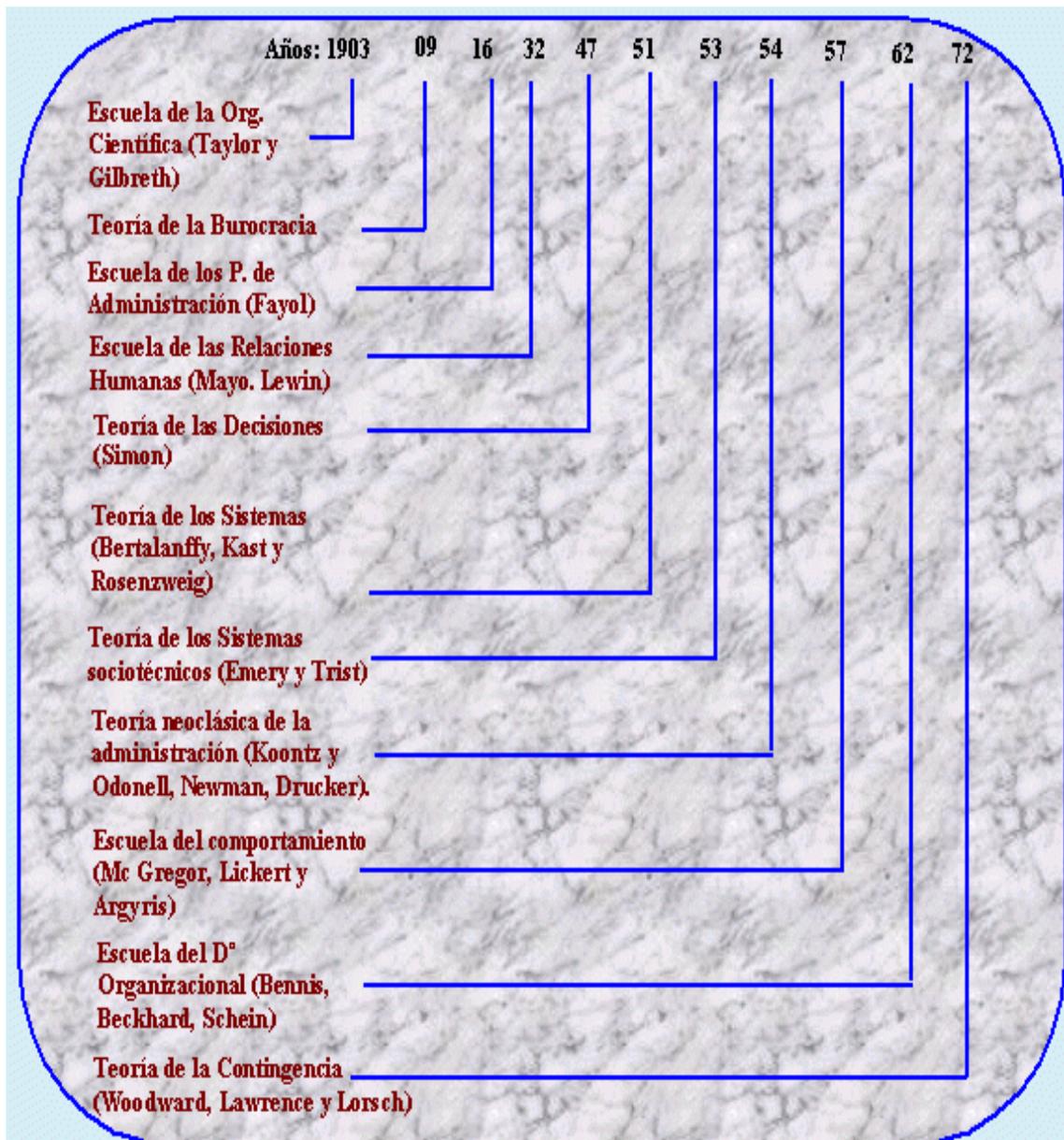
- El docente, a través de la Internet, mostrará los conceptos de dos o tres teorías más de la Administración y cómo lo definen sus autores.
 - Los alumnos discuten y proponen su aplicabilidad en nuestros días.
 - Se plantearán ejemplos de los principios administrativos en empresas peruanas y/o internacionales.
-

1.3.1 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El conocimiento administrativo de la actualidad es resultado de un largo y continuo proceso innovador.

A continuación, mostramos un diagrama donde se puede apreciar las teorías de la Administración.

TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN



www.efecci.cl/mdsr/capit3/images/imag4.gif

Frederick Taylor – Padre de la Administración Científica

Dentro de sus principales aportaciones, están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

Henry Fayol - Padre de la Administración Clásica

De origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que ésta se puede aplicar en toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FAYOL Y TAYLOR

TAYLOR	FAYOL
Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes.	Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes.
Realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia.	Realiza sus estudios desde el nivel gerencial hasta el operativo.
Realiza sus estudios sobre la base de tiempos y movimientos, y selección del personal.	Presta más atención a las tareas administrativas.
Los estudios de Taylor tuvieron aplicación inmediata.	Los estudios de Fayol tardaron mucho en reconocerlos.
Taylor es práctico.	Fayol es teórico.

1.3.2. PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN (Fayol)

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales. Por ello, en cualquier tipo de organización humana, se pueden aplicar.

División del trabajo

Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia. Tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo; por ejemplo, el obrero que siempre hace la misma pieza o el jefe que trata siempre los mismos asuntos adquiere una habilidad, una seguridad y una precisión que aumenta sus rendimientos.

Autoridad y responsabilidad

Autoridad es el derecho de dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la primera. Debe haber equidad entre estas dos últimas. A mayor autoridad, mayor responsabilidad; a menor autoridad, menor responsabilidad.

Disciplina

Es, esencialmente, la obediencia, la conducta, los signos exteriores de respeto de acuerdo con las convenciones establecidas entre las empresas y sus agentes.

Unidad de mando

Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Éste es el principio de la autoridad única. Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe, sino la estabilidad queda amenazada.

Unidad de dirección

Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tenga el mismo objetivo. Este principio se formula así: un solo jefe, y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.

Subordinación

De interés individual al general: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares. Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente o de un grupo no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Remuneración

Hay que dar un pago justo a los trabajadores del conjunto de la organización.

Centralización

Concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización. La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, que pueda ser adoptado o abandonado a voluntad de los dirigentes o de la circunstancias, sino existe siempre en mayor o menor medida. Por ello, se trata de encontrar el límite favorable a la empresa.

Cadena de escalar

Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo; es el principio de mando. Es un conjunto de jefes que van de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son

dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por las necesidades de la transmisión asegurada y por la uñada de mando.

Orden

Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano, que debe tener como resultado evitar las pérdidas de materias y las de tiempo.

Equidad

Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal. Para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo que es capaz, es necesario que sean tratados con benevolencia. Por ello, la equidad resulta de la combinación de benevolencia y la justicia.

Estabilidad

En los empleos, la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Por ello, cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.

Iniciativa

Es posibilidad de concebir y de ejecutar una acción. La iniciativa de todos es una gran fuerza para la empresa.

Espíritu de equipo

La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas en la organización. La unión hace la fuerza, y la armonía y la unión del personal de una empresa hace fuerte a la misma.

Resumen

-  Taylor y Fayol analizan a la Administración desde puntos de vista distintos.
-  Los principios organizacionales de la Administración son los siguientes: división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración, centralización, cadena escala, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo.
-  Si desea saber más acerca de estos temas, consulte la siguiente página:
 www.efecci.cl/mdsr/capit3/images/imag4.gif

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

1

LA ADMINISTRACIÓN

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al término de la unidad, los alumnos podrán diferenciar entre los diferentes tipos de empresa.
- Al concluir la unidad, los alumnos reconocerán los objetivos del proceso administrativo.
- Al finalizar la unidad, los alumnos reconocerán la importancia de la toma de decisiones en una empresa.

TEMARIO

- La empresa
- El empresario

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Primero, se formulará la siguiente pregunta a los alumnos: ¿el empresario nace o se hace?
 - Luego, se procederá al debate, lo que nos dará la respuesta a la interrogante planteada inicialmente.
 - Finalmente, con la dirección del profesor, se construirá el concepto del empresario.
-

1.4.1 LA EMPRESA

La empresa es una unidad económica que combina los diferentes factores productivos, que se encuentran ordenados, según determinada estructura organizativa, localizados en unas o más unidades técnicas y físico-espaciales y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial.

1.4.1.1 Tipos de empresa

1.4.1.1.1 Según el Sector de Actividad

Empresas del Sector Primario

También, son denominados extractivos, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene, directamente, de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Empresas del Sector Secundario o Industrial

Se refieren a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios

Incluyen a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprenden, también, una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

1.4.1.1.2 Según el Tamaño

Grandes Empresas

Son empresas que manejan grandes capitales. Por lo general, tienen instalaciones propias. Sus ventas son de varios millones de dólares, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado, y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes.

Medianas Empresas

En este tipo de empresas, intervienen varios cientos de personas. Además, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones. Asimismo, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas Empresas

En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes. Además, son creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

Microempresas

Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son, prácticamente, artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la Administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos, y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

1.4.1.1.3 Según la Propiedad del Capital

Empresa Privada

La propiedad del capital está en manos privadas.

Empresa Pública

Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

Empresa Mixta

Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

1.4.1.1.4 Según el Destino de los Beneficios

Empresas con Ánimo de Lucro

Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.

Empresas sin Ánimo de Lucro

En este caso, los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

1.4.1.1.5 Según la Forma Jurídica

Unipersonal

El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

Sociedad Colectiva

En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden, también, de forma ilimitada con su patrimonio y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

Cooperativas

No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes, además, son a la vez trabajadores y, en algunos casos, también proveedores y clientes de la empresa.

Comanditarias

Poseen dos tipos de socios: los colectivos, con la característica de la responsabilidad ilimitada; y los comanditarios, cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

Sociedad Anónima

Tiene el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aporta, pero posee la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

1.4.2 EI EMPRESARIO

Es quien toma la decisión de asumir riesgos frente a una inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

El emprendedor

Todos los empresarios podemos ser emprendedores. Sin embargo, existen cualidades que son desarrolladas mejor por unas personas que otras, que las convierten en empresarios exitosos.

No todas las características del empresario de éxito son innatas; también, se deben considerar su entorno y qué influencia ha recibido durante la vida.

Dentro de las cualidades que definen un buen emprendedor, está la responsabilidad, es decir, el hecho de no dejar a la deriva lo que se ha comenzado y propender porque siempre exista concordancia entre lo que se ha pensado y lo que realmente se ha hecho. Además, el afán de conseguir resultados positivos influye en la motivación de la persona y hará que se piense y actúe con la menor cantidad de errores.

Perseverar y nunca darse por vencido es otra cualidad que debe tener un empresario. Luchar por sus ideales hasta verlos convertidos en una realidad es una característica, sumamente, importante que permite ver los problemas como oportunidades y no como obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

1.4.2.1 Aptitudes

Estas son las características que diferencian a los empresarios exitosos del resto:

Planificador compulsivo

Se trata de determinar metas claras, alcanzables y compatibles con los intereses. Asimismo, reevaluar las mismas. El empresario de éxito siempre se plantea nuevos retos.

Perseverante

Es la firmeza de carácter que los obliga a seguir esforzándose constantemente para alcanzar la meta. No importa con qué barreras se encuentre.

Conocedor del negocio

Cuando se está en un negocio, se debe conocer de él todo lo posible, pero también debe saberse delegar. No se trata de acaparar todo, sino de comprender el funcionamiento de la compañía y los trabajos específicos de los colaboradores.

Arriesgado

El empresario no es un jugador. Él identifica los riesgos y mide las oportunidades. Luego, decide si la meta es real o no. Solo así se lanza a aventurar algo.

Persistente

Aquí juega mucho la imaginación del individuo, su creatividad e ingenio. Muchas veces llegan muchos problemas a la vez y él tiene que estar en capacidad y disposición de solucionarlos óptimamente.

Iniciativa

No espera que les den órdenes y confían plenamente en sí mismos; además, tienen la voluntad de cooperar y probar su carácter ante la situación que se lo exige.

Retroalimentación

Son asiduos al Feedback a todo nivel. Asimismo, la relacionan como una herramienta de perfeccionamiento continuo.

Responsabilidad

Ellos comprenden el poder. Saben que son responsables de los resultados y del proceso. Disfrutan del deber.

Confianza

Cuestión de fe en sí mismo. Ellos creen en sus capacidades reales y confrontan la adversidad con la fuerza y la habilidad que provienen de ellos mismos.

Creativo

Estos hombres tienen mentes inquietas; por ello, sienten ansiedad por ser innovadores. Cuando crean algo nuevo, se devanan los sesos buscando una idea que pueda culminar en un producto vendible que lleve su marca personal.

Compromiso

Se enfocan al objetivo final y no permiten que las interferencias externas los distraigan ni que los problemas los desanimen. Ellos seguirán firmes hasta lograr su meta.

Innovador

Ellos tienen gran capacidad para innovar en la conducción de la empresa para idear mejores procedimientos. Su ingenio está siempre activo y, en ocasiones, suele ser la herramienta más valiosa para ellos.

Positivo

El objetivismo del empresario debe estar matizado de esperanza. El positivismo es vital para poder soportar los fracasos y decepciones que puedan sucederle en el proceso de hacerse empresario.

Relaciones Humanas

Siempre tiene presente que las empresas las conforman personas y no máquinas. Es capaz de congeniar con sus interlocutores. Por ello, su interacción con el mundo social es acertada.

Acceso a recursos financieros

No solo se trata de aptitudes y actitudes, sino debe considerar la relativa facilidad con que puede acceder al recurso financiero o su capacidad para obtener fondos.

Lectura

Caso: “Un emprendedor macizo”

Raúl Torpoco habla con pausa, no mezcla ideas, presta atención a las preguntas. Tiene la mente ordenada de un matemático, el matemático que sería si, hace 35 años, hubiera decidido seguir con sus estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en vez de hacerse cargo del negocio de fabricación de ladrillos de la familia.

Los Torpoco Cerrón, matrimonio y nueve hijos originarios de Concepción (Junín), vivieron en Chanchamayo hasta 1962. Ese año, la hacienda, que arrendaban y de la cual vivía la familia, fue invadida. “Lo único que nos quedó fue un terreno de una hectárea en Zárate que mi padre había comprado con los ahorros de su trabajo en la hacienda”. La migración de los Torpoco fue difícil: “Mis padres intentaron tener una granja, pero fracasó. Luego, un taller automotor, pero también fracasó”.

En 1971, Gerardo Torpoco, el padre, falleció. Pensando en qué nuevo negocio iniciar, los hermanos mayores notaron que la tierra sobre la cual vivían ofrecía buena materia prima para la fabricación de ladrillos. Tomaron a tres trabajadores y comenzaron a producir ladrillos crudos. Estos eran vendidos a otras ladrilleras que tenían hornos para el secado. El negocio pronto comenzó

a prosperar aunque no había quién se hiciera cargo de él a tiempo completo, pues todos los hermanos Torpoco estaban estudiando una carrera.

El menor, Raúl, decidió hacerse cargo de la ladrillera y, poco después, construyó los primeros hornos. La empresa, entonces llamada Ladrillera El Pacífico, seguía creciendo. La gran oportunidad llegó cuando un hacendado de Huachipa, empeñoso en impedir la expropiación del gobierno velasquista, les ofreció 15 hectáreas a un precio bajo. Los Torpoco compraron y tomaron cerca de 150 obreros. Literalmente, trabajaron día y noche. "Yo me iba a supervisar el trabajo desde las 2 de la mañana hasta las 6 ó 7 de la noche". Recuerda Raúl Torpoco.

El trabajo rindió sus frutos y, en 1980, los Torpoco compraron maquinaria de punta, por un valor que hoy alcanzaría los US\$3 millones. La moderna planta fue inaugurada por el presidente Fernando Belaúnde. Con esta inversión, se produjo, también, el cambio de razón social a Cerámicos Peruanos S.A. y la creación de una marca líder: Ladrillos Pirámide.

El Comercio, Mi negocio
Domingo 21 de octubre del 2007

Indicación

- Reconozca las características del empresario exitoso y el tipo de empresa.

Resumen

- 📖 La empresa es una entidad que busca un beneficio económico o social.
 - 📖 Los diferentes tipos de empresa se clasifican por su: actividad, tamaño, capital, beneficio, forma jurídica, etc.
 - 📖 Si desea saber más acerca de estos temas, puede consultar las siguientes páginas.
 - 🔗 <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/32/princip.htm>
 - 🔗 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no19/carempre.htm>
 - 🔗 mx.geocities.com/formacion_empresarial/CARACTERISTICASDEUNEMPRESARIO.doc
-

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

2

PROCESO ADMINISTRATIVO – PARTE I

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al término de la unidad, los alumnos podrán diferenciar entre los diferentes tipos de empresa.
- Al concluir la unidad, los alumnos reconocerán los objetivos del proceso administrativo.
- Al finalizar la unidad, los alumnos reconocerán la importancia de la toma de decisiones en una empresa.

TEMARIO

- Proceso administrativo
- Planeación
- Toma de decisiones

ACTIVIDADES PROPUESTAS

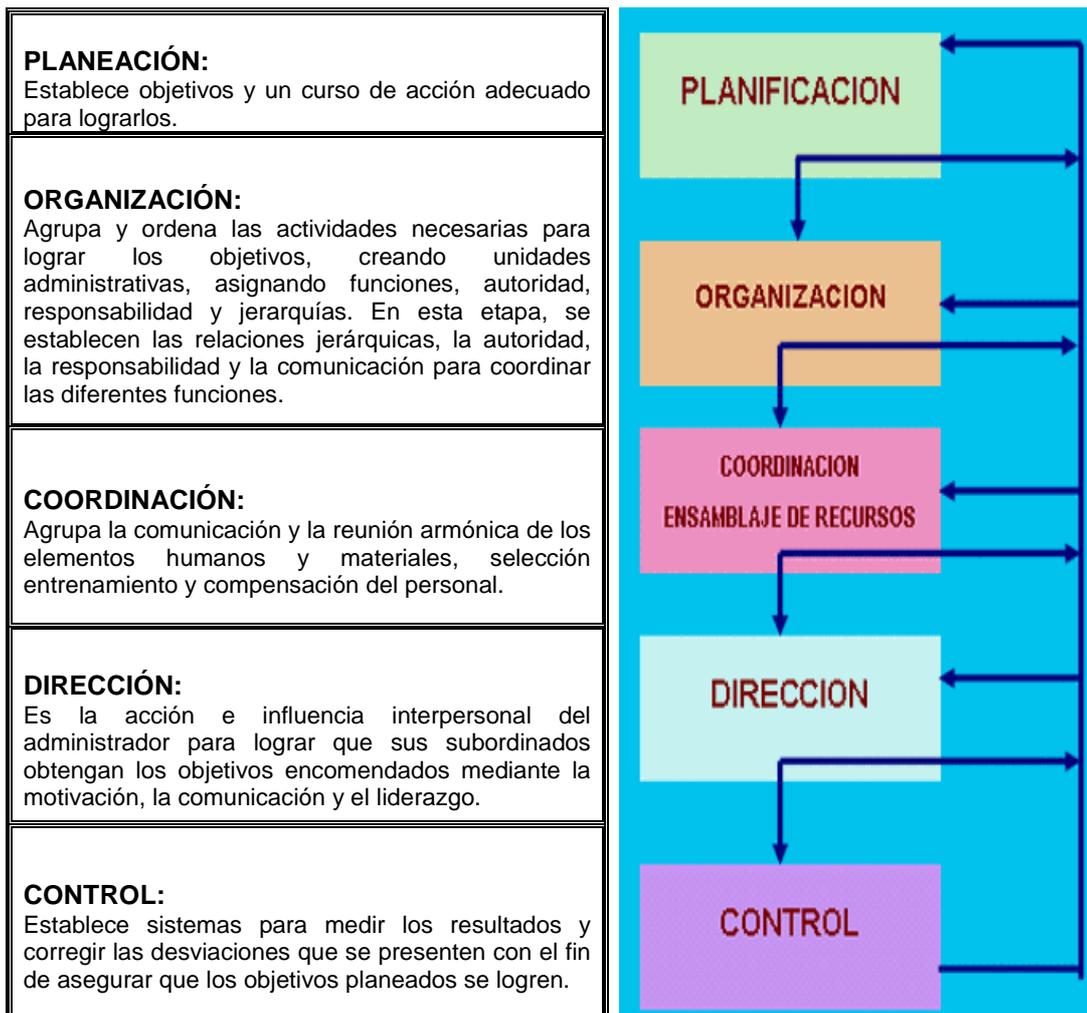
- Primero, se organizan, en el aula, grupos de 4 ó 5 integrantes.
 - Luego, a cada equipo, se le dará la tarea de formar un grupo de fútbol o vóleibol para participar y ganar el campeonato de Cyberday.
 - Finalmente, se le plantea la siguiente interrogante: ¿qué es lo primero que harían? Para responderla, deben proponer actividades.
-

2.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el proceso de lograr que las actividades se realicen por medio de la planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente, en el cual la persona se pueda desempeñar, entusiastamente, en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia, y lograr así fines determinados. El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea), se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación o, en caso de hacerlo, se busca comprender las causas de dicha situación. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación lo que realimenta el proceso.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

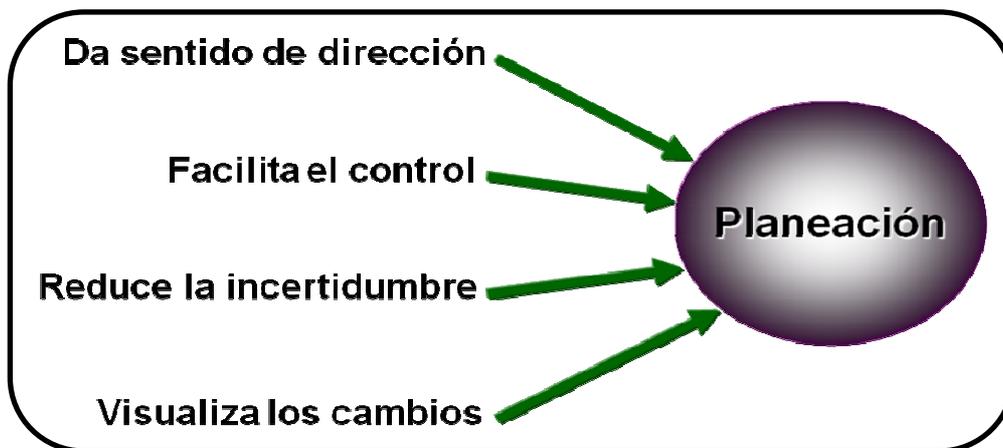


2.1.2. PLANEACIÓN

Consiste en establecer, anticipadamente, los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

- Determina misiones y objetivos
- Determina las acciones necesarias para alcanzar los objetivos
- Requiere la toma de decisiones

Importancia de la Planificación



2.1.2.1.1 Elementos de la planificación

Los propósitos

Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación

Aplicada a la planeación. La investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos

Representan los resultados que la empresa desea obtener. Son fines para alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Las estrategias

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas

Son guías para orientar la acción. Son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Programas

Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuestos

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Procedimientos

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

2.1.3 TOMA DE DECISIONES

En la Administración, existen ciertos tipos de problemas en los que no es posible obtener muestras (información objetiva) para estimar ciertas características de la población. Es necesario recurrir a la información de una persona (información subjetiva).

La teoría de decisiones puede definirse como el análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto. La toma de decisiones es la parte más importante de la de planeación.

|

Se resuelven, según la siguiente clasificación:

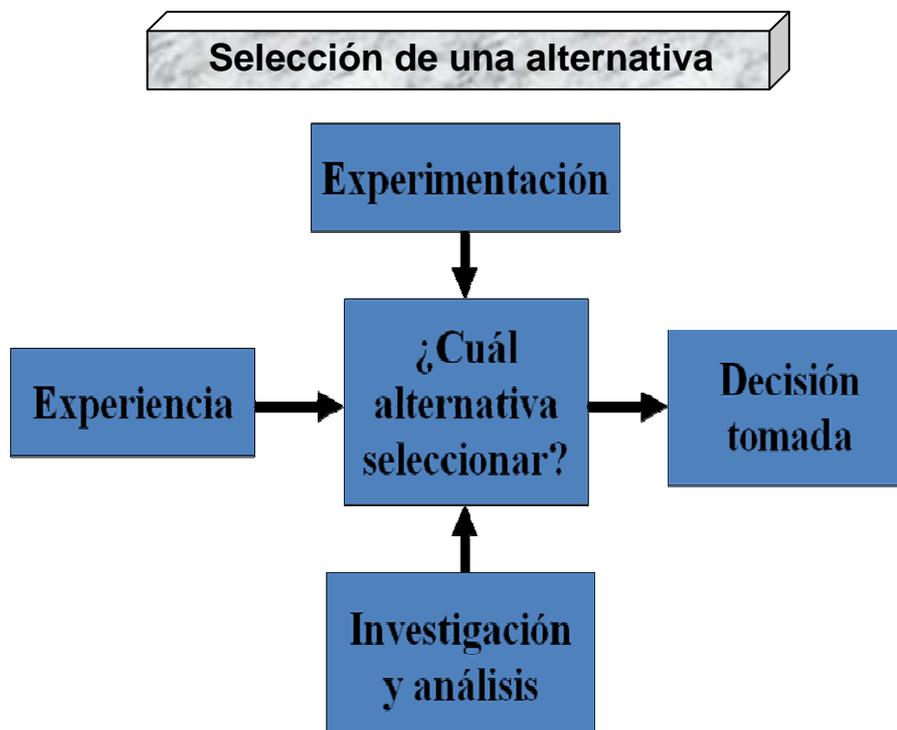
Información perfecta. Toma de decisiones en condiciones de certeza. Se conocen los datos (disponibilidad completa).

Información imperfecta. Presenta dos situaciones:

- **Decisiones con Riesgo.** Disponibilidad intermedia de datos, los que se representan a través de las funciones de probabilidad.
- **Decisiones con Incertidumbre.** No se disponen de datos :
 - No se conocen los datos y no puede determinarse una función de probabilidad.
 - Si el decidor tiene un oponente inteligente, se formulará la teoría de juegos.

El proceso de la toma racional de una decisión puede concebirse como

- a) Establecimiento de premisas
- b) Identificación de alternativas
- c) Evaluación de las alternativas
- d) Elección de una alternativa



Limitaciones del proceso de toma racional de decisiones

- a) Alto grado de incertidumbre sobre las condiciones futuras.
- b) No se pueden considerar todas las posibles alternativas ni sus efectos.
- c) Es necesario aplicar una racionalidad “limitada” por la información, el tiempo y la incertidumbre.

Es necesario considerar alternativas cuantitativas y cualitativas

Cuantitativos

- Análisis marginal
- Análisis costo – beneficio
- Análisis de riesgo
- Árboles de decisión
- Otras técnicas de investigación de operaciones

Cualitativos

- Relaciones laborales
- Cambio tecnológico
- Condiciones políticas y sociales, etc.

Resumen

- 📖 El empresario es quien decide asumir riesgos.
- 📖 El emprendedor debe cumplir con características esenciales para su éxito, tales como la perseverancia, actitud, arriesgado etc.
- 📖 El proceso administrativo está compuesto por la planificación, organización, coordinación, dirección y control.
- 📖 La función de la planificación consiste en establecer los objetivos o metas y las acciones para lograrlas.
- 📖 La toma de decisiones cuenta con factores o alternativas cualitativas y cuantitativas.
- 📖 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas:

🔗 www.monografias.com/.../Image2237.gif

🔗 www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm - 36k

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

2

PROCESO ADMINISTRATIVO – PARTE I

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al término de la unidad, los alumnos podrán diferenciar entre los diferentes tipos de empresa.
- Al culminar la unidad, los alumnos reconocerán los objetivos del proceso administrativo.
- Al término de la unidad, los alumnos reconocerán la importancia de la toma de decisiones en una empresa.

TEMARIO

- Semana de integración

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Analizar y contestar las preguntas con respecto al reportaje, para evaluar la capacidad de integrar los temas tratados en las dos primeras unidades de aprendizaje.
-

LECTURA

“La plata en el Perú está botada”

Tengo una casa de cartón. Eso decía Gladys Aycaya cada vez que sus amigas la fastidiaban por tener tanto papel y cartón acumulados en el techo de su casa. Lo que no decía era que por esa casa de cartón, ella nunca podía ir a la playa ni salir a las fiestas. Tampoco decía que en esa casa ayudaba a su papá a seleccionar el material que recogían de los botaderos. No decía que, a veces, cuando ella salía a las calles, se sentía discriminada. Un día le dijo a su padre que ella se encargaría de todo, pero que lo haría a su modo. Ahora exporta a Chile 120 toneladas de papel recuperado al mes y su casa ya no es de cartón.

¿En qué momentos se sentía discriminada?

Cuando tenía 15 años juntaba y seleccionaba cartón en mi casa y lo vendíamos a otros. Recogíamos de los botaderos, de las imprentas y a veces me decían, ya pues, llévate la basura, y yo me sentía mal.

Y no decía nada.

No. Me callaba y pensaba cuánto tiempo voy a hacer esto, tengo que estudiar, porque de esto no se va a vivir. A los 15 veía a las chicas que iban a fiestas y yo nunca podía. Y cuando me fastidiaban por tener tanto cartón en casa, siempre le encontraba el buen humor a todo, porque nadie me podía humillar.

¿Le confiaba esto a su padre?

No. Mi papá es de las personas que piensan que nadie debe ser débil. Cuando éramos chicas, él nos decía que solo las mañosas se enfermaban y por eso nosotras no nos podíamos enfermar.

¿En qué momento se dio cuenta de que el reciclaje sí podía ser un negocio?

Cuando terminé el colegio, busqué hacer otra cosa. Traté de ser profesora pero no me gustó, así que vendía limón, pescado, salchipapas, todo lo que podía. Luego, me casé y tuve dos hijos. Pero me separé. Es ahí cuando le dije a mi papá: yo voy a tomar este negocio, pero voy a hacerlo a mi modo, vamos a hacerlo bien, de manera organizada, yo no quiero solo ser intermediaria. Empecé con S/. 4.000 y cambié la idea. Si queríamos vender en grande no podíamos seguir recogiendo de a pocos, así que nos dedicamos a comprar cartones y papeles de otros recicladores. Primero, envolvíamos los cartones a mano. Luego, logramos alquilar una máquina para transportar las pacas al camión. Poco a poco, pude comprarme una compactadora y otras máquinas.

¿Antes, cuánto cartón reciclaban?

Antes, juntábamos 20 toneladas de papel en 6 meses, de lo que botaban las imprentas, y se las vendíamos a las empresas que acopiaban en Arequipa. Pero me di cuenta de que las empresas grandes querían comprar mayores volúmenes.

¿Cómo aumentaron el acopio?

Nos costó hartó capacitar a colegio por colegio, a las imprentas y los mercados. Primero les decíamos que si juntaban material, podíamos recogerlo. Pero noté que la gente comenzaba a reciclar en serio cuando se daba cuenta de que había un beneficio económico. Entonces pusimos un precio. Siempre he dicho que la plata en el Perú está botada, solo tenemos que saber cómo levantarla.

¿Qué hizo para exportar a Chile?

Antes del 2000, ya habíamos vendido a empresas de Lima, pero el trato era muy malo, no tenían ni idea de cómo tratar a sus proveedores, ellos pensaban que nos hacían un favor al comprarnos el material. ¡Uy!, a veces llegábamos con nuestra mercadería a Lima y nos rechazaban un pedido completo. Era un desastre. Y yo pensaba, toda la vida no voy a ser dependiente de estas empresas, así es que decidí buscar mercados afuera. Así, contactamos con una empresa chilena.

¿Y pagaba más?

No mucho, pero lo que me gustaba era el trato con sus proveedores, yo sentía que ellos sí respetaban mi trabajo. Ahora, de vez en cuando, me llevan a conocer su país, ya conozco de Arica hasta Punta Arenas.

Y comenzó a crecer con fuerza...

Ni tanto. En el 2005, una empresa de Lima a la que no le quise vender me acusó de antipatriota y me denunció por no tener un registro de Digesa. Yo me enteré de eso cuando estaba a punto de cruzar la frontera con dos camiones cargados con 60.000 kilos de material recuperado. Perdí como US\$2.000. Ese registro me costó lágrimas porque 7 meses no pude vender a nadie. Pero nunca cerré mis puertas, seguía acopiando y mi almacén estaba repleto. Ya cuando obtuve la autorización, me recuperé. Ahora exporto 120 toneladas de papel y cartón mensual a dos empresas chilenas y estoy en conversaciones con una peruana, a ver qué pasa.

¿En Tacna, la consideran antipatriota por vender basura a Chile?

Algunos me han dicho que debería de vender en el país, no afuera, hay gente que aún tiene esa mentalidad. También, hay gente fresca que quiere que todo le caiga fácil, ¡Po!

¿Po?

¡Ay, discúlpenme! (Risas). Es que al día converso con ellos de 3 a 4 veces. Me llaman los de aduanas, los camioneros, los agentes comerciales, estoy todo el día con ellos. Pero así sean japoneses, todos somos seres humanos y tenemos que salir adelante como podamos.

¿Qué piensa hacer para seguir creciendo?

Queremos cumplir con las 200 toneladas de papel prensado al mes que nos han pedido. Ahora solo hago 120.

¿Cómo va a recuperar más material?

Hasta ahora hemos recolectado de Tacna, Moquegua e Ilo, pero vamos a ampliar nuestro campo porque pensamos entrar a Arequipa.

¿Y el control de calidad?

Nosotros visitamos a nuestros proveedores, regularmente, los capacitamos y les decimos qué queremos. Todo el tiempo estamos detrás de ellos, es como una escuela.

¿Cómo transportan el material de tantos lugares dispersos?

Mandamos el transporte cuando los proveedores ya tienen el material listo. El mayor problema es que la mayoría de nuestros pequeños recolectores no quiere ser formal, y como nosotros estamos en la formalidad, es muy complicado trabajar con ellos, por el tema de la factura. Incluso para el llenado de la boleta cuando pides DNI, la gente desconfía, no quiere dar su número, preguntan ¿para qué? ¿por qué?

¿Ha estudiado algún curso de reciclaje?

He recibido charlas de gestión y formo parte de una red microempresarias. Sí llegué al segundo año de docencia, pero si hubiera sido profesora no subiría al avión tan seguido. Y esto es por el esfuerzo que se ha hecho. Si mañana tengo que visitar a un proveedor yo le caigo. Me dicen que soy fregada, pero es que yo tengo que crecer más, quiero hacer una empresa de recuperación pero grande, que esté en todo el Perú. Y creo que sí voy a ser grande porque ya he hecho los cimientos de la nada y ahora solo me falta edificar.

El Comercio, Mi Negocio
Domingo 6 de enero del 2008

Preguntas

1. ¿Qué niveles de la Administración reconoce en esta empresa?
Sustente su respuesta (2 puntos).

2. ¿Qué habilidades de la Administración identifica, en este negocio, del reciclaje? (2 puntos).

3. ¿El principio administrativo de la centralización fue aplicado en esta empresa? Sustente (2 puntos).

4. ¿Qué principios de la Administración no se aplicaron y usted recomendaría tener en consideración para una efectiva administración? (4 puntos).

5. ¿Gladys Aycaya era una empresaria emprendedora? Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles eran las características con las que contaba? Sustente (2 puntos).

6. ¿Qué importancia tiene la toma de decisiones para esta empresaria? (2 puntos).

7. ¿En qué función del proceso administrativo, se establecieron los objetivos y acciones? Sustente (2 puntos).

8. Establezca las funciones del proceso administrativo desde que la empresa recicladora empieza a crecer (2 puntos).

9. La función de controlar ¿sirve para hacer una retroalimentación del proceso administrativo? Sustente su respuesta (2 puntos).

 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte los siguientes suplementos:

-  [Suplemento del Comercio, Mi Negocio](#)
-  [Suplemento del Comercio, Día 1](#)

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

3

PROCESO DE PLANEAMIENTO

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos podrán determinar los elementos que se deben considerar para la formulación del planeamiento estratégico.
- Al término de esta unidad, los alumnos podrán establecer objetivos y políticas sobre la base de sus características fundamentales.
- Al finalizar esta unidad, los alumnos podrán realizar un análisis situacional de una organización donde identificaran las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de dicha organización.

TEMARIO

- Proceso de planeamiento estratégico
- Elementos del proceso de planeamiento estratégico
- Ventaja competitiva
- Misión
- Visión

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- En el aula, se preguntará a los alumnos, en forma individual, con qué actividad ellos relacionan la palabra “estrategia”, que no sea, necesariamente, un negocio.
 - Luego, los alumnos elaborarán la definición de estrategia de negocios.
 - Los alumnos que trabajan pueden mencionar cuál es la misión de su centro de trabajo, si la conocen.
 - Posteriormente, los alumnos investigarán sobre la misión y visión de Cibertec. Si no lo recuerdan, pueden leer la parte posterior del libro de clase.
-

3.1.1 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Planeamiento

Es el proceso de establecer objetivos y elegir los mejores medios para lograrlos antes de tomar acción. Planeamiento es tomar decisiones en forma anticipada. Es el proceso de decidir antes que la acción sea requerida.

Planeamiento estratégico

Se define como “El proceso por el cual los miembros que guían una organización visionan y prevean su futuro, y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro. Esto involucra la creencia de qué aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por lo que nosotros hacemos ahora. El modelo de planeamiento estratégico a usar ayuda a la organización a entender que este proceso hace más que planear para el futuro. Éste ayuda a la organización a crearlo.

• Fases del proceso de planeamiento estratégico

- Planeamiento estratégico
- Implantación de la Estrategia

3.1.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Misión
- Visión
- Valores o Filosofía de la empresa
- Objetivos
- Políticas y Estrategias
- Análisis situacional: análisis del entorno
- Análisis situacional: análisis interno



El Planeamiento estratégico necesita responder 3 preguntas básicas

- ¿Dónde estamos yendo?
- ¿Cuál es el ambiente en el que estamos operando hoy?
- ¿Cómo llegamos donde queremos estar?

Beneficios del Planeamiento estratégico

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Crea la visión colectiva y compromiso de todos los colaboradores para crear el futuro.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

3.1.3 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es la diferencia que hay entre lo que una empresa le ofrece a su mercado y lo que le ofrece su competidor. Para que tal diferencia sea ventaja esta debe ser valiosa para el mercado y difícil o imposible de imitar por la competencia.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa. Los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida. Esto hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Michael Porter (1999) nos recuerda que las empresas se han concentrado en hacer las cosas mejor, ya sea por medio de sistemas de calidad total, reingeniería, entre otros. Sin embargo, las compañías deben de construir ventajas en lugar de solo eliminar sus desventajas.

Para poder estar a la cabeza (y mantenerse allí), se deberá de seguir la estrategia básica de crear una ventaja competitiva y hacerla sostenible a través del tiempo.

“Es el poder que consiste de ciertas habilidades o combinación de habilidades únicas de una organización, para un desempeño superior o de mayor grado que cualquiera de sus competidores”. - Charles Wiseman

“Son factores que proveen a La firma con una ventaja de vanguardia y sobre estos factores se construye la estrategia de la firma”. - Jhon Pearce
“Es una ventaja sobre los rivales en asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas”. - Arthur Thompson
“Es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores”. - Michael Porter
“Es aquella que se consigue o conserva una posición de superioridad en relación con la competencia”. - Rogelio Rocha

3.1.4 MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa. También, se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.

La misión organizacional, como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares", es un compendio de la razón de ser de una organización, que es esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser, básicamente, amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos, es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión son los siguientes:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios: ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?

- Mercados: ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por imagen pública: ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

3.1.5 VISIÓN

La visión es la orientación que la alta dirección le da a la empresa; es decir, expresa cómo se quiere idealmente que ésta sea en el futuro. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Ésta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la siguiente pregunta ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? es la visión de futuro, es decir, establece aquello que la organización piensa hacer y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro, se deben considerar los siguientes elementos:

- Ser formulada por líderes
 - Tener dimensión de tiempo
 - Ser integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
 - Ser amplia y detallada
 - Ser positiva y alentadora
 - Ser realista en lo posible
 - Comunicar entusiasmo
 - Proyectar sueños y esperanzas
 - Incorporar valores e intereses comunes
 - Usar un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
 - Lograr sinergismo
 - Ser difundida interna y externamente
-

Resumen

- 📖 La diferencia entre planeamiento y planeamiento estratégico es que, esta última, busca una ventaja competitiva, la cual debe ser duradera a lo largo del tiempo y permita proyectarse al futuro.
- 📖 La ventaja competitiva debe ser atractivo para el consumidor y difícil de imitar para la competencia.
- 📖 Los elementos del proceso de planeamiento estratégico son los siguientes:
 - 📖 La misión
 - 📖 La visión
 - 📖 Filosofía de la empresa(valores)
 - 📖 Los objetivos
 - 📖 Análisis situacional (análisis externo y análisis interno)
 - 📖 Análisis de la opción estratégica
 - 📖 Políticas y estrategias
- 📖 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas:
 - 🔗 http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc
 - 🔗 <http://www.grow2win.com/PE.htm>
 - 🔗 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

3

PROCESO DE PLANEAMIENTO

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos podrán determinar los elementos que se deben considerar para la formulación del planeamiento estratégico.
- Al concluir esta unidad, los alumnos podrán establecer objetivos y políticas sobre la base de sus características fundamentales.
- Al culminar esta unidad, los alumnos podrán hacer un análisis situacional de una organización, donde identificarán las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de dicha organización.

TEMARIO

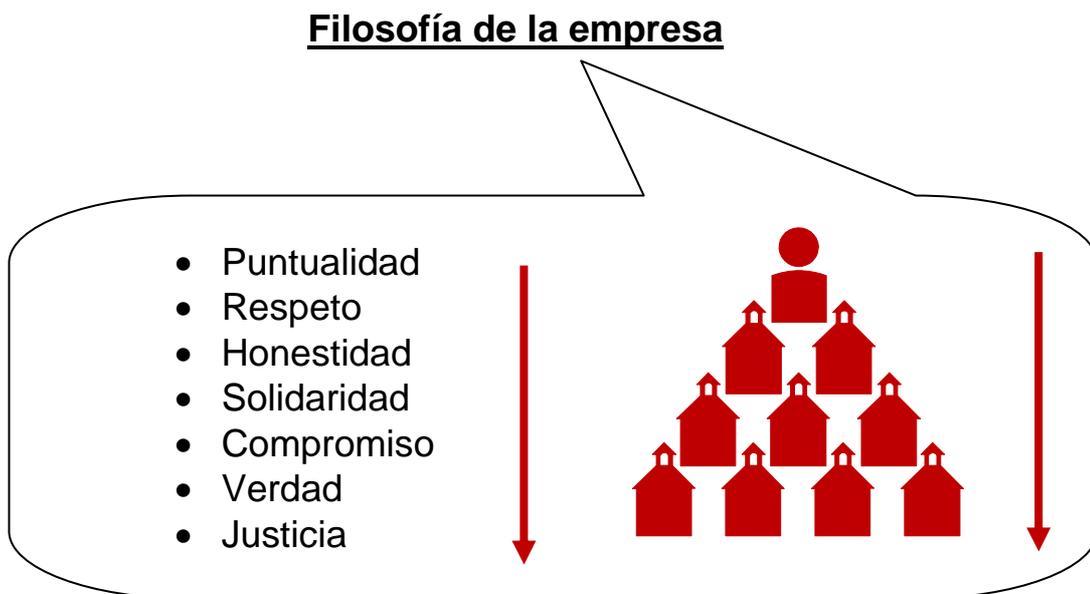
- Filosofía de la empresa (valores)
- Objetivos
 - Características del objetivo
- Políticas
 - Políticas Generales
 - Políticas Específicas

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Se preguntará a los alumnos, de manera individual, qué entienden por valores morales.
 - Los alumnos participarán mencionando valores que conozcan, sin que ninguno propuesto se repita.
 - Luego, se procederá a formular la siguiente interrogante: ¿dónde se adquieren los valores?
 - Finalmente, se les preguntará lo siguiente: ¿quién garantiza que nosotros no solo conozcamos los valores, sino que también los apliquemos?
-

3.1.6 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA (VALORES)

Los valores éticos en una organización deben reflejarse desde los niveles jerárquicos superiores hasta llegar a los niveles operativos.



Valores

Los valores en la convivencia humana no existen independientes, sino que forman escalas y constelaciones de valores y éstas son relativas a la propia experiencia de vida y a la madurez alcanzada por el individuo en las diferentes etapas de su vida. Disciplina que enseña cuál debe ser el comportamiento correcto del ser humano

- No es un simple concepto filosófico
- Demanda una actitud unitaria e integral de la persona
- Por ello la persona sujeta a la ética actúa correctamente a nivel privado, empresarial, familiar o público
- Lo incorrecto en el trabajo, lo es en todo lo demás

Obstáculos de los valores

- La indiferencia (impuntualidad- hora peruana)
- La ignorancia, el desdén (eso no me toca)
- La incomunicación, EL SILENCIO y la complicidad (el pobrecito)
- Piratería informática, competencia desleal, estafas, facilitar el enriquecimiento ilícito

3.1.7 OBJETIVOS

En la mayor parte de las organizaciones, los objetivos de planeamiento se resumen en obtener beneficios para sus accionistas, empleados, la sociedad y el medio ambiente.

Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto, deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

Medible o mesurable

Los objetivos deben ser medibles, para ello debe haber un indicador cuantitativo o cualitativo.

Tiempo determinado

Los objetivos deben tener un tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

Responsable

Debe saberse quien es el responsable del objetivo, sean personas o áreas de una empresa.

Otras características complementarias del objetivo

Claridad

Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

Flexibilidad

Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.

Realista

Los objetivos deben ser factibles de lograrse.

Coherente

Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse.

Motivador

Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador y en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

Ejemplo de objetivo:

- Incrementar el volumen de ventas, en un 30 %, en el 2008, sin exceder el presupuesto del área de ventas.
- Eliminar, en un 70%, el número de quejas recibidas en el área de producción en el primer trimestre del año.

3.1.8 POLÍTICAS

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Son también guías de pensamiento en la toma de decisiones

Tipos de Políticas

Políticas Generales

- Enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento durante la toma de decisiones en la empresa.
- La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar las decisiones.
- Pueden ser escritas o verbales.

Ejemplo: política salarial

Políticas específicas

- Son normas que dictan la acción o la abstracción y no permiten la excepción o la elección personal.

Ejemplo: no fumar

Formulación de Políticas

Políticas Generales

La metodología consiste en plantear y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas, si se presentan, pueden poner en peligro a la organización?
- ¿Qué vamos a hacer cuando enfrentemos esos problemas?

La respuesta a la segunda pregunta son las políticas generales.

Políticas Específicas

La metodología consiste en plantear y contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas se presentan con frecuencia?
- ¿Qué vamos a hacer cuando enfrentemos esos problemas?

La respuesta a la segunda pregunta son las políticas específicas.

¿Por qué las políticas deben ser flexibles?

Porque los problemas no siempre se presentan exactamente, de la misma forma o de manera idéntica a como se previeron cuando se establecieron las políticas. Por esta razón, excepcionalmente, puede resultar contraproducente actuar conforme lo establecen las políticas y; por tanto, en ocasiones, hay que actuar con flexibilidad.

Las personas que trabajan en las organizaciones son seres pensantes y no deben actuar como computadoras. Su buen juicio y criterio debe ayudarlos a identificar los casos excepcionales en los que no es conveniente actuar de acuerdo con la política.

Ejemplos de Políticas:

Generales: “El otorgamiento de los créditos se hará en función del comportamiento del cliente”

Específica: “No está permitido circular dentro de la empresa sin la debida identificación, de trabajador de la misma o de visitante”

Resumen

📖 La filosofía de la empresa son los valores que deben reflejarse en toda la organización.

📖 El valor es el comportamiento correcto del ser humano.

📖 Las características de los objetivos son los siguientes:

- Debe ser medible
- Debe tener un tiempo establecido
- Debe tener un responsable

📖 Las políticas son guías del pensamiento en la toma de decisiones.

📖 Las políticas se clasifican en generales y específicas.

📖 La metodología para diseñar políticas es simple y efectiva.

📖 Las políticas son una poderosa herramienta para la Administración. Facilitan la delegación y la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización.

📖 Las políticas deben ser flexibles para que sean efectivas.

📖 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas:

🖱 www.uam.es

🖱 valores.racsa.co.cr/formacion_desarrollo/induccin/nuevos/etica_dia3.ppt

PROCESO DE PLANEAMIENTO

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos podrán determinar los elementos que se deben considerar para la formulación del planeamiento estratégico.
- Al término de esta unidad, los alumnos podrán establecer objetivos y políticas sobre la base de sus características fundamentales.
- Al finalizar esta unidad, los alumnos podrán hacer un análisis situacional de una organización, donde identificarán las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de dicha organización.

TEMARIO

- Análisis situacional
 - El macroambiente
 - Social y cultural
 - Político y legal
 - Económico
 - Demográfico
 - Tecnológico
 - Climatológico
 - El Microambiente
 - Competidores potenciales
 - Proveedores
 - Amenaza de productos sustitutos
 - Compradores
 - Competidores
-

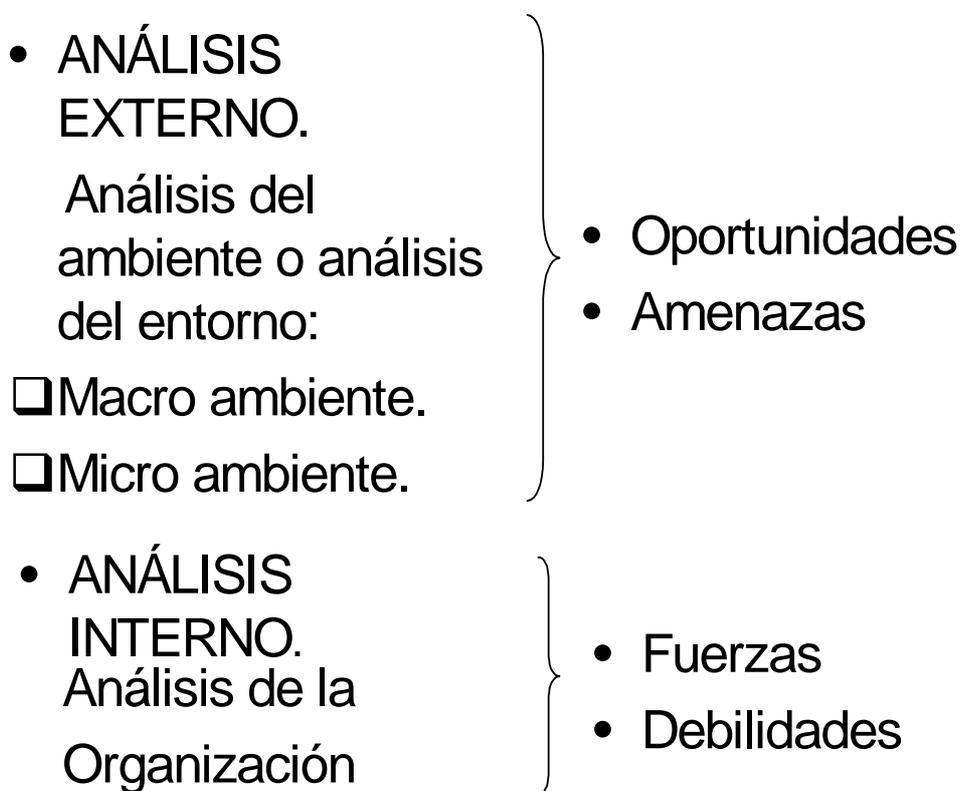
ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Preguntar a los alumnos, el nombre de empresas que desaparecieron debido a que no se adaptaron a su entorno.
- Explicar que el análisis situacional se divide en macroambiente y microambiente.
- Analizar las noticias que pertenecen al macroambiente y microambiente utilizando los periódicos.
- Escoger una empresa cualquiera y analizar completamente todos los puntos vistos, en la semana, para el caso particular de la empresa elegida. Puede trabajarse en grupo.

3.1.9 ANÁLISIS SITUACIONAL: ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

El contenido del análisis situacional puede resumirse en el siguiente esquema:

ESQUEMA RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL



Como puede apreciarse en el esquema anterior, el análisis situacional tiene dos partes: el análisis externo y el análisis interno. El primero, a su vez, también tiene dos partes: el macroambiente y el microambiente (análisis estructural de las fuerzas de la competencia).

Del análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas (riesgos) del entorno. Permite conocer el entorno al cual la empresa tiene que adaptarse para sobrevivir y ser competitiva. Del análisis interno, se identifican las fuerzas y debilidades de la organización.

3.1.10 EL MACROAMBIENTE

El análisis del macroambiente tiene en consideración a los factores sociales y culturales, político legales, económicos, demográficos y tecnológicos. Su importancia radica en que permite identificar con antelación los cambios que pueden presentarse en estos factores y afectarán de manera relevante el desempeño de nuestra empresa. Detectarlos con anticipación permitirán a la empresa prepararse mejor para enfrentarlos, en caso de que su efecto sea negativo, o aprovecharlos mejor, en caso de que su efecto sea positivo en nuestra empresa.

Factores Macroambientales

Sociales y culturales

Ejemplos:

- El terrorismo
- El machismo
- La violencia
- La corrupción
- El racismo
- La inseguridad ciudadana
- La calidad educativa
- El desempleo
- La globalización

Políticos y legales

Ejemplos:

- La incertidumbre política
- La tendencia de los cambios en las normas legales, tales como en las normas laborales, en las normas del sector minero, bancario, de comercio internacional, de explotación de recursos naturales, del ambiente, etc. ,que afectan a las empresas.
- Tendencia política de los grupos gobernantes

Económicos

Ejemplos:

- La tasa de crecimiento de la economía
- Las tasas de interés
- El tipo de cambio

- La inflación
- La inversión extranjera

Demográficos

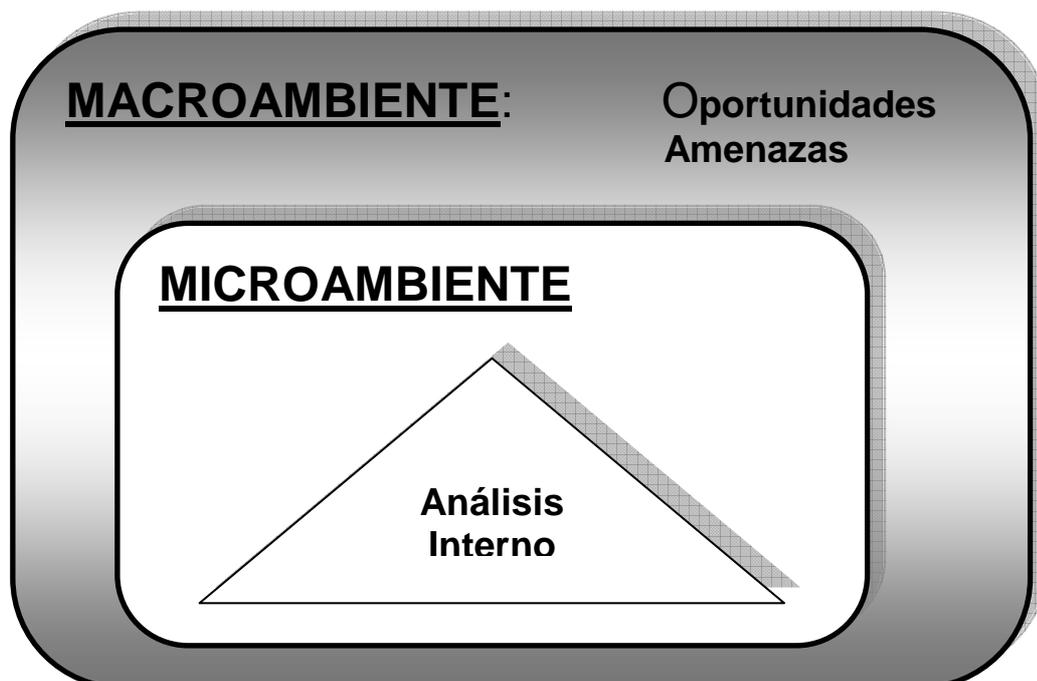
Ejemplos:

- Cifras de población
- Composición por sexo, edad, estado civil
- Nacimientos
- Muertes
- Celebración o disolución de uniones

Los factores demográficos son muy importantes, porque, con frecuencia, permiten medir el tamaño real de los mercados.

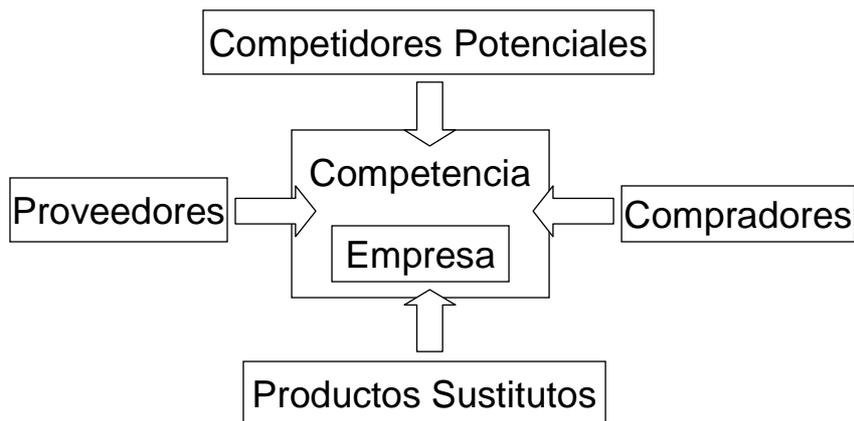
Tecnológicos

Análisis de las tendencias de los últimos cambios tecnológicos:



3.1.11 EL MICROAMBIENTE

ANÁLISIS DEL ENTORNO: EL MICROAMBIENTE ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE LA COMPETENCIA



A principios de la década de los ochenta, el norteamericano Michael E. Porter desarrolló una metodología de análisis del entorno. A pesar de los años transcurridos, los distintos autores que han escrito sobre la materia se basan en ella.

El hecho de que algunas empresas puedan hacer dinero y otras no en sus respectivas actividades no es cuestión de buena o mala suerte. Porter plantea que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente (entorno). Es decir, la empresa mejor preparada para enfrentar ese entorno es la que estará en mejores posibilidades de ganar más dinero.

Dado que las fuerzas del ambiente, por lo general, afectan a todas las empresas del sector en que compiten, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Asimismo, el mismo autor señala que la intensidad de la competencia no es ni coincidencia ni mala suerte, sino tiene sus raíces en la estructura fundamental del sector y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

No todos los sectores de actividad tienen el mismo potencial de utilidades. La situación de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas determina la rentabilidad potencial del sector.

El análisis estructural permite identificar las características clave del sector y determinar la intensidad de las fuerzas de la competencia y de ahí la rentabilidad del sector.

El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición en el sector en la que pueda defenderse mejor la empresa de esas fuerzas o inclinarlas a su favor.

A continuación, la metodología propuesta por Porter es la siguiente:

Competidores Potenciales

Los competidores potenciales son aquellos que actualmente no compiten con nosotros pero que podrían hacerlo en el futuro. Lo que defiende a las empresas de la entrada de estos competidores al mercado son llamadas barreras de entrada.

Éstas son mecanismos que usualmente crean las empresas para impedir el ingreso de un competidor potencial al mercado o al segmento del mercado en el cual oferta sus productos o servicios.

Ejemplos:

- Diferencias del producto
- Identidad de marca
- Ventajas de costos
- Curva de aprendizaje
- Acceso a insumos necesarios
- Políticas gubernamentales
- Patentes

Los mercados en los que hay barreras de entrada son en los que las empresas tienen mejor opción de ganar más dinero puesto que las barreras impiden el ingreso de otros competidores.

Ocurre lo contrario con los mercados en los que no existen barreras de entrada. Son, usualmente, mercados en los que los beneficios económicos son muy bajos o inexistentes. Lo que ocurre es que al no haber barreras de entrada es fácil para cualquiera entrar a competir en ese mercado. Si algún mercado sin barreras de entrada tuviera en algún momento potencial para ser rentable, dejará de tenerlo. La razón es que muchos competidores podrán entrar a él fácilmente y habrá que compartir los beneficios de ese mercado con muchos competidores.

Proveedores

Encargados de abastecernos, incluyendo a nuestros competidores, de todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.

Los proveedores también pueden afectar la rentabilidad de un negocio. Cuando un proveedor tiene poder de negociación, es cuando está en capacidad de realizar lo siguiente:

- Exigir un mayor precio por lo que nos vende.
- Deteriorar la calidad de lo que nos provee cobrándonos el mismo precio.

Por ejemplo, servicios como el de agua potable, energía eléctrica o teléfono, son aquellos por los que prácticamente estamos obligados a seguir adquiriendo nos cobren lo que nos cobren. Por esa razón, la legislación suele considerar dispositivos legales para proteger a los consumidores de posibles abusos que podrían cometer las empresas proveedoras de estos servicios. Sin embargo, eso no sucede con todos los bienes y servicios.

En consecuencia, lo importante es medir el poder de negociación de los proveedores para determinar si tienen “la sartén por el mango” frente a nosotros. Los aspectos a considerar son los siguientes:

- Diferenciación de insumos
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Costo relativo a las compras totales
- Amenaza de integración hacia adelante

Si competimos en un mercado en el que estamos haciendo dinero, pero tenemos proveedores que tienen mucho poder de negociación ante nosotros, tarde o temprano es muy posible que el proveedor pretenda imponer condiciones con las que nos obligue a “compartir” con él una parte importante de nuestras ganancias.

Amenaza de Productos Sustitutos

Un producto o servicio sustituto es aquel que siendo diferente al nuestro satisface las mismas necesidades de los consumidores. El ejemplo clásico es el de la mantequilla y la margarina ambos productos son diferentes; sin embargo, satisfacen las mismas necesidades y los consumidores pueden elegir uno u otro.

Lo dicho anteriormente implica que el consumidor podría dejar de consumir nuestro producto o servicio para comprar el producto o servicio sustituto. En consecuencia, los productos o servicios sustitutos también pueden afectar nuestras ganancias. Lo importante es medir la amenaza que representan para que los consumidores opten por sustituir a nuestro producto por otros. Porter plantea tener en consideración lo siguiente:

- El precio relativo de los productos o servicios sustitutos. Es decir, si sus precios son competitivos frente a los nuestros, hay un mayor riesgo a que los sustituyan.
- El desempeño del producto frente al de nuestro producto invita a reflexionar qué tan dispuesto puede estar el comprador a sustituir en base a la eficiencia del producto o servicio sustituto frente a la del nuestro.

Compradores

El objetivo de nuestras operaciones, el mercado meta. Por otro lado, los compradores de nuestros bienes o servicios, también pueden afectar la rentabilidad de nuestro negocio. Cuando un comprador tiene poder de negociación, es cuando está en capacidad de exigirnos lo siguiente:

- Un menor precio por lo que nos compra. Por ejemplo, servicios como el de taxi son aquellos en los que se cobra barato. Los pasajeros (que, en este caso, son los compradores del servicio) pueden fácilmente optar por tomar otro taxi si es que no se les ofrece la tarifa que piden.
- La mejora de la calidad de lo que le vendamos pagándonos el mismo precio. En este caso, nuestros costos aumentan, pero nuestro ingreso no.

En consecuencia, lo importante es medir el poder de negociación de los compradores para determinar si tienen “la sartén por el mango” frente a nosotros.

Los aspectos a considerar son los siguientes:

- Volumen de compra
 - Información del comprador
 - Capacidad de integrarse hacia atrás
 - Productos sustitutos
 - Sensibilidad al precio
 - Identidad de marca
 - Impacto sobre la calidad desempeño
-

- Utilidades del comprador

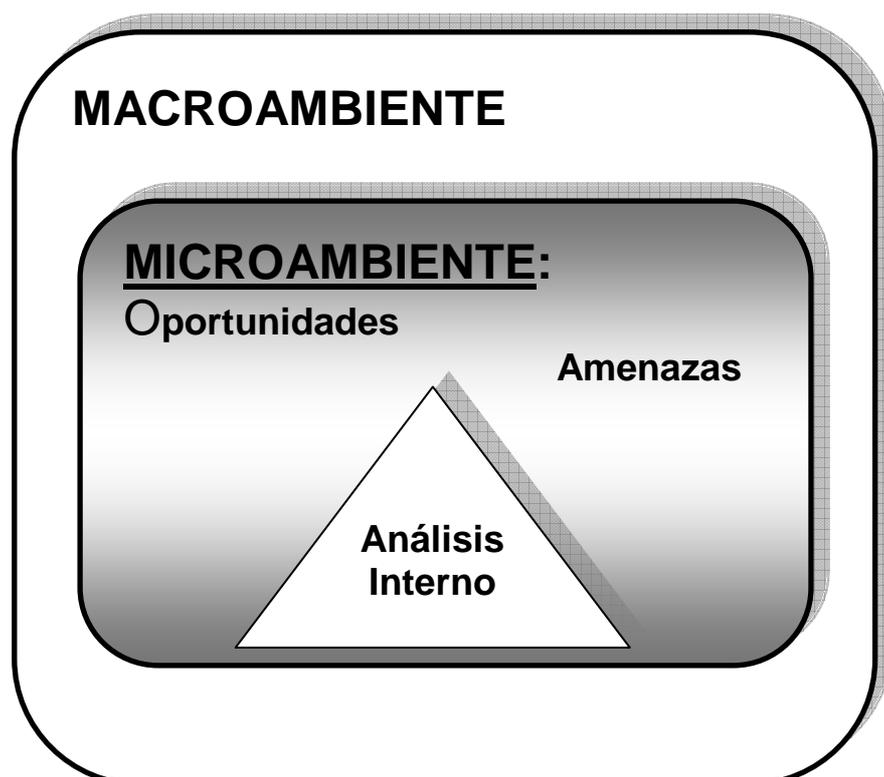
Si competimos en un mercado en el que estamos haciendo dinero, pero tenemos compradores que tienen mucho poder de negociación, tarde o temprano es muy posible que pretendan imponer condiciones con las que nos obliguen a “compartir” con ellos una parte importante de nuestras ganancias.

La Competencia

Son con quienes compartimos y competimos por el mismo mercado: los proveedores y sobre todo los consumidores.

Al analizar a la competencia, Porter sugiere medir la intensidad de la rivalidad que estamos enfrentando. Mientras más intensa sea la rivalidad, son menores las posibilidades de ganar más dinero, puesto que las acciones de nuestros competidores tienden a causar mayores dificultades para el logro de nuestros objetivos. Los factores que propone Porter para tener en cuenta a fin de medir la rivalidad de la competencia son los siguientes:

- Crecimiento del sector
- Costos fijos
- Diferencias del producto
- Identidad de marca
- Diversidad de competidores
- Concentración de competidores en un mismo segmento
- Barreras de salida (factores legales, económicos, psicológicos, etc. que dificultan o impidan a una empresa dejar de competir en un mercado o sector de actividad)



Resumen

📖 El análisis situacional tiene dos partes:

- El análisis externo, que se realiza para identificar el entorno en el que competirá la empresa.
- El análisis interno, que permite conocer las características de la organización que son relevantes para enfrentar ese entorno.

📖 El análisis externo tiene dos partes: el macroambiente y el microambiente. Este último también es conocido como análisis estructural de las fuerzas de la competencia.

📖 El análisis externo permite identificar oportunidades y riesgos o amenazas del entorno en el que competirá la empresa.

📖 El análisis externo es útil para conocer el ambiente al cual la empresa debe adaptarse no sólo para sobrevivir a los cambios del entorno, sino para ser competitiva.

📖 El análisis del macroambiente tiene en consideración los siguientes factores:

- Sociales y culturales
 - Político y legales
 - Económicos
 - Demográficos
 - Tecnológicos
- La rentabilidad que pueden conseguir las empresas depende de su situación frente a las fuerzas de la competencia.
 - Las fuerzas de la competencia son las siguientes:
 - Los competidores potenciales
 - Los proveedores
 - Los productos o servicios sustitutos
 - Los compradores
 - Los competidores
 - Las barreras de entrada son mecanismos que, usualmente, crean las empresas para impedir el ingreso de competidores al mercado o segmento del mercado en el cual compiten.
-

-  En el caso de los competidores potenciales, debe medirse la posibilidad de que puedan entrar a competir al mercado o segmento en el cual desarrollamos nuestras actividades. Si hablamos de proveedores y compradores, debe medirse su poder de negociación frente a nosotros y si hablamos de productos sustitutos, hay que medir la propensión de los compradores a sustituir nuestro producto o servicio por algún producto o servicio sustituto.

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

3

PROCESO DE PLANEAMIENTO

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos podrán determinar los elementos que se deben considerar para la formulación del planeamiento estratégico.
- Al concluir esta unidad, los alumnos podrán establecer objetivos y políticas sobre la base de sus características fundamentales.
- Al término de esta unidad, los alumnos podrán hacer un análisis situacional de una organización, donde identificarán las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de dicha organización.

TEMARIO

- Análisis Situacional: Análisis Interno o de la organización
 - Recursos
 - Habilidades
 - Posición del competidor frente a las fuerzas de la competencia
 - La matriz FODA
 - Estrategias
 - Liderazgo total en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque o alta segmentación
 - Atrapados a la mitad
-

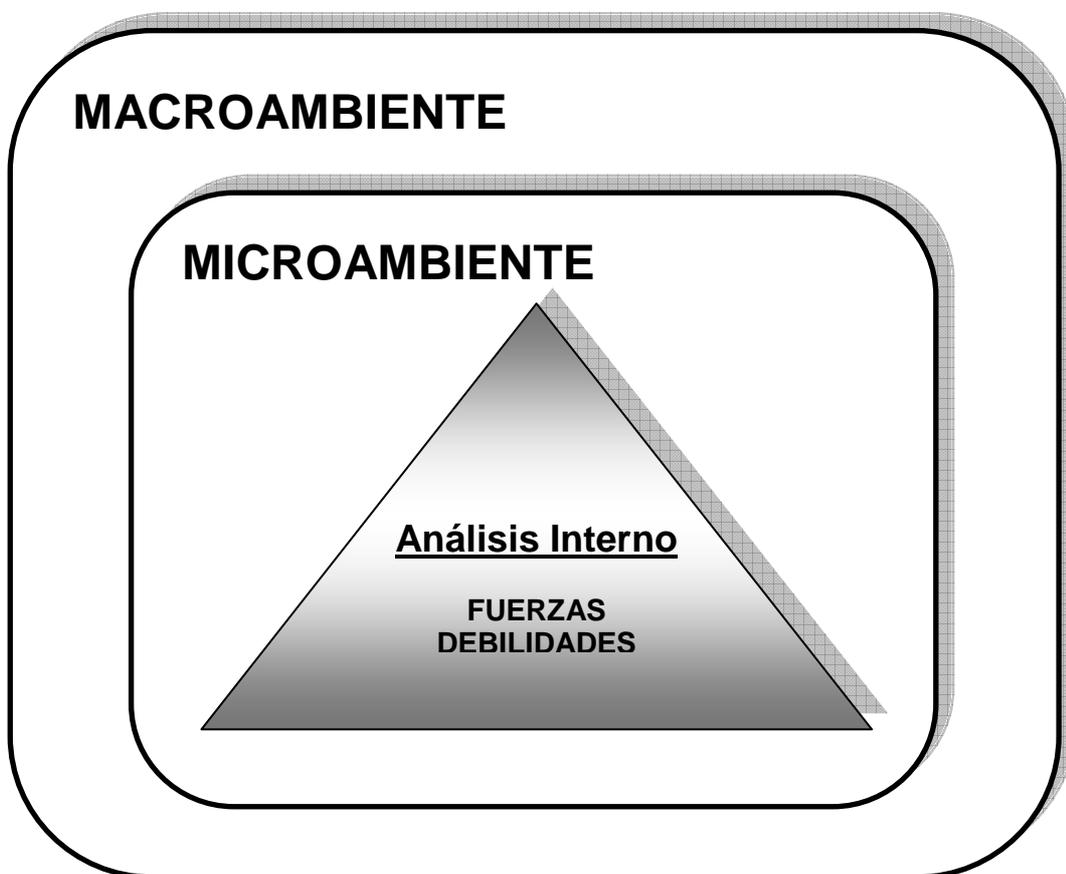
ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Imaginemos que somos dueños de una empresa de calzado.
- Ahora, responde las siguientes preguntas:
 - ¿Qué factores de nuestro entorno más cercano nos podrían afectar negativamente y que sean una amenaza para nuestra empresa?
 - ¿Con qué elementos o recursos internos podemos contar para poder defendernos o atacar?
 - ¿Cuál es el entorno más lejano de esta misma empresa?
 - ¿Cómo puedo aprovechar con mis recursos internos, las oportunidades que me ofrece o se me presentan o como podré defenderme de las amenazas, solo con los recursos internos con los que cuento?
- A continuación, crearemos un debate muy ameno donde podremos reconocer las fortalezas y debilidades de nuestra empresa ficticia de calzado.

3.1.12 ANÁLISIS SITUACIONAL: ANÁLISIS INTERNO

Se ha visto, anteriormente, que el análisis situacional tiene dos partes: el análisis externo y el análisis interno. Se ha estudiado lo concerniente al primero de los tipos, la cual nos permite conocer el ambiente en el cual la organización desarrollará sus actividades, así como las oportunidades y riesgos de ese entorno.

Concluido el análisis del entorno, lo que corresponde hacer es conocer la organización para identificar sus puntos fuertes y débiles, y que pueden tener importante repercusión en el logro de sus objetivos o su adaptación al entorno en el que compete.



Ajuste y selección

Para adaptarse al entorno, las organizaciones tienen dos opciones:

Ajuste (Espera que las cosas sucedan)

Actitud más pasiva y defensiva que implica responder a los cambios del entorno.

Selección (Hacen que las cosas sucedan)

Actitud más proactiva que implica seleccionar el entorno que favorece a la organización y propiciar que éste cambie precisamente en esa dirección. De esta manera, lo que se pretende es aprovechar mejor los puntos fuertes de la organización y que el efecto de los puntos débiles sea el menor posible.

Las organizaciones disponen de dos fuentes para ajustarse y cambiar el entorno.

- **Recursos:** materiales, financieros, tecnológicos, etc.
- **Habilidades:** humanas y de la organización.

La adecuada combinación de recursos y habilidades es lo que permite a una organización estar en capacidad de modificar el entorno, adaptarse a él y ser competitiva. El análisis de recursos y habilidades permitirá identificar fuerzas y debilidades de la organización.

Recursos

Productos

- Condición de los productos desde el punto de vista de los clientes en cada segmento del mercado
- Marcas registradas

Distribución

- Cobertura y calidad del canal
- Fuerza de las relaciones del canal con los intermediarios

Operaciones

- Costo de fabricación (economías de escala, curva de aprendizaje, qué tan nuevo es el equipo)
- Acceso y costo de la materia prima
- Ubicación y costo del transporte
- Tecnología para el uso de instalaciones y equipo
- Flexibilidad de las instalaciones y el equipo

Estructura financiera

- Flujo de caja
- Capacidad de préstamos (relación activo a capital)
- Capacidad para incrementar el capital

- Habilidad administrativa financiera incluyendo negociación, acopio de capital, crédito, inventarios y cuentas por cobrar.

¿Cuándo un recurso es valioso?

- Cuando es único. Inimitable e insustituible o, por lo menos, escaso.
- Cuando está protegido con derechos de propiedad.
- Cuando tiene un aporte importante en brindar al cliente algo que para él sea valioso.

Habilidades

Directiva

- Cualidades de la alta dirección
- Coordinación entre las áreas
- Flexibilidad y adaptabilidad de la dirección
- Apoyo los cambios planeados
- Refuerzo a los puntos fuertes
- Acceso y relación con organismos gubernamentales

De Organización

- Cambios a la organización de acuerdo con las circunstancias.
- Unidad de valores y claridad de propósitos en la organización.
- Consistencia entre lo que se hace y la estrategia.
- Fatiga organizacional (falta de motivación y de identificación, conflictos, etc.)
- ¿Cuál es la mejor y la peor área?

De Crecimiento

- Si crece, aumentarán o disminuirán las aptitudes en las áreas.
- ¿Cuál es la capacidad de crecimiento en términos de personas, capacidad de planta, financieros?
- ¿Puede crecer su participación en el mercado?
- Si crece, ¿puede mantener la calidad?

De Mercadotecnia

- Manejo de las variables de marketing en la investigación de mercados y en el desarrollo de nuevos productos
 - Entrenamiento y aptitudes de la fuerza de ventas
-

Investigación e ingeniería

- Patentes y derechos de autor
- Investigación del producto, del proceso, imitación
- Habilidad en términos de creatividad, sencillez, calidad, confiabilidad, etc.
- Acceso a fuentes externas de investigación (por ejemplo: proveedores o clientes)

Capacidad de respuesta rápida

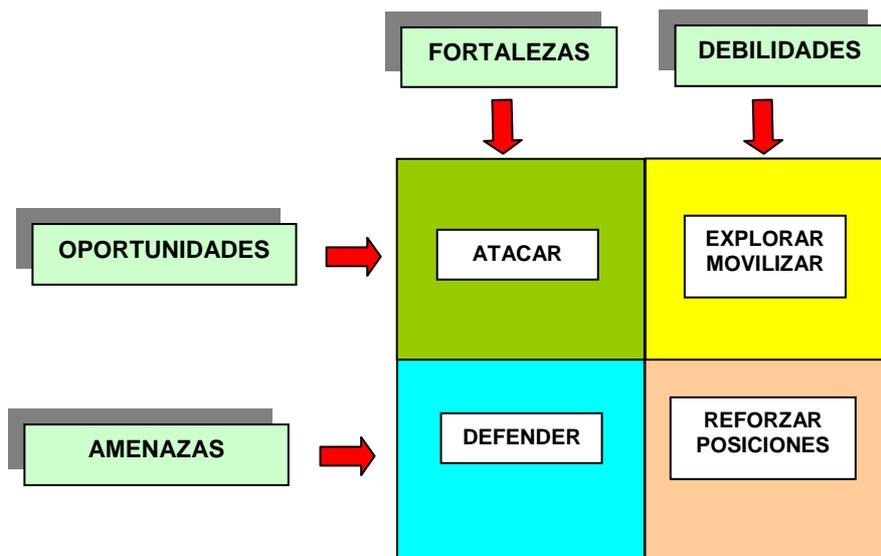
- Capacidad para responder a las acciones de la competencia o para iniciar acciones ofensivas inmediatas
 - Reservas monetarias
 - Reserva de capacidad de crédito
 - Capacidad de planta no utilizada
 - Productos nuevos no introducidos pero disponibles
- Capacidad para responder a los cambios en el mercado
 - Competir en costos
 - Manejar líneas de productos más complejas
 - Agregar nuevos productos
 - Competir en servicios
 - Intensificar la actividad comercial
- Capacidad para responder a eventos exógenos
 - Elevada y sostenida tasa de inflación
 - Cambios tecnológicos que hagan obsoleta la planta
 - Recesión
 - Aumento en las remuneraciones
 - Cambios más probables en el entorno político legal

Posición del competidor frente a las fuerzas competitivas

Las fuerzas y debilidades pueden medirse comparando la posición de nuestra empresa y la de nuestros competidores frente a las fuerzas de la competencia.

MATRIZ FODA

La combinación de las variables **OPORTUNIDADES**, **AMENAZAS**, **FUERZAS** y **DEBILIDADES** permite elaborar la **MATRIZ FODA**, la cual es una herramienta básica para la toma de decisiones.



3.1.13 ESTRATEGIAS

Estrategias

Concluido el análisis situacional, es momento de diseñar estrategias. Michael E. Porter propone tres tipos para lograr una posición de ventaja frente a las fuerzas de la competencia. A estas, se las denomina estrategias competitivas y las define de la siguiente manera:

Estrategia Competitiva

Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas y así obtener un mejor rendimiento sobre la inversión.

Las tres estrategias genéricas que Porter propone son las siguientes:

- Liderazgo Total en costos
- Diferenciación
- Enfoque o Alta Segmentación

Liderazgo Total en Costos

Estrategia que consiste en estar en capacidad de ofrecer los productos o servicios en el mercado al menor costo. Es de mucha importancia resaltar que el liderazgo total en costos es una estrategia que muy pocas empresas pueden seguir exitosamente. Las empresas que están en capacidad de hacerlo son únicamente aquellas que realmente están en condiciones de incurrir en menores costos unitarios que sus competidores.

Entiéndase por costo unitario el costo de producir y comercializar una unidad del producto en el mercado.

Las empresas, que no están en capacidad de ofrecer una unidad a menor precio que la competencia, están destinadas al fracaso si pretenden seguir esta estrategia. Debe tenerse presente que la estrategia no consiste en vender a menor precio que la competencia, sino en tener menores costos unitarios que ésta para realmente estar en condiciones de ofrecer el producto a menor precio y ganar dinero.

Porter plantea que, para ser líder en costos, las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Una fuerte inversión en capital inicial
- Construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.
- Una alta participación en el mercado. Esto a su vez puede permitir economías que hagan bajar los costos aún más.
- El bajo costo puede proporcionar elevadas utilidades que pueden reinvertirse en equipo e instalaciones más modernas para mantener un liderazgo en costos sostenible.
- Gran atención al control de costos y gastos
- Productos diseñados para facilitar su fabricación. Habilidad en la ingeniería del proceso.
- Sistemas de distribución de bajo costo
- El bajo costo es el tema principal de la estrategia, sin embargo, la calidad el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Las ventajas de quienes son líderes en costos son las siguientes:

- La estrategia de liderazgo total en costos defiende a una empresa de las cinco fuerzas competitivas
- Pueden obtenerse rendimientos mayores al promedio
- El costo más bajo brinda defensa contra competidores
- Defensa contra los compradores
- Defensa contra los proveedores

- Barreras de entrada
- Posición favorable frente a sustitutos

No existe estrategia perfecta, al igual que las demás, pues la estrategia de liderazgo total en costos también tiene sus riesgos:

- El cambio tecnológico puede volver obsoleta la tecnología que nos permitía tener la ventaja en costos. En los últimos años, con el desarrollo de los sistemas de información, algunas empresas, sin tener economías de escala, han logrado superar las ventajas en costos de otras empresas que habían basado sus estrategias en sus economías de escala. Lo más probable es que en los próximos años esta tendencia vaya a continuar en forma creciente.
- Incapacidad de ver los cambios requeridos por el mercado por prestar demasiado énfasis en el bajo costo.
- La inflación

Diferenciación

La estrategia de diferenciación se concentra en ofrecer algo único en el mercado. Debe tenerse presente que los costos no son el objetivo estratégico primordial, pero no deben ignorarse.

Alcanzar la diferenciación requiere sacrificar la posición de liderazgo en costos. Las actividades para crearla son costosas y son las siguientes: mayor investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad, intenso apoyo al cliente, etc. Por lo tanto, no es recomendable pretender seguir las dos estrategias a la vez, puesto que ambas implican acciones incompatibles.

Como se ha mencionado, la diferenciación consiste en ofrecer algo que sea percibido en el mercado como único. A continuación, se plantean algunos ejemplos:

- Imagen de marca: Mercedes Benz
- Tecnología: IBM
- Servicio al cliente: Wong
- Disponibilidad de repuestos: Caterpillar
- Durabilidad del producto: Pilas Duracell

La estrategia de diferenciación proporciona las siguientes ventajas:

- Esta estrategia defiende contra las cinco fuerzas competitivas.
 - Es una estrategia viable para lograr rendimientos mayores al promedio si se logra.
-

- Esta estrategia nos protege de las acciones de la competencia al desarrollar en nuestros productos lealtad a la marca.
- Esta estrategia permite desarrollar barreras de ingreso en determinados segmentos del mercado por ser únicos.
- Esta estrategia permite obtener márgenes elevados para tratar con el proveedor.
- El comprador no tiene alternativas comparables para sustituir nuestro producto.
- Se alcanza un mejor posicionamiento para enfrentar a los productos sustitutos.

La diferenciación, al igual que las demás estrategias también tiene sus riesgos:

- Que el diferencial de costos entre la empresa líder en costos y la diferenciada aumente de manera que el consumidor sienta que nuestro producto es demasiado caro y pierda lealtad.
- Que disminuya la necesidad del comprador por el factor que diferencia a nuestro producto de los demás.
- Que la competencia tenga éxito imitándonos.

Enfoque o Alta Segmentación

Esta estrategia suele ser seguida por empresas de menor tamaño a las que siguen las dos estrategias anteriores. Con el enfoque no se logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, sino en una limitada porción del mercado:

Las empresas que siguen la estrategia de enfoque o alta segmentación, se concentran en lo siguiente:

- Un grupo de compradores
- Un segmento del mercado de la línea del producto
- Un mercado geográfico

Con esta estrategia se está renunciando a atender a otros segmentos del mercado. La razón es que se elige una pequeña porción que tiene un tamaño suficiente para satisfacer nuestros requerimientos presupuestales de manera que se le pueda satisfacer muy bien, en vez de pretender competir en otros segmentos más grandes en los que otros competidores más fuertes puedan haber puesto la mira.

La empresa que logra el enfoque está en condiciones de alcanzar mayores rendimientos al promedio.

La posición de enfoque también proporciona defensas contra las fuerzas de la competencia como se apreció con las dos estrategias anteriores.

El enfoque también tiene sus riesgos:

- Que se amplíe el diferencial de costos entre las empresas que se dirigen al mercado en su totalidad y el enfocador.
- Que se reduzcan las diferencias entre los productos de la empresa enfocadora y su competencia.
- Que los competidores encuentren submercados dentro del mercado objetivo de la empresa enfocadora.

Posicionamiento a la mitad o atrapados a la mitad

Seguir cualquiera de las tres alternativas estratégicas estudiadas implica mucha disciplina. Como se ha apreciado, seguir cada una de ellas implica renunciar a otros segmentos del mercado. Ocurre con mucha frecuencia que las empresas, por incrementar su participación en el mercado, son tentadas por los beneficios que ven en atacar otros segmentos. Pierden de vista sus propias estrategias y hacen precisamente los que las lleva a la ruina.

Las empresas posicionadas a la mitad son, justamente, las que no han logrado desarrollar ninguna de las tres alternativas estratégicas estudiadas. Tentadas por acceder a distintos grupos heterogéneos de consumidores. Por alcanzar mayor participación en el mercado, se olvidaron o no se percataron de lo conveniente que es seguir disciplinadamente una estrategia que, con acciones consistentes, permita atender bien a una porción limitada del mercado conformada por consumidores homogéneos.

Las empresas, en esta situación, no logran ser la elección No. 1 en ningún segmento del mercado. Resulta que quedan atrapadas a la mitad, porque con sus acciones no han definido bien sus estrategias y no han desarrollado exitosamente ninguna ventaja competitiva. De no cambiar su situación, están condenadas al fracaso.

Resumen

- El análisis de la organización o análisis interno permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, que pueden tener importante repercusión en el logro de sus objetivos o su adaptación al entorno en el que compete.
- Las organizaciones pueden ajustarse y seleccionar su entorno. Éste consiste en adaptarse a los cambios del entorno. La selección consiste en provocar los cambios en el entorno, es decir, en la dirección que más conviene a la organización.
- Las organizaciones disponen de recursos y habilidades para ajustarse y seleccionar su entorno. Su adecuado uso y combinación es lo que permite a las empresas tener éxito frente a sus competidores.
- El análisis de los recursos y habilidades de la organización permite identificar sus puntos fuertes y débiles.
 - Existen tres estrategias genéricas, que son las siguientes:
 - Liderazgo total en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque o alta segmentación
 - Las estrategias genéricas se deben elegir adecuadamente en función a las características de la empresa (fuerzas y debilidades frente a la competencia) y seguirla disciplinadamente. Esto es lo que determinará si la empresa tendrá éxito para enfrentar a las fuerzas de la competencia.
 - Las estrategias genéricas presentan ventajas y riesgos. Por ello, ninguna es perfecta.
 - Las empresas, que fallan en la elección de la estrategia adecuada o que no son disciplinadas al orientar sus acciones hacia la estrategia elegida, quedan atrapadas a la mitad: condenadas a resultados mediocres.

**UNIDAD DE
APRENDIZAJE****4**

PROCESO ADMINISTRATIVO – PARTE II

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos identificarán los principios organizacionales y los tipos de departamentalización más comunes.
- Al término de la unidad, los alumnos reconocerán que el trabajo en equipo asegura el logro de los objetivos organizacionales.
- Al concluir de la unidad, los alumnos podrán diferenciar los tipos de control y la importancia de su aplicación en el desarrollo de una empresa.

TEMARIO

- Organización
- Principios organizacionales
- Departamentalización

ACTIVIDAD PROPUESTA

- Elegir empresas conocidas y analizar sobre la base de los criterios estudiados en la sesión si el tipo de departamentalización que están utilizando es adecuado.
-

4.1.1 ORGANIZACIÓN

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- Definición de las tareas
- Selección y colocación de los empleados
- Definir autoridad y responsabilidad
- Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, entre otros.

Tipos de Organización

Organización formal

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente.

Cuando se dice que una organización es formal, no hay, en ello, nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente, en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo individual, en una situación de grupo, debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

Organización Informal

El autor Chester Barnard, en su obra, considera como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente.

El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

Tipos de Poder

Es la capacidad para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Sobre la base de origen del poder, éste puede clasificarse de la siguiente manera:

- Poder legítimo. Surge como consecuencia del ejercicio de una posición. Por ejemplo, reyes, presidente de la república, El Sumo Pontífice.
- Poder por pericia. Es el poder del conocimiento. Por ejemplo, médicos, abogados, doctores, entre otros.
- Poder referente. El que alguien puede ejercer porque otros creen en él. Por ejemplo, Jesucristo.
- Poder por la capacidad de otorgar premios y recompensas.
- Poder de coacción. Aquel que es ejercido por quien tiene la capacidad de amenazar las libertades de otras personas.

Autoridad

En una organización, es el poder que tiene la persona que ocupa un puesto para tomar decisiones que afectan a otros. Es poder, pero en una estructura organizacional.

La autoridad en la organización es el poder que tiene una posición (y a través de ella la persona que la ocupa) para tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros. Es poder, pero poder en una estructura organizacional.

En ese orden de ideas, la autoridad funcional es el derecho que pueda haber delegado una persona o un departamento a otra persona o a otro departamento. Es una pequeña parte de la autoridad del superior de línea.

La autoridad funcional debe ser restringida, cuidadosamente, para respetar el principio de unidad de mando, así evitar conflictos e interferencias entre personas o áreas.

Tipos de Órganos

LÍNEA

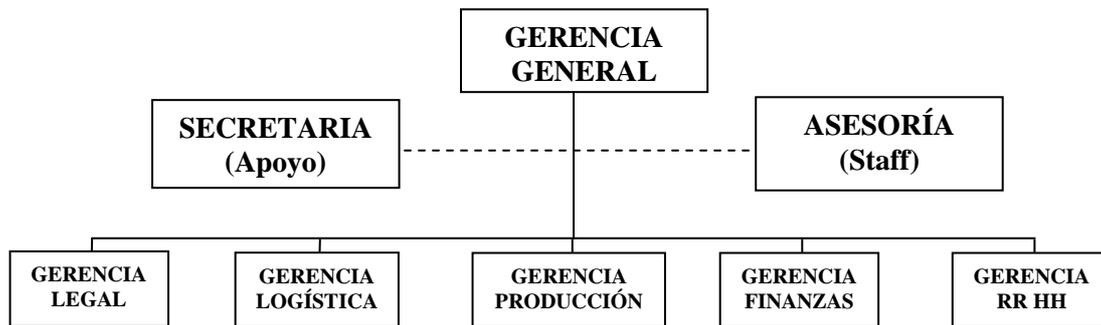
Responsable de las unidades básicas de la empresa además de ser responsable directa de las metas que se desean conseguir en la organización. Encargada de la cadena de mando, principalmente. El personal de línea debe tomar las decisiones.

STAFF

Proporciona servicios de asesoramiento al personal de línea de manera especializada.

APOYO

Proporciona servicios diversos (secretariado, mensajería, apoyo en general) al personal de línea.



Empowerment

Es el poder que se da a los trabajadores mediante la delegación. Si se tienen políticas claras y se delega adecuadamente en la organización, lo que se está haciendo es otorgar poder a los trabajadores para que puedan hacer bien y con mayor facilidad su trabajo.

Otra ventaja es que los trabajadores se desarrollan mucho más al tener mayor libertad para hacer su trabajo y asumir poco a poco más responsabilidades.

4.1.2 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Como conclusión, podemos decir que, aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la Administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura.

Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe. Cuando no se respeta este principio, se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Unidad de extensión del área de mando

Existe un límite, en cada puesto administrativo, con respecto al número de personas que un individuo puede administrar en forma efectiva.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. Por ello, se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y, al mismo tiempo, evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos

4.1.3 Departamentalización

Se refiere a agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica. Para ello, se elabora un organigrama donde, mediante cuadros, se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo, los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, entre otros.

El término departamento hace referencia a un área, división o segmento de una empresa. Es utilizado para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones y de las operaciones que ésta desempeña.

Tipos de Departamentalización

Departamentalización numérica

- Método antiguamente utilizado en tribus, clanes, ejércitos.
- Fue la que utilizó Moisés para organizar a los israelitas al huir de Egipto. Su suegro, para supervisar a tantos hombres le recomendó lo siguiente:

“No está bien lo que estás haciendo. Acabarás por agotarte tú y este pueblo que está contigo; porque es una carga demasiado pesada para ti; no podrás hacerlo tú sólo. Escúchame te voy a dar un consejo... elige entre los hombres del pueblo algunos que sean valiosos... y los pondrás al frente, como jefes de mil, de cien, de cincuenta o de diez. Ellos atenderán a tu pueblo a toda hora; te presentarán a ti los asuntos más graves, pero en los de menor importancia decidirán ellos mismos. Así se aliviará tu carga y ellos te ayudarán a llevarla. Si así lo haces, Dios te hará saber sus deseos, tú cumplirás tu tarea y toda esa gente llegará felizmente a su tierra.”

Departamentalización por tiempo

- Forma antigua utilizada en los niveles más bajos de la organización.
- Empleo de varios turnos de trabajo cuando una jornada es insuficiente.
- Salvo por algunas dificultades de supervisión y aspectos de eficiencia, y por el costo de los turnos, este tipo de organización origina pocos problemas administrativos.

Departamentalización por función empresarial

- Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Encontramos que esto genera las siguientes características:
- No todos los organismos optan por las mismas denominaciones funcionales.
- Este tipo de departamentalización es característica de las grandes organizaciones.

Ventajas:

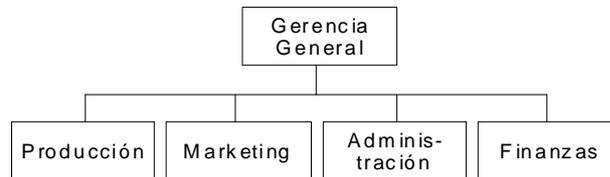
- Permite agrupar a los especialistas bajo jefatura única.
- Garantiza la máxima utilización de las habilidades técnicas de las personas.
- Hace énfasis en las funciones principales de la empresa.
- Orienta a las personas hacia una actividad específica, según la capacitación por ella recibida.

Desventajas:

- Disminuye el interés por los objetivos generales de la compañía.
- Es inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.

- Reduce la coordinación entre las funciones específicas de la compañía.
- La responsabilidad de las utilidades recae sobre la autoridad.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES



Departamentalización territorial o geográfica

Este otro tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades con respecto al área de donde se ejecutará el trabajo o el área de mercado que cubrirá la empresa. La característica primordial de este tipo de departamentalización es que se utiliza por compañías que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

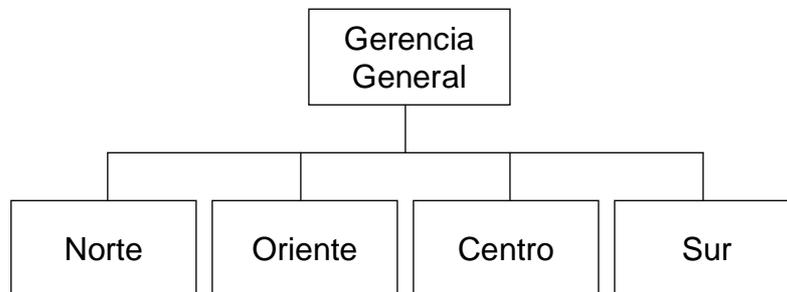
Ventajas:

- Se hace énfasis en los problemas y necesidades locales y regionales.
- Se mejoran la coordinación en una región.
- Se recomienda a empresas minoristas, si centralizan ciertas funciones.

Desventajas:

- Se complica el control por parte de la dirección.
 - Puede dejar de segundo plano los aspectos de la planeación.
-

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO



Departamentalización por clientela

Se basa en la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de personas o personas para quienes se ejecuta el trabajo.

Su característica primordial es que se preocupa fundamentalmente por el cliente o consumidor, ya que divide las unidades organizacionales de modo que pueda servir a un cliente específico.

Ventajas:

- Se concentra en las necesidades del cliente.
- Motiva a todo el personal y a todos los ejecutivos y empresarios a trabajar por el cliente.
- Hace sentir al cliente escuchado y comprendido por su proveedor.
- Tiende a duplicar muchas funciones.

Desventajas:

Necesita de personal capacitado y expertos en los problemas de los clientes. Las demás actividades de la organización (producción, finanzas, etc) pasan a segundo plano.

Departmentalización por procesos o equipos

Este tipo de departmentalización se basa en agrupar las actividades según el área productiva o de operación que realice en la empresa, la departmentalización por procesos y objetivos va muy de la mano con la tecnología, esto es quizás una de sus principales características, además de que es común en las empresas manufactureras.

Ventajas:

- Ventajas económicas, derivadas de la propia naturaleza del equipo o de la tecnología
- Usos de tecnología especializada
- Utilizan, conjuntamente, las habilidades humanas junto con la tecnología.

Desventajas:

- Se complica la coordinación de los departamentos.
- No es propenso a cambios.
- La responsabilidad recae sobre la autoridad.

Departamento por productos o servicios

Se basa en la agrupación de las actividades de acuerdo con los productos y resultados ofrecidos por la empresa. Su característica primordial es que requiere de una estructura organizacional flexible y cambiante; además, esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño y envergadura.

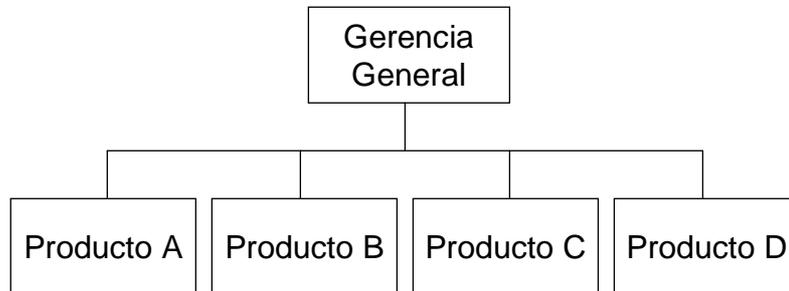
Ventajas:

- Se concentra la atención en las líneas de productos.
- Se permite el crecimiento y variedad de bienes y servicios.
- La responsabilidad recae sobre el nivel divisional.

Desventajas:

- Se requiere de personas especializadas con habilidades de gerente general.
 - Se aumentan los costos, ya que cada proyecto es único.
-

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO



Organización matricial

- Es una combinación de la departamentalización funcional y por producto en una misma organización.
- Esta forma de organización es más común en actividades vinculadas con proyectos de ingeniería e investigación y desarrollo.

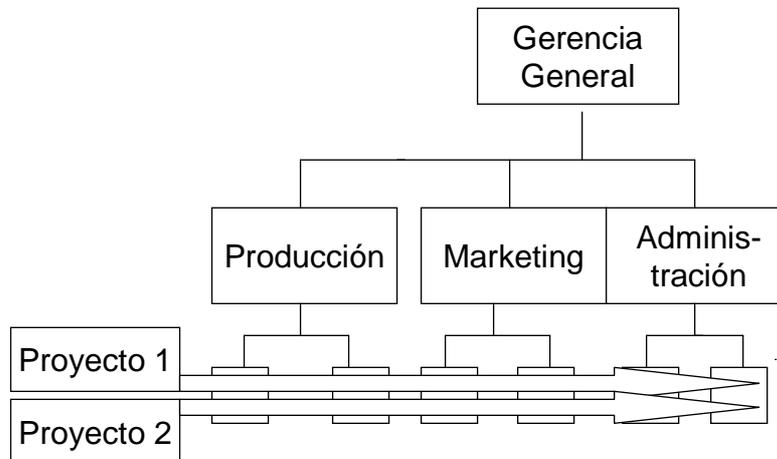
Ventajas:

- Permite que las personas se sientan comprometidas con el área funcional y con los proyectos.

Desventajas:

- Presenta problemas de dirección, es decir, los miembros de cada grupo tienen dos jefes.
- Requiere de mucha socialización.
- Requiere de una clara delimitación de funciones.
- Para que las actividades del proyecto se programen en forma específica y ordenada, y tengan los recursos que se requerirán en cada oportunidad.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL



¿Cuál es la forma óptima de departamentalización?

Después de haber visto tantas alternativas, es como ir a una dulcería, ver muchos dulces y no saber cuál elegir.

No existe una forma de departamentalización que sea óptima para todas las organizaciones. Depende de cada organización.

- Cualquier base que utilicemos para separar las actividades, creará problemas de coordinación difíciles de resolver.
- La departamentalización no es un fin, sino un método para arreglar las actividades con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Resumen

- Organización. Es la función administrativa que consiste en agrupar actividades necesarias para alcanzar los objetivos. Así, debe estar claro para todos, es decir, quién debe realizar qué tareas y quién es responsable de qué resultados.
- Organización Formal. Es cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos.
- Organización Informal. Se define como cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque, eventualmente, pueda contribuir al logro de fines comunes.
- Poder. Es la capacidad para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.
- Autoridad. Es el poder que tiene la persona que ocupa un puesto en una organización para tomar decisiones que afectan a otros. Es poder, pero en una estructura organizacional.
El personal de línea debe tomar las decisiones y dar las instrucciones a través de la cadena de jerarquía en la organización. El trabajo del personal de staff es el de asesorar y no ordenar.
- Los principios de organización no son reglas ni normas que deban cumplirse obligatoriamente; sin embargo, los distintos autores están de acuerdo en que las organizaciones funcionan con mayor eficiencia cuando se respetan.
- Los principios más importantes son los siguientes: principio de unidad de mando, especialización, paridad, dirección y control, definición de puesto.
- Existen distintas maneras en que las empresas se pueden departamentalizar. No existe ninguna perfecta. Todas tienen sus ventajas y desventajas.
- Los tipos de departamentalización estudiados son los siguientes:
 - Numérica

- Por tiempo (turnos de trabajo)
- Por funciones
- Por territorio
- Por productos o servicios
- Por clientes
- Matricial

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default2.asp

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

4

PROCESO ADMINISTRATIVO – PARTE II

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos identificarán los principios organizacionales y los tipos de departamentalización más comunes.
- Al término de la unidad, los alumnos reconocerán que el trabajo en equipo asegura el logro de los objetivos organizacionales.
- Al concluir de la unidad, los alumnos podrán diferenciar los tipos de control y la importancia de su aplicación en el desarrollo de una empresa.

Temario

- COORDINACIÓN
- TRABAJO EN EQUIPO
- LAS 5 C

Actividad propuesta

- Los alumnos deben de analizar el trabajo de un equipo de fútbol.
 - Luego, responder a las siguientes indicaciones:
 - Mencionar las posiciones de cada jugador en el juego.
 - Explicar la importancia de cada uno de los miembros del equipo para ganar el partido.
 - Reconocer que el trabajo individual debe de conjugar con el trabajo de todos para lograr el objetivo, que es ganar.
-

4.1.4 COORDINACIÓN

La **coordinación** consiste en “disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada, con vistas a un objetivo común”.

Según algunos autores, la **coordinación** es "el acto de gestionar las interdependencias entre actividades”.

OTROS CONCEPTOS

Colaboración de los diferentes individuos, departamentos y organizaciones para lograr una meta común.

<http://erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm#AG>

- Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

<http://admon.8m.com/html/glosario.htm>

Significado de la Coordinación

- La optimización de la asignación de recursos (capital, servicios, medios disponibles, capacidades humanas, etc.)
- Es un medio más para la consecución de los objetivos de empresa.

Aplicaciones más frecuentes

- Orientar a un mismo objetivo distintos trabajos
- Conseguir que se “coopere” en las tareas a desempeñar
- Poner en orden/distribuir actividades en distintas tareas a desempeñar por distintas personas o unidades organizativas
- Armonizar decisiones para evitar conflictos entre ellas o sus consecuencias
- Regular, reglamentar actividades
- Integrar tareas
- Controlar

Dimensión práctica de la coordinación

Dividir el trabajo permite reducir la complejidad asignando parcelas de problemas a unidades menores, a subsistemas especializadas. Al mismo tiempo, incrementa la complejidad interna del sistema, entre otros motivos por crear conflictos entre las decisiones de dichas unidades.

La coordinación de las decisiones-elementos de la organización reduce esta complejidad en problemas de comunicación y problemas de sintonización de decisiones y actividades parciales.

En la pequeña empresa familiar, la coordinación se resuelve a nivel "personal". El propietario-empresario-director conduce su negocio en contacto directo con su personal.

Diferenciación e Integración son así los dos polos en tensión, que es mayor cuanto más complejos sean las tareas que se ejecutan.

En realidad, el problema más grave para una gran empresa no es hoy tanto lograr una adecuada división del trabajo, sino conseguir su integración.

TÉCNICA DE AGRUPACIÓN DE TAREAS

Garantiza un flujo de procesos más rápido o una mayor velocidad en fabricación, de forma que se reduzcan demoras o sobrecargas de trabajo.

ASPECTOS HUMANOS

Intereses y "orientaciones" individuales o departamentales, sus hábitos y subculturas organizacionales que condicionan la toma de decisiones o generan conflictos.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

A medida que crece un sistema se tiende más y más a aislar sus subsistemas y a diferenciarlos "hacia dentro".

Se crean más y más subsegmentos

Al final, la comunicación interdepartamental es casi imposible, y surgen entonces conflictos serios. Se usan estereotipos frente a otras áreas que frenan la necesaria y deseada integración

Podríamos concluir diciendo:

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia. Sin coordinación, los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, sino uno en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

4.1.5 TRABAJO EN EQUIPO

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Fainstein Héctor

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, es decir, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí, surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Ejemplo:

El comité organizador de las actividades del aniversario de la empresa está compuesto de la siguiente manera:

- CPC. Jaime Contreras, Contador General, quien la presidirá
- Srta. Rosario Martínez, Secretaria de Gerencia General
- Dr. Luis Manuel Ojeda, Jefe del Dpto. Médico
- Ing. Mercedes Vildosola, Jefe de Operaciones e
- Ing. Ramiro Sánchez, Jefe de transportes

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Ejemplo:

En la sala de Operaciones de un hospital, se encuentran presentes el médico cirujano, responsable de la labor del personal médico profesional y el técnico, encargado de hacer las incisiones en el paciente; el médico anesthesiólogo, quien administra la anestesia para sedar al paciente antes de la operación; el técnico instrumentista, encargado de seleccionar e ir pasando el instrumento quirúrgico adecuado al cirujano; los médicos cirujanos asistentes, quienes apoyan y ayudan en la labor al jefe del equipo: y el resto del personal auxiliar, quienes tienen asignada una responsabilidad, según su especialidad.

<http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-1.htm>

El grupo de trabajo se refiere a un conjunto de personas haciendo una labor orientada a un objetivo pero que su accionar no tiene una coordinación previa, pues los integrantes del mismo solo responden a su criterio personal.

Ejemplo:

Estamos transitando por una carretera y observamos que metros más adelante de nosotros un vehículo se accidenta. Como nos alienta un sentimiento de solidaridad nos detenemos a auxiliar a los ocupantes de aquel vehículo. Otros transeúntes de la carretera se detienen también para prestar su auxilio. Todos aquellos que nos detuvimos a prestar ayuda lo hicimos por propia voluntad y no porque fuera esa nuestra labor o que previamente sabíamos qué labor debíamos realizar.

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • En el equipo de trabajo se responde en su conjunto del trabajo realizado. • En el equipo de trabajo, cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios). • En el equipo, es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.). • En el equipo de trabajo, es fundamental la cohesión. • En el equipo de trabajo, las jerarquías se diluyen. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el grupo de trabajo, cada persona responde individualmente. • En el grupo de trabajo, sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). • En el grupo de trabajo, cada persona puede tener una manera particular de funcionar. • En el grupo de trabajo, la cohesión no es un factor que tenga por qué ocurrir. • En el grupo de trabajo, se estructura por niveles jerárquicos.

Las condiciones que deben reunir los miembros del equipo son las siguientes:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener inquietud de perfeccionamiento para la superación.

4.1.6 Las "5 C"

El trabajo en equipo se basa en estas "5 C"

Complementariedad

Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación

El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros. Es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes. Todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esto le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros, sino porque confía en que estos harán lo mismo. Sabe que este es el único modo que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de trasplante, todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso

Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, es decir, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos, pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes, el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Las 5 "C"



Resumen

- La coordinación es una de las funciones del proceso administrativo, que busca integrar y armonizar el esfuerzo de los individuos para lograr el objetivo del equipo.
- Un equipo es el número de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y un objetivo de trabajo.
- Las “5 C” son los siguientes: Complementariedad, coordinación, comunicación, compromiso y confianza

www.auladeeconomia.com

www.auladeeconomia.com/Planeacion%20y%20toma%20de%20decisiones.ppt

**UNIDAD DE
APRENDIZAJE****4**

PROCESO ADMINISTRATIVO – PARTE II

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos identificarán los principios organizacionales y los tipos de departamentalización más comunes.
- Al término de la unidad, los alumnos reconocerán que el trabajo en equipo asegura el logro de los objetivos organizacionales.
- Al término de la unidad, los alumnos podrán diferenciar los tipos de control y la importancia de su aplicación en el desarrollo de una empresa.

TEMARIO

- DIRECCIÓN
- COMUNICACIÓN

Actividad propuesta

- Compartir relatos de personas cuyos comportamientos tienen características parecidas a la Teoría X o a la Teoría Y.
 - Analizar sus propios estilos de comportamiento y plantear cómo mejorarlos en eficiencia y eficacia.
-

4.1.7 DIRECCIÓN

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que se desempeñen efectivamente con entusiasmo y confianza su trabajo y así contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/direccion.htm>

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo y comunicación. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta parte de su **complejidad**. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está, solamente, interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación y la motivación.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa, se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos.

Como se podrá observar sobre el factor humano de la producción, son importantes las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes.

Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección

Como lineamientos de la dirección figuran los siguientes criterios:

- Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente
- Definir claramente, las tareas de los empleados
- Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal
- Mantener una comunicación eficaz con los empleados
- Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal

- Mantener la disciplina en el grupo de trabajo
- Renumerar equitativamente al personal

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp

Modelos de personas

Veremos, a continuación, el modelo de Douglas Mc Gregor, quien desarrolló las famosas teorías X e Y, que, en forma resumida, describen el comportamiento de las personas de la siguiente manera:

Teoría X

Características:

- ❖ Las personas tienen aversión para el trabajo. Por ello, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- ❖ Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- ❖ Es perezoso.
- ❖ Busca ante todo su seguridad.
- ❖ Su única motivación es el dinero.

Estilo de dirección:

La dirección ante personas de estas características debe estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Teoría Y

Características:

- ❖ El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo. Al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
 - ❖ No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
 - ❖ Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
-

- ❖ La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- ❖ La mayoría de las personas posee un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará, en este caso, es una dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Teoría Z

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría Z, también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su [teoría Y](#) a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente, Ouchi considera que hay tres tipos de empresa: la del tipo A, que asimiló a las empresas americanas; las del tipo J, que asimiló a las firmas japonesas; y las de tipo Z, es decir, la Z. Esta última está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas. Además, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal. Por ello, invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva. Todas ellas son aplicadas en orden para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Pero ¿por qué esta áurea de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso: es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez... Entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo

lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Teoría Z -> Cultura Z

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la cultura Z

Metas comunes

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z. En Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.

OUCHI, William. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

MODELOS CONDUCTUALES DE DIRECCIÓN

A lo largo de la historia, se han desarrollado y aplicado una serie de modelos conductuales de dirección de los cuales presentamos cuatro:

Autocrático:

- Prevalció hasta 1920.
- El poder es la fuerza dominante y es el único medio para que las cosas funcionen.
- Los empleados deben obedecer órdenes.

Resultado:

- Extrema dependencia de la autoridad.
-

- No se desarrolla la iniciativa propia.
- Nivel de desempeño es mínimo.

De custodia:

- Aplicado entre 1890 y 1900.
- El dinero es el motor del trabajo.
- Depende de la organización.

Resultado:

- Extrema dependencia de la remuneración.
- Nivel de desempeño es mínimo.

De apoyo:

- Depende del liderazgo.
- Se apoya al empleado en el logro de los objetivos.
- Todos participan en el proceso administrativo.

Resultado:

- Mayor compromiso del empleado con la empresa.
- Incremento de la productividad del empleado.

Colegial:

- Posterior al modelo de apoyo.
- Desarrolla el concepto de trabajo en equipo.
- El trabajador asume la responsabilidad de su contribución al logro de los objetivos.

Resultado:

- Mayor identificación del trabajador con la empresa.
- Aumento de rendimiento del trabajador.

4.1.8 COMUNICACIÓN

Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la empresa, la información que se transmite entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

La comunicación es el fluido vital de una organización. Los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos. Por lo tanto, la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes, ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual forma, las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información. Las

comunicaciones, como cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan. Las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección

El proceso de la comunicación

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

Emisor (codificador)

Fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces. Posteriormente, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa, será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

La codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Ésta es necesaria porque la información, únicamente, puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

Receptor (decodificador)

Es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar que es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.

Mensaje

Es la información codificada que el transmisor envía al receptor. Éste puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

Lineamientos para la escucha eficaz

Lineamientos para la escucha eficaz

- ¡Pare de hablar! Si habla no puede escuchar.
- Demuéstrele a la persona que habla que le interesa escucharla. Interprete lo que se le dice para indicar que comprendió.
- Trate de no distraerse.
- Intente captar el punto de vista de la otra persona.
- Evite discusiones y críticas, las cuales ponen a la gente a la defensiva y pueden inhibirla o enojarla, con lo que se contamina el proceso de la comunicación.
- Confirme o consulte lo dicho antes de separarse de la otra persona.

Adaptado de "Administración", Hellriegel y Slocum, 7ª Edición, International Thomson Editores, 1998.

Canal

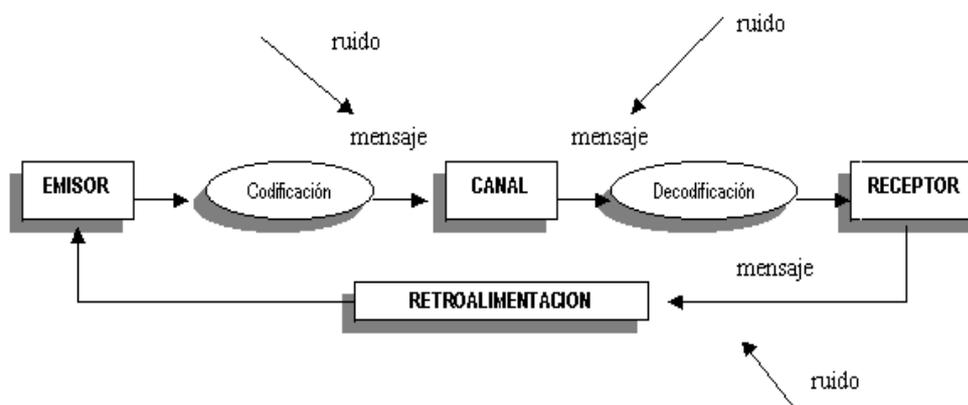
Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, es decir, como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

Retroalimentación

Es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



Barreras en la Comunicación

Son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje. Entre ellas, se encuentran las siguientes:

Barreras Interpersonales

- La interpretación que realiza el receptor del mensaje.
- Defectos fisiológicos del emisor o receptor.
- Los sentimientos y emociones del emisor o receptor.
- Las condiciones medio-ambientales en que se da el mensaje.
- El uso de la semántica, tales como diferencias de lenguaje, palabras no adecuadas, información insuficiente, etc.

Barreras Organizacionales

Cuando una empresa crece, su estructura orgánica se amplía mucho originando problemas en la comunicación con lo que se generan situaciones donde se agrega, se modifica, se elimina o se cambia totalmente un mensaje, y más si el éste ha sido transmitido en forma oral.

Otra barrera se traduce en la autoridad administrativa, donde se debe recordar que ésta es una característica de toda empresa, por lo que, esa supervisión genera una barrera. Por último, la especialización es otra barrera que afecta la eficacia de la comunicación.

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

Resumen

- La dirección se encarga de orientar, comunicar y motivar al recurso humano de la empresa para que realicen con entusiasmo su trabajo y logren los objetivos de la empresa.
- La buena comunicación debe lograr el cambio de información.
- El proceso de comunicación tiene como elementos, el emisor, el receptor, mensaje, canales y retroalimentación
- Las barreras de la comunicación se dividen de la siguiente manera: interpersonales y organizacionales

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp

**UNIDAD DE
APRENDIZAJE****4**

PROCESO ADMINISTRATIVO II – PARTE II

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos identificarán los principios organizacionales y los tipos de departamentalización más comunes.
- Al término de la unidad, los alumnos reconocerán que el trabajo en equipo asegura el logro de los objetivos organizacionales.
- Al culminar de la unidad, los alumnos podrán diferenciar los tipos de control y la importancia de su aplicación en el desarrollo de una empresa.

TEMARIO

- MOTIVACIÓN
- LIDERAZGO

Actividad propuesta

- Analizar las teorías de motivación y los logros de liderazgo.
 - Sugerir los más recomendables para organizaciones nacionales e internacionales.
-

4.1.9 MOTIVACIÓN

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, conciente de que está obteniendo beneficios personales y, al mismo tiempo, está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa.

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la Administración científica. Los gerentes determinaban la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salarial. Esto es que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Esta situación se traducía de la siguiente manera: los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes, en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/procesoadministrativo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp)

Teorías de la Motivación

Teoría de las Necesidades Humanas (Abraham Maslow)

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas. Fue creada por Abraham Maslow, quien presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente, de la siguiente manera:

- **Necesidades fisiológicas.** Son aquellas indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo, tales como alimentación, sed, sueño, aire, vivienda, ropa, etc.

- **Necesidades de Seguridad.** Constituyen el deseo del individuo de tener seguridad tanto en lo físico como en lo psicológico, y acá se pueden mencionar a la seguridad ciudadana, estabilidad laboral, etc.

- **Necesidades de pertenencia.** La necesidad de pertenecer a un grupo es vital para la existencia de las personas. Por ello, se tiende a establecer relaciones afectivas con otros seres humanos.
- **Necesidad de estima.** Todo individuo necesita tener cierto grado de poder dentro de su grupo, ser respetado y autosuficiente, así como estatus y reconocimiento.
- **Necesidad de autorrealización.** Constituye la tendencia del hombre a desarrollar sus propias potencialidades. Puede ser expresada como el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz; por ejemplo, desarrollo de ideas creativas e innovadoras, superación académica y profesional, etc.

Teoría de las Necesidades Humanas (Abraham Maslow)



bp3.blogger.com/.../7sQC31ILp7c/s400/Maslow.jpg

Teoría de los dos factores de Motivación e Higiene (Frederick Herzberg)

Fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Define una teoría de dos factores que son los siguientes:

- Factores higiénicos

Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Herzberg; sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción.

- Factores motivadores

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, es decir, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente, la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

<http://www.elergonomista.com/teoriasmotivacion130107.html>

4.1.10 LIDERAZGO

Liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otros (los empleados) para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar.

Es el proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/direccion.htm>

Está asociado a la capacidad de mando, el cual tiene que ver con el poder informal, es decir, que no está expresamente detallada jurídica como organizacionalmente, sino con aquella capacidad propia de ciertas personas de hacerse obedecer por otros.

Tipos de liderazgo

Autocrático

Corresponde al líder que tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

Democrático

Corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos de trabajo y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para ser una guía.

Laissez-faire (Dejar hacer)

Corresponde al líder que, en general, concede al grupo una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros estimen más conveniente.

Resumen

- La motivación es el impulso interno del individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores.
- La teoría de Maslow se enfoca en las necesidades internas de las personas. Además, jerárquicamente, presenta cinco necesidades, que son las siguientes:
 - Necesidades fisiológicas
 - Necesidades de Seguridad
 - Necesidades de pertenencia
 - Necesidad de estima
 - Necesidad de autorrealización
- La Teoría de los factores motivantes se clasifican de la siguiente manera:
 - Factores higiénicos
 - Factores Motivadores
- Liderazgo es la relación en la que una persona influye en otra
- Tipos de liderazgo
 - Autocrático
 - Democrático
 - Laissez-faire

UNIDAD DE
APRENDIZAJE

4

PROCESO ADMINISTRATIVO – PARTE II

LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

- Al finalizar esta unidad, los alumnos identificarán los principios organizacionales y los tipos de departamentalización más comunes.
- Al término de la unidad, los alumnos reconocerán que el trabajo en equipo asegura el logro de los objetivos organizacionales.
- Al concluir de la unidad, los alumnos podrán diferenciar los tipos de control y la importancia de su aplicación en el desarrollo de una empresa.

TEMARIO

- CONTROL
- SEMANA DE INTEGRACIÓN

Actividad propuesta

- Identificar los tipos de control más convenientes para determinados tipos de empresa.
 - Analizar y contestar las preguntas propuestas, en la lectura, para evaluar la capacidad e integrar los temas tratados en la dos últimas unidades del curso.
-

4.1. 11 EL CONTROL

El control es la función administrativa que consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo con el plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios que hayan sido establecidos.

El control opera sobre todo en cosas, personas y acciones.

¿Para qué controlar?

- Para medir el desempeño de la organización. Para asegurarnos que estamos haciendo las cosas bien, es decir, si estamos en el camino correcto para alcanzar los objetivos en el plazo propuesto.
- Para identificar puntos débiles y errores con el objeto de verificarlos y evitar su recurrencia. El control permite identificar los errores que se cometen. Al controlar permanentemente, se percibirán qué errores son recurrentes y de esta manera estaremos en condiciones de tomar medidas para que estos errores no vuelvan a ocurrir.
- Para tomar medidas correctivas oportunamente. El control no sirve de nada si nos enteramos de las desviaciones con respecto al plan cuando es demasiado tarde para corregirlas. Debe ser oportuno, es decir, debe permitirnos conocer a tiempo los errores y las desviaciones para que podamos tomar las medidas correctivas antes que nos veamos envueltos en problemas.

Requisitos de los sistemas de control

- Planes. Para controlar, se necesita tener planes, porque en éstos determinamos qué queremos lograr (objetivos). Si no lo sabemos o ¿qué vamos a controlar? Al tener definidos nuestros objetivos, lo que tenemos que controlar es si es que vamos a alcanzarlos; si las acciones que estamos realizando nos dirigen hacia los objetivos y si lo que estamos logrando con ellas nos permitirá alcanzar los objetivos en el plazo en que nos hemos propuesto hacerlo.
- Una estructura clara de la organización. Al tener una estructura clara de la organización, tenemos claramente definido quién tiene autoridad sobre qué y, en consecuencia, quién es responsable de qué. De esta manera, es fácilmente identificable a quién corresponde tomar acciones para alcanzar los objetivos. En caso de haber desviaciones con respecto a lo planeado, una estructura clara de la organización facilita identificar a quién corresponde tomar las medidas correctivas para reencaminar a la organización hacia sus objetivos.
- Información. Sin ésta no se puede controlar. Asimismo, nos permite conocer qué es lo que debemos lograr en cada actividad

y qué es lo que, al ejecutarla, hemos logrado. Sin información es imposible hacer esta medición o comparación.

El proceso de control

Establecimiento de objetivos

Todas las actividades que se ejecutan en una organización tienen una razón de ser. Se realizan con la intención de lograr algo. Este primer paso consiste en definir claramente qué es lo que se quiere alcanzar en cada una de las actividades que se quiere controlar. Eso que se quiere lograr es el objetivo.

El objetivo debe estar definido en términos mensurables, es decir, que se pueda medir si es que se logra o no. Hay dos maneras de plantear los objetivos en forma mensurable. La primera es en términos cuantitativos, es decir, el objetivo expresado en cifras. Por ejemplo, unidades de ventas, ingresos en soles o dólares, unidades producidas, indicadores financieros, etc. La segunda manera de plantear objetivos mensurables es cualitativamente, es decir, con hechos que, sin lugar a dudas, nos permitan establecer si los objetivos se están o no alcanzando. Ejemplos de este segundo tipo de objetivos son tener la planta de producción terminada y lista para producir; tener el presupuesto terminado y aprobado por el directorio; tener operativo el programa de mantenimiento preventivo; etc.

Medición del desempeño

Este segundo paso consiste en verificar si lo que estamos haciendo nos permitirá cumplir exitosamente con los objetivos que nos hemos planteado en el tiempo en que hemos programado hacerlo. En otras palabras es una comparación entre lo que hemos planeado alcanzar versus lo que en la realidad estamos logrando. En comparación a esto, permite detectar en dónde existen desviaciones a fin de tomar medidas correctivas y lograr cumplir con los objetivos en el tiempo planeado.

Corrección de desviaciones

Habiendo comparado lo que queríamos lograr (objetivos) con lo que hemos logrado en la realidad (desempeño) e identificado en qué casos nuestro desempeño está por debajo de lo esperado en el plan, es el momento de tomar acciones correctivas. Este último paso es la razón de ser del control. Esto no serviría de nada si no se efectúa ninguna acción para corregir lo que no está sucediendo de acuerdo con lo planeado.

Asimismo, como puede desprenderse de la lectura, el control tampoco serviría de mucho si se hace en un momento en que resulta demasiado tarde para corregir las desviaciones con respecto al plan.

La función de control se realiza para garantizar el logro de los objetivos en los plazos previstos. No simplemente para medir si vamos a lograrlos o no, porque sería una medición inútil que no nos conduciría a nada.

El control como un sistema de retroalimentación

Los sistemas se controlan a través de la retroalimentación de información que revela errores en el logro de metas y que da inicio a acciones correctivas. Sin información, jamás se detectarían los errores y, en consecuencia, no estaríamos en capacidad de controlar.

Por ejemplo, los organismos naturales tienen sus propios sistemas de control. En caso de tener una enfermedad, de alguna manera el sistema inmunológico se las ingenia para transmitir información a los leucocitos, que son los microorganismos encargados de combatir las causas de nuestra enfermedad. Rápidamente, un ejército de millones de leucocitos se desplaza al lugar en que se encuentra el microorganismo invasor para combatirlo y destruirlo.

Los estudiantes suelen aplicar sus propios mecanismos de control. Al recibir sus primeras notas en un curso, usualmente, miden si su desempeño está de acuerdo con las calificaciones que aspiran alcanzar. En función a esa comparación, determinan si deben continuar dedicando las mismas horas de estudio al curso o si deben incrementarlas para mejorar su desempeño y así alcanzar la calificación que se han propuesto lograr.

Lo mismo sucede en los deportes colectivos. El entrenador de un equipo de fútbol puede planificar un partido. De acuerdo con lo que vea que sucede (información de lo que está ocurriendo), durante los primeros minutos del juego en la cancha, hará una comparación entre lo que había planificado y lo que está ocurriendo, a fin de tomar medidas correctivas en aquellos aspectos en que haya desviaciones con respecto a lo que había planificado.

Lo mismo que se ha descrito en los ejemplos anteriores es lo que hacen las empresas para controlar.

En conclusión: **SIN INFORMACIÓN NO HAY CONTROL**

Tipos de control

Sistemas de control en tiempo real

Con el desarrollo de las computadoras, así como el envío y procesamiento electrónico de datos, han surgido los sistemas de control en tiempo real, es decir, sistemas de control que nos

proporcionan información en el mismo instante en que suceden los eventos.

Supongamos el caso de la venta de pasajes de una aerolínea. Hace algunos años, si queríamos comprar pasajes para viajar en avión, teníamos que ir hasta la misma compañía aérea para comprarlos. Luego, las agencias de viaje comenzaron a vender pasajes para las aerolíneas, pero solía haber demoras en la confirmación de asientos disponibles. Hoy en día, con los sistemas de información en tiempo real, todas las oficinas en las que se venden pasajes están interconectadas, de manera que cada venta que se haga en cualquier lugar queda registrada en el sistema al cual todos los puntos de venta tienen acceso. De esta manera, en cualquier lugar en que se puedan comprar los pasajes, se cuenta con información en tiempo real acerca de la disponibilidad de asientos en cada vuelo.

Un caso similar es el de los bancos. Gracias al desarrollo de la tecnología podemos hacer cualquier movimiento en nuestras cuentas en cualquier oficina. La transacción que hagamos quedará, en tiempo real, registrada en el sistema, de manera que cualquier estadística del banco o cualquier otra transacción que queramos efectuar contemplará en tiempo real nuestros saldos, es decir, en el mismo momento en que realizamos las transacciones.

Lo mismo sucede con los sistemas de código de barras en los supermercados. Estos permiten tener información en tiempo real acerca de los inventarios y estadísticas de venta por producto y establecimiento. Una maravilla que, sin las computadoras, jamás se habría logrado.

¿Permite el control en tiempo real contar con un sistema de control eficiente en áreas importantes de la administración?

Como se ha visto en los ejemplos anteriores, en muchas áreas operativas es posible recopilar datos en tiempo real para medir el desempeño. También, es posible, en la mayoría de estos casos, comparar esos datos con estándares u objetivos e identificar desviaciones.

Sin embargo, el análisis de las causas de las desviaciones, el desarrollo de un programa de corrección y la puesta en práctica de acciones correctivas en áreas administrativas suelen requerir tiempo.

Como se ha visto anteriormente, los únicos problemas que se pueden resolver son aquellos en los que todavía estamos a tiempo para corregir las desviaciones. En ocasiones, suele suceder que la información en tiempo real es demasiado tardía para tomar acciones correctivas.

Por ejemplo, si quisiéramos controlar, en tiempo real, nuestra disponibilidad de dinero, tendríamos el problema de enterarnos que tenemos poco cuando ya lo hemos gastado. Tratar de conseguirlo, en ese momento, puede ser demasiado tarde si tenemos en consideración el trámite que tendríamos que efectuar en el banco para conseguirlo, lo cual puede demorar días o semanas en los que por falta de dinero la empresa podría estar paralizada.

La demora en la corrección de los procesos de control administrativo demuestra la necesidad de tener un control dirigido a futuro.

Sistemas de control con corrección anticipante

Se suele ignorar el control dirigido a futuro. En la práctica, se depende mucho de la información contable y estadística para propósitos de control. Sin embargo, lo que se requiere son sistemas que permitan predecir o anticipar los errores, es decir, controles dirigidos al futuro.

Pronósticos cuidadosos y repetidos utilizando la última información disponible.

Ejemplos:

- Pronósticos de venta
- Pronósticos de caja
- Pronósticos de inventarios

Una desviación en cualquier dato planeado puede dar como resultado un resultado no planeado si no se hace algo a tiempo. Es por ello, que, trabajar con pronósticos y actualizar dichos pronósticos utilizando la última información disponible, permite adelantarse a los cambios.

Los mejores programas de control con corrección anticipante deben ampliar las variables de entrada para incluir los datos que influyen sobre otros datos. Por ejemplo, los inventarios dependen de las compras, pero también de los pedidos y los pedidos de otros factores. Todos esos son los que deben considerarse en el sistema de control con corrección anticipante.

El procedimiento para el diseño de un programa de control con corrección anticipante es el siguiente:

- Identificar las principales áreas de problemas
- Identificar las variables de entrada al sistema
- Computarizar el modelo, considerando la interacción entre las variables

- Asegurar de que la salida de información debe permitir apreciar los efectos de los cambios de las variables en el resultado final deseado.

¿Qué controlar?

- Objetivos versus resultados
- Variables críticas. Problemas que pueden poner en peligro la existencia de la organización.

A continuación, se presentan ejemplos de información que deben controlarse en algunas áreas importantes:

Control de la comercialización:

- Estadísticas de ventas
- Desempeño de los vendedores
- Desempeño de los canales de distribución
- Desempeño de la competencia
- Cambios y tendencias del mercado
- Cambios en el poder de negociación de los clientes

Control de la producción:

- Estándares de producción
- Calidad
- Costos
- Tiempos
- Insumos utilizados
- Control del estado de las maquinaria y equipo
- Control del desempeño del personal de producción

Control financiero:

- De la ejecución presupuestal
- De los indicadores financieros
- De las cuentas por cobrar
- De la liquidez. Flujo de caja
- De las cuentas por pagar

Control de la logística:

- Del poder de negociación de los proveedores
 - De la escasez de insumos
 - De la calidad de los insumos
 - De los precios de compra
-

- Del tiempo de abastecimiento y los cambios en el punto de pedido
- De los procedimientos de compra

Control del recurso humano:

- El desempeño de los trabajadores
- El clima organizacional - La cultura organizacional: valores actitudes y comportamientos de los trabajadores
- Motivación de los trabajadores: nivel de satisfacción de los trabajadores
- Capacitación del personal

LECTURA: “Quienes creen que soy un muerto se equivocan”

Fue el primero en introducir las carrozas Cadillac en los servicios funerarios; el primero en organizar los velatorios en las iglesias; el primero en ofrecer ornamentación extranjera de capillas; y es que su meta siempre era la de ser el primero en este negocio - el de la muerte – que tanto lo apasionaba. Sin embargo, tras 30 años de liderazgo en un mercado que prácticamente, manejaba a su antojo, hubo algo en lo que no fue primero: los parques cementerios privados. Es más, como dependían de él para vivir, no les tomó mucha importancia...hasta que estos empezaron a ofrecer servicios funerarios y lo fueron superando en lo que él creía era invencible. Tomando su segundo aire y de la mano de un socio, el amigo de Augusto Ferrando e hinchacacérrimo del Alianza Lima, don Agustín Merino tapia, quiere recuperar el liderazgo perdido.

Hace apenas ocho años, usted tenía el monopolio de los servicios funerarios del país...

En realidad, desde 1966 hasta 1996, yo tenía el 80% del negocio. Fueron 30 años en los que fui el amplio dominador del mercado.

¿Tantos años fueron?

A los 14, me inicié en el taller de mi papá. Cuando tenía 17, él falleció y me hice cargo del negocio, pero decidí especializarme en ataúdes, pues eso era lo que me gustaba.

¿Cómo hizo para que un taller pequeño se convirtiera en la mayor funeraria del país?

Cuando empecé iba a alquilar materiales a las funerarias más grandes de la época: Guimet, Berghunsen, Huamán, Lugo, Bocanegra. Si tú me hubieses visto, yo babeaba como niño al entrar a sus locales y soñaba con tener una funeraria. Luego, me di cuenta de que era posible y con los ahorros que iba

acumulando me las fui comprando una a una y cerrándolas hasta hacerme del monopolio. Fue un plan muy bien organizado.

Con esa experiencia, ¿cómo pudo perder el liderazgo tan rápido?

El problema empieza en 1998 o 1999, ya no recuerdo bien, cuando Campo Fe lanza su funeraria propia. Y se complica un par de años después cuando Jardines de la Paz hace lo propio.

¿Cuál fue el efecto de su participación de mercado?

Nosotros estamos atendiendo unos 120 servicios al mes, mientras que La Molina (del parque cementerio Campo Fe) atiende unos 130 y Jardines de la Paz unos 80.

Bueno, entonces no está tan mal...

Seguimos entre los líderes, como Alianza en la tabla de posiciones. El problema; sin embargo, son los menores ingresos.

¿Cómo ha evolucionado su facturación desde el ingreso de estas funerarias?

Hoy, estamos facturando unos S/.350.000 al mes, la mitad de lo que teníamos antes. Y es que los precios se han ido al suelo para beneficio de las aseguradoras.

Usted se jacta de haber sido el de mayor visión en este negocio. ¿Por qué entonces no puso su parque - cementerio?

No quise arriesgar. El primer parque-cementerio se abre en 1991. Fue Jardines de la Paz, de Julio Dongo. Hasta ese año, solo las beneficencias podían administrar cementerios, pero él se movió en el Congreso y consiguió que se aprobara una ley que permitía a la empresa privada hacerlo. Cuando tuvo todo listo, él vino y me dijo para asociarnos.

¿Y por qué no lo hizo?

Yo tenía 60 años, en aquel momento, había trabajado fuerte y ahorrado para darle seguridad a mi familia para cuando ya no pudiera seguir trabajando. Era un momento difícil para pensar en incursionar en un nuevo negocio y arriesgar la tranquilidad de mi familia. Y menos aun si me pedían US\$1 millón y no iba a tener el control de la empresa.

Pero pudo al menos haber hecho una alianza estratégica con ellos...

Cuando le dije que no entraría al negocio, Dongo me pidió que lo ayudara y así lo hice. Al principio, tuve que convencer a los clientes, pero, luego, como era el único de su tipo, los propios clientes empezaron a pedirme que los llevara a Jardines de la Paz. Pero igual seguí trabajando con el resto de parques. Así, cuando aparece Campo fe, me pidieron que los ayudara y también empecé a llevarles clientes.

Pero luego abrieron su funeraria

Un par de años después, como el ritmo de clientes era bajo, así lo hicieron. Pero el golpe más fuerte no fue el de ellos, sino el de Jardines...

¿Por qué?

Yo ayudé a Dono a llenar su parque; más de 10.000 difuntos le he llevado en este tiempo. Cuando me enteré de que iba a abrir su funeraria, me reuní con él. Estuvimos ambos con nuestros hijos en el chifa Lung Fun y allí él me juró que no lo haría. “Jamás competiré contigo, pues tú me has ayudado” fue la frase que usó. Un año después abrió su funeraria.

Muchos consideran que usted ya está muerto en este negocio

Quienes creen que estoy muerto se equivocan. El nombre Agustín Merino vivirá y ya me encargué de eso...

¿A qué se refiere? ¿Le tomará la posta alguno de sus hijos?

Tengo tres hijos, dos de ellos hombres. Lamentablemente, a Carlos, el segundo, nunca le ha interesado el negocio, y a Miguel, el mayor, si bien ha trabajado conmigo, no le gusta meterse mucho. No es como yo de muchacho, que me ilusionaba por esto.

¿A qué se refería entonces con que su nombre se mantendrá?

Le he vendido la mitad de los activos del Grupo Merino (los más importantes, pues se tratan de la marca comercial, los equipos de funeraria y los inmuebles de la misma) a Corporación Finisterre, del Grupo Mapfre.

Suena lógico. Pues ellos están integrando negocios...

Efectivamente, en enero, ellos lanzarán su parque cementerio en Huachipa. Y en lo que respecta a la funeraria, adquirirán camionetas y carrozas nuevas.

Al final, terminó aliándose con alguien que integrase el negocio...

He tenido que hacerlo, pues ya no se podía seguir solo. El negocio funerario daba dinero cuando éramos 30; con 300 no se puede. Y yo no quiero ser uno más del montón ni estar ahorcado económicamente como el resto.

El Comercio, Día_1
Lunes 25 de setiembre del 2006

Preguntas

1. Identifique y mencione los factores macroambientales que se presentan en este caso (4 puntos).

Resumen

- Se controla para
 - Medir el desempeño de la organización
 - Identificar puntos débiles y errores recurrentes
 - Tomar medidas correctivas oportunamente
- Para controlar se requiere necesariamente de
 - Planes
 - Una estructura clara de la organización
 - Información
- El proceso de control tiene los siguientes pasos:
 - Establecimiento de estándares u objetivos por alcanzar
 - Medición del desempeño
 - Tomar medidas correctivas
- Tipos de control:
 - Control en tiempo real
 - Control con corrección anticipante
- El control en tiempo real es el que nos informa en el momento en que suceden los hechos. Es muy efectivo para actividades operativas.
- El control con corrección anticipante es el que nos permite identificar desviaciones con suficiente antelación para tomar medidas correctivas. Es muy utilizado para actividades administrativas.
- Es conveniente controlar
 - Objetivos versus resultados
 - Variables críticas, es decir, las desviaciones que, si no se corrigen a tiempo, pueden poner en peligro a la organización.