

LA ADMINISTRACIÓN Y LAS TIC EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

María Gabriela Tobar Ruiz
Víctor Gabriel Avalos Peñafiel
Linda Noralma Aguilar Moncayo
Edison Marcelo Melendres Medina



© Autores

María Gabriela Tobar Ruiz

Docente de la Universidad Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Víctor Gabriel Avalos Peñafiel

Docente de la Universidad Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Linda Noralma Aguilar Moncayo

Docente de la Universidad Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Edison Marcelo Melendres Medina

Docente de la Universidad Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo



Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

Editorial: Casa Editora del Polo
Sello Editorial: 978-9942-816
Manta, Manabí, Ecuador. 2019
Teléfono: (05) 6051775 / 0991871420
Web: www.casedelpo.com
ISBN: 978-9942-621-13-9

© Primera edición

© Marzo - 2023

Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:

Lic. Jessica Mero Vélez

Diseño de Portada:

Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuvaez-Castillo
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,
Colombia

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

Contenido

PRESENTACIÓN.....	19
INTRODUCCIÓN.....	21
CAPÍTULO I	
LA ADMINISTRACIÓN Y LAS TIC EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	23
1.1 Principios de la administración.....	26
1.2 Características de la administración.....	28
1.3 Ciencias técnicas y auxiliares de la administración.....	30
1.4 El administrador y la ética profesional.....	32
1.4.1 Deberes Profesionales.....	33
1.4.2 Función de la Ética.....	33
1.4.3 Las Herramientas de la Ética.....	34
1.5 Proceso administrativo.....	35
1.5.1 Ventajas del proceso administrativo.....	36
1.5.2 Interrelación entre las funciones.....	38
1.5.5 Campo de aplicación.....	43

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN.....47

2.1 Fundamentos de la planificación.....50

2.1.1 ¿Qué es la Planificación?.....50

2.2 Propósitos de la planificación.....51

2.3 La administración por objetivos APO.....54

2.4 Herramientas y técnicas de la planificación.....55

2.5 ¿Qué es un plan?.....55

2.5.1 Planeación de Uso Único.....56

2.5.2 Presupuestos.....56

2.6 Introducción a la planeación.....57

2.6.1 Planeación Estratégica.....59

2.6.2 Diseño Organizacional.....62

2.7 Tipos de planeación.....69

2.7.1 Nivel institucional.....69

2.7.2 Nivel Intermedio.....72

2.7.3 Nivel Operativo.....77

2.8 Comunicación.....77

2.9 Indicadores de gestión.....80

2.9.1 Criterios.....81

2.9.2 Tipos de Indicadores.....82

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN.....103

3.1 Principios de la organización.....106

3.2 Estructura de la organización.....107

3.3 Importancia de la organización.....111

3.3.1 Pasos Para Organizar.....112

3.4 Proceso organizacional.....113

3.4.1 Retroalimentación.....113

3.5 Tipos de especialización.....114

3.6 Enfoques115

3.7 Definición y propósito de la administración de recursos humanos.....116

3.7.1 Planeación Programas de personal y Previsión.....117

3.7.2 Proceso de Selección del Recurso Humano..118

3.7.3 Evaluación del Desempeño.....125

3.8 Administración del cambio y la innovación...126

3.8.1 ¿Qué es el cambio?.....126

3.8.2 Resistencia al Cambio.....128

3.8.3 Innovación y Actitud Emprendedora.....129

3.9 Importancia de la organización en lo personal y ocupacional.....129

3.10 Estrategia de una organización.....132

3.10.1 Componentes.....	132
3.10.2 Niveles Principales de la Estrategia.....	133
3.10.3.1 Los Pasos de la Estrategia 360°	137
3.10.3.2 Principios de la Estrategia 360°.....	138

CAPÍTULO IV

DIRECCIÓN.....	152
----------------	-----

4.1 Objetivo.....	155
4.2 Fundamentos de la dirección.....	156
4.2.1 ¿Qué es la dirección?.....	156
4.2.2 Principios básicos de la dirección.....	157
4.3 Importancia de la dirección.....	164
4.4 Características de una buena dirección.....	166
4.4.1 Motivación Adecuada y Positiva.....	166
4.4.2 Responsabilidad Individual.....	167
4.4.3 Comportamiento Y Actitud.....	167
4.5 Percepción y el proceso perceptivo.....	169
4.5.1 Proceso de percepción.....	169
4.5.2 Distorsiones de la percepción.....	170
4.6 Aprendizaje.....	170
4.6.1 Aprendizaje operante.....	171
4.6.2 Aprendizaje cognoscitivo.....	171
4.7 Estrategias de aprendizaje.....	171

4.8 Grupos y equipos.....	172
4.9 Etapas del desarrollo de un grupo formal.....	176
4.10 Etapas del desarrollo de los equipos.....	176
4.11 Cómo motivar a los empleados.....	178
4.12 Aplicaciones prácticas de las teorías de motivación.....	181
4.13 Qué es el liderazgo.....	184
4.13.1 Componentes del liderazgo.....	184
4.13.2 Conducta y estilos de liderazgo.....	185
4.14 Qué es la comunicación.....	190
4.14.1 Objetivo de la comunicación.....	190
4.14.2 Proceso de la comunicación.....	191
4.14.3 Flujo de la comunicación en la organización.....	193
4.14.4 Flujo de la información en una organización.....	193
4.14.5 Medios electrónicos en la comunicación....	195

CAPÍTULO V

CONTROL.....	201
--------------	-----

5.1 Fundamentos del control.....	204
5.2 Importancia del Control.....	204
5.3 Técnicas de control.....	206

5.4 Puntos clave para la aplicación del control...	208	5.11.4 Riesgos.....	224
5.5 Tipos de control	211	5.11.5 Gestión del Cambio.....	225
5.6 Administración de operaciones y reingeniería de procesos.....	212	5.12 Las actividades de Control.....	225
5.7 Herramientas y técnicas de control.....	216	5.12.1 Controles de los Sistemas de Información.....	226
5.7.1 Sistemas de información y control.....	216	5.13 Información y comunicación.....	227
5.7.2 Establecimiento de un SIG.....	217	5.13.1 Información	227
5.7.2.1 Planeación del SIG.	217	5.13.2 Comunicación.....	227
5.7.2.2 Diseño del SIG.....	218	5.14 Supervisión.....	228
5.7.2.3 Implementación del SIG.....	218	5.14.1 Información sobre las deficiencias del control interno.....	229
5.7.2.4 Mejoramiento del SIG.....	218	5.15 Responsabilidades del control interno.....	230
5.8 Diferentes clases de sistemas.....	219	5.16 Limitaciones de los sistemas de control interno.....	232
5.9 El proceso del control interno.....	219	5.17 Aplicación a las pequeñas empresas.....	233
5.9.1 Introducción.....	220	5.17.1 El entorno del control.....	233
5.9.2 Las Personas.....	220	5.17.2 La determinación de riesgos.....	233
5.9.4 Objetivos.....	221	5.17.3 Las actividades de control.....	233
5.9.5 Componentes	221	5.17.4 Información y comunicación.....	234
5.10 El entorno del control.....	222	5.17.5 Supervisión.....	234
5.10.1 Elementos del entorno del control.....	222	5.18 La información sobre el control interno.....	234
5.11 Evaluación de riesgos.....	223	5.18.1 Alcance del informe.....	235
5.11.1 Objetivos de las Operaciones.....	223	5.18.2 Contenido del informe.....	235
5.11.2 Objetivos relacionados con la información.....	223		
5.11.3 Objetivos de Cumplimiento.....	224		
		BIBLIOGRAFÍA.....	248

PRESENTACIÓN

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. Una institución básica nueva o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI. Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como “administración” fueran de uso común. La administración posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras que serán ampliadas en este contenido.

Además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas. El proceso administrativo comprende las actividades de: planificación, organización, dirección y control.

INTRODUCCIÓN

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si estos realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto

a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar objetivos establecidos por la organización.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN Y LAS TIC EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL



1.1 Principios de la administración

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro "Administración Industrial y General":

Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.

Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.

Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

División del trabajo: quiere decir que se debe

especializar

las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.

Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.

Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.

Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.

Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en

su sitio, este orden es tanto material como humano.

Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.

Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.

Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la

empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace

la fortaleza de una organización.

1.2 Características de la administración

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. 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 las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La

administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

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.

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.

Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos. **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en

el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.3 Ciencias técnicas y auxiliares de la administración

La administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas.

Ciencias sociales

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

Sociología. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la empresa, sociogramas, etc.

Psicología. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamientos y operaciones. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo, etc. **Derecho.** Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen. El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de: derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la empresa.

Economía. Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, etc.

Antropología. Es la ciencia cuyo objeto de estudio

es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc., influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

Matemática. No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en: modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

1.4 El administrador y la ética profesional

Ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad, enfrentan desafíos muy particulares. La cada vez más alarmante contaminación industrial nos recuerda que al destinar recursos los administradores inevitablemente incurren en ventajas y desventajas, sin importar lo que hagan o dejen de hacer. El estudio de quién resulta, y quién debe resultar beneficiado o perjudicado por una acción en particular se denomina ética,

la cual estudia también quien goza de derechos de cualquier índole, y quién goza de ellos. En un plano superficial, es relativamente fácil juzgar si una práctica empresarial es correcta e incorrecta en términos de ética. Lo complejo, en particular cuando las normas convencionales no son aplicadas, consiste en comprender los conceptos y las técnicas de la toma de decisiones éticas para poder establecer juicios de orden moral más adecuados.

1.4.1 Deberes Profesionales

Cada profesión tiene la indeclinable obligación de convertirse en medio ejecutor del imperativo categórico de su investidura. Para ello le es ineludible disciplinar sus actuaciones técnicas y científicas, perfeccionar su carácter y fortalecer su conducta dentro de las normas éticas. Son deberes profesionales, entre otros, el siguiente: honradez, honestidad, estudio, investigación, cortesía, probidad, independencia, discreción, carácter, distribución del tiempo, equidad en el cobro de honorarios, prestigiar la profesión, cuidar de su cultura, puntualidad, solidaridad, etc.

1.4.2 Función de la Ética

El proceso moral cobra formas admirables en el ejercicio de la profesión del individuo a quien está reservada la alta responsabilidad de difundir sus conocimientos técnicos o científicos, mediante la aplicación de éstos en el medio donde desenvuelven sus

actividades humanas, con mira a mejorar la eficiencia y aceleración del progreso.

En razón de tan importantes fines, los profesionales tienen obligaciones morales que cumplir para hacer de su carrera, una misión respetable en la vida, que se inicia con la capacitación y en una gama de obligaciones éticas que termina con el secreto profesional.

El profesional tiene el compromiso moral de contribuir a la felicidad de los demás, directa e indirectamente, mediante sus conocimientos y su conducta ética. La sociedad espera, en cada profesional, un individuo incapaz de engaño, de mentir, de faltar a la moralidad.

1.4.3 Las Herramientas de la Ética

En la ética se utilizan términos que han brillado por su ausencia en gran parte de la teoría de la administración. Los términos claves en el lenguaje de la ética son: valores, derechos, obligaciones y relación. Valores: cuando se valora algo, se desea o se anhela que sucede. Los valores en cierto sentido permanente que en si parecen buenos, como la paz o la buena voluntad. Derecho: demandas que facultan a una persona para emprender una acción en particular. Obligaciones: la obligación de emprender acciones específicas o acatar y obedecer la ley. Derechos y obligaciones: el derecho guarda correlación con las obligaciones. Siempre que a alguien le asiste un derecho, a otra persona le corresponde una obligación respecto a ese derecho.

Normas morales: son normas de conducta que por lo general penetran como valores morales.

Relaciones: todo ser humano está conectado con otros en un extremo de relaciones. Estas relaciones existen porque necesitamos de otros para apoyarnos mutuamente y así lograr nuestros objetivos. Desde la relación de un pequeño con su padre hasta la de un administrador con sus empleados, las relaciones son un aspecto penetrante de la vida moral.

1.5 Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Henry Fayol, dice que Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

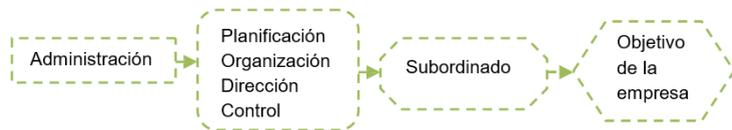
Wilburg Jiménez Castro, En “La llave del éxito”, con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común se propone la siguiente definición:

“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”.

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del *Proceso Administrativo*, logrando una Estructura Organizacional que sea diferencia de otras Organizaciones.

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el *Proceso Administrativo* de la siguiente manera.



1.5.1 Ventajas del proceso administrativo

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.

■ Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

■ Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.

■ Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

■ Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

■ Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

■ Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

La administración puede verse también como un proceso.

Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación

Control

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 dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

1.5.2 Interrelación entre las funciones

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales

de la administración están de modos entrelazados y terrelacionados, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos

objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el

no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez esta actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

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

haber algo que controlar.

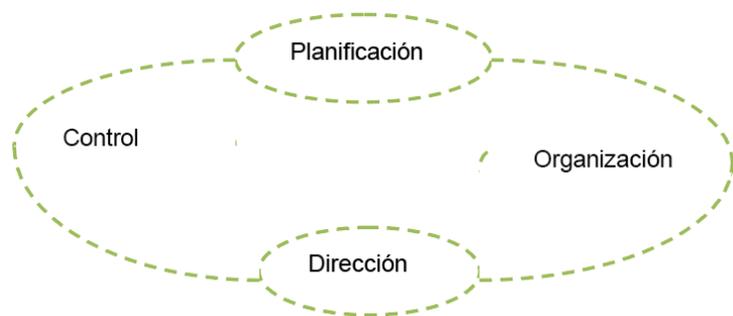
En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar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

1.5.3 El Papel del Administrador en el Proceso

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

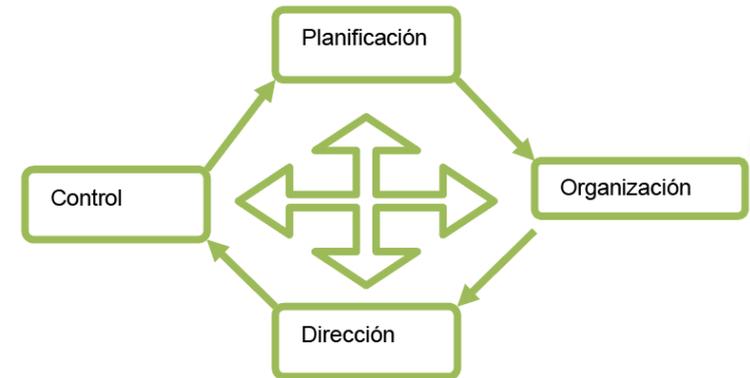


El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

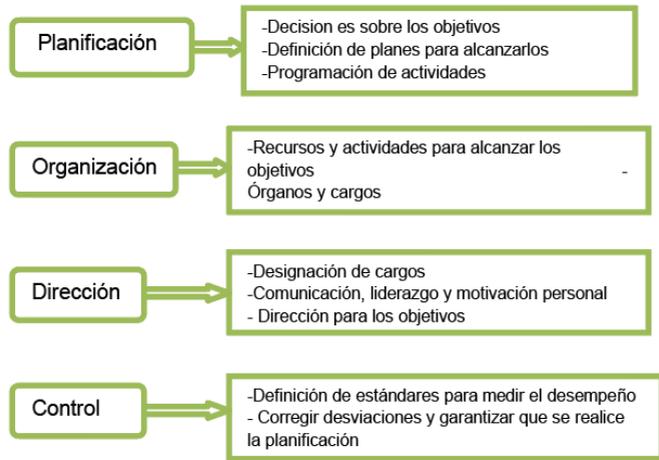


Las funciones del administrador, es decir el *proceso administrativo* no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas

en una interacción dinámica, por lo tanto. El *Proceso Administrativo* es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**.



Según el libro Administración una perspectiva global, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender como se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más

se preocupe por desarrollar conceptos más preparados estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama de flujo, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Los profesionales de la administración son los administradores, siendo la carrera universitaria que expide el título respectivo la Licenciatura en Administración de Empresas, asimismo en casi todos los países del mundo existe una maestría de postgrado en negocios llamada MBA.

1.5.5 Campo De Aplicación

- El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos.
- Estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas.
- Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo.

- El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente.

Todos los hombres de genio ven al mundo desde un ángulo diferente al de los otros y en eso radica su tragedia.

AUTOEVALUACIÓN: 1

1.- Escriba la relación de la Administración con las siguientes ciencias:

Psicología:.....

Economía:.....

Matemática:.....

2.- Según Fayol, el proceso administrativo está compuesto por:

1:.....

2:.....

3:.....

4:.....

5:.....

3.-Jerarquía: La cadena de jefes va desde la.....
..... a los niveles más inferiores y la..... va
a parar a la máxima autoridad.

4.-Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de.....
a seguir y..... de este.

5.- Amplitud de ejercicio. Se aplica en.....de un
organismo.....,por ejemplo, presidentes, gerentes,.....,
ama de casa, etc.

6.- Proceso administrativo es el conjunto de.....a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un.....

7.- Verdadero V o Falso F según crea conveniente:

Son deberes profesionales, ente otros, el siguiente:
honradez, honestidad, estudio, investigación, cortesía,
probidad, equidad en el cobro de honorarios,
prestigiar la profesión, etc. ()

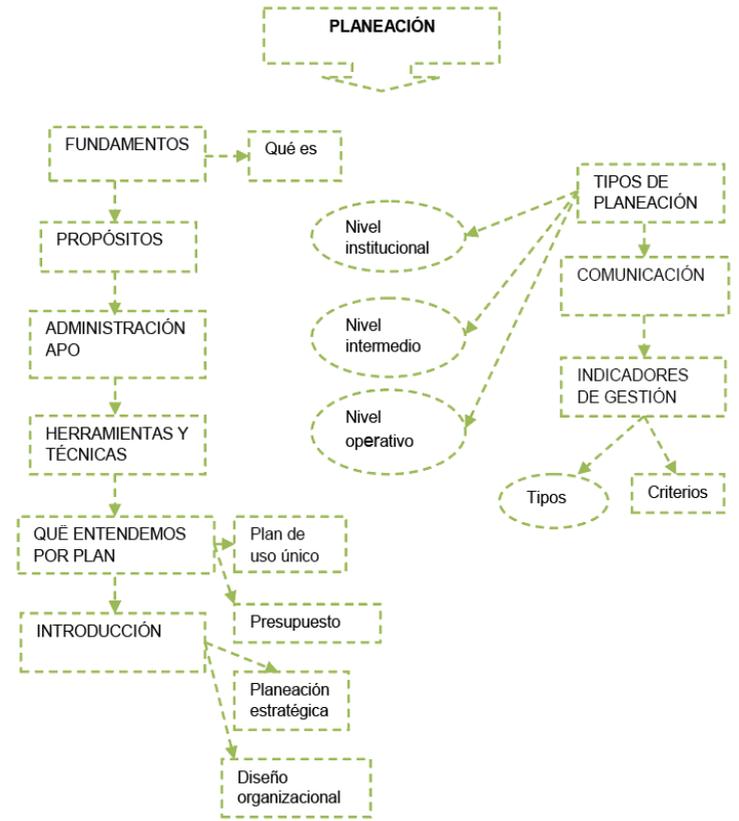
Según Chiavenato las funciones del administrador son:
Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo.()

8.-Escriba la palabra que corresponde:

Requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar estamos hablando.....
Cobra formas admirables en el ejercicio de la profesión del individuo a quien está reservada la alta responsabilidad de difundir sus conocimientos técnicos o científicos, mediante la aplicación de éstos en el medio donde desenvuelven sus actividades humanas, con mira a mejorar la eficiencia y aceleración del progreso.....

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN



2.1 Fundamentos de la planificación

2.1.1 ¿Qué es la Planificación?

Es el proceso de determinar cómo la organización puede llegar a donde quiere llegar, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros, y que fundamenten sus actos en algún método, plan o lógica para el alcance de objetivos preseleccionados y no en presentimientos.

A un responsable del planeamiento se le encomienda desarrollar y analizar alternativas disponibles de la compañía, por ejemplo en la selección de la localización para una nueva planta o un colegio.

La función del planeamiento puede definirse como el análisis de información relevante, del presente y del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos.

Misión.- Drucker dice que formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es como preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de la misión, es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”.

Daremos otras definiciones de misión para dejar claro este concepto.

Certo S: “Es la finalidad que explica la existencia de una empresa”

Corona, Funes:” Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

Toda planeación se relaciona con los siguientes interrogantes, los cuales deben considerarse a la hora de planear.

2.2 Propósitos de la planificación

Las operaciones organizacionales, ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% al 1%), que es reconocida como riesgo.

Durante varios años, los estudiosos de la administración, han presentado varios y diferentes propósitos de la planificación

- Minimizar riesgos, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.

- Proveer información, concerniente a las condiciones

que rodean un curso de acción propuesta, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.

- Elevar el nivel de éxito organizacional.
- Establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

La planificación provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos; no elimina el elemento riesgo. En la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o el fracaso de un plan propuesto se acerca al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye. Desempeño

Proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización. La estrategia de un plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización, crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos - Algunas organizaciones tienen un gran éxito.

- Otras apenas logran resultados modestos o marginales.
- Mientras que otras fracasan del todo.

Una respuesta a estas observaciones se podría

plantear así:

“A la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en forma eficaz y eficiente, esto es, que suministran los beneficios.

DESEMPEÑO

Proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización. La estrategia de un plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización, crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos - Algunas organizaciones tienen un gran éxito.

- Otras apenas logran resultados modestos o marginales.
- Mientras que otras fracasan del todo.

Una respuesta a estas observaciones se podría plantear así:

“A la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en forma eficaz y eficiente, esto es, que suministran los beneficios que la organización alcance sus objetivos.

2.3 La administración por objetivos APO

Es un sistema administrativo de gran amplitud, impulsado a metas y orientado por el éxito, además de su utilización para las evaluaciones de desempeño, como instrumento para motivar al personal y para la planeación estratégica se usa como medio principal para manejar las organizaciones, en sí es una herramienta administrativa para organizaciones sin ánimo de lucro como clubes comunitarios, bibliotecas entre otras.

La APO consta de tres partes básicas:

- Asignar a todos los miembros de una organización el cumplimiento de una serie de objetivos durante un período operativo normal.

- Efectuar de manera periódica controles al desempeño para determinar cuán cercano han llegado los empleados al objetivo.

- Proporcionar recompensas a los empleados con base en cuán cerca llegamos a alcanzar los objetivos.

- 1.- Estudio de los objetivos.- El gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.

- 2.- Establecer los objetivos de los trabajadores.- El gerente y el trabajador se reúnen para acordar los objetivos que debe alcanzar el empleado al final de un período normal de operación.

- 3.- Supervisión del progreso.- Durante el período de operación normal y a diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.

- 4.- Evaluación del desempeño.- Al final de un período normal de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida en que haya alcanzado los objetivos.

- 5.- Recompensas.- Se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos.

2.4 Herramientas y técnicas de la planificación

Las herramientas de planeación no son otra cosa que las técnicas que los gerentes aplican para desarrollar los planes.

2.5 ¿Qué es un plan?

Es un conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas, son acciones específicas que contribuyen a la organización alcanzar sus objetivos.

MAPCAL, lo define así: “Son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad”

La finalidad de los planes, es hacer posible el

cumplimiento de los objetivos. Éstos son la expresión concreta del objeto que

persigue una organización, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esa acción.

2.5.1 Planeación de Uso Único

Programas.- Son un conjunto de metas, políticas procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Presupuestos.- Permite el control de los gastos de los fondos en un período determinado y específica cómo se conseguirán los fondos.

2.5.2 Presupuestos

Es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos (financiero, de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualquier otro término numérico medible), es una herramienta de control que detallan como se gastaran los fondos en un período determinado y detalla como conseguir los fondos.

El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental en muchas organizaciones. Un presupuesto obliga a la empresa a realizar por adelantado (ya sea con una semana o cinco años de anticipación) una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de

efectivo (cash flow), ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre / máquina, presupuestos departamentales de gastos, de prestaciones sociales de los empleados, de reparación y mantenimiento de máquinas y de equipos, de costos de producción, de gastos de presupuestos operacionales.

2.6 Introducción a la planeación

¿Qué importancia es saber cuál es el camino que transitamos, saber como se ha transitado por el mismo y más importante aún, saber a donde nos dirigimos?

¿Cuántas empresas están en condiciones de afirmar que saben a donde se dirigen y como llegan a cumplir ese objetivo deseado, o saber cual es el objetivo, pero, cuánto hacen por alcanzar el mismo?

La vida se vive hacia delante, pero se la entiende hacia atrás, según Mitzberg. Recoger las experiencias pasadas, positivas o negativas e incorporarlas a los planes, debería ser la tarea de todo planificador que busca la excelencia.

Lo anterior lleva a pensar que muchas empresas han descuidado o nunca han incorporado a sus actividades un proceso formal de planeación, parte inicial de un proceso administrativo. Por tanto, no pueden quejarse de los resultados obtenidos, ya que lo que se siembra se cosecha. Algunas empresas dicen saber hacia donde se dirigen, pero en realidad, están siendo llevados por factores ajenos a su dominio.

Estos factores ajenos, determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa, y dado que sobre ellos no se tiene poder de influencia, cuando la ocurrencia es inminente, provocando pánico, al no encontrar soluciones racionales para salir o aprovechar la situación.

Fred David, establece un procedimiento lógico para desarrollar con éxito la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, que permite formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permiten alcanzar sus objetivos.

La planificación, para que tenga éxito, debe tomar en cuenta tres elementos:



La comunicación y la participación permiten que todo el personal se motive y por ende existirá un compromiso

con la organización.

Fruto de la motivación y compromiso es la productividad y la menor oposición al cambio, elementos esenciales para la viabilidad de las empresas. Si no se logra el compromiso a corto plazo se puede lograr la permanencia en el mercado, pero a largo plazo no.

El tercer elemento de éxito, es el entorno, que sugiere un estudio del pasado, presente y futuro del mismo, la tarea es crear escenarios en los que se desenvolverá la empresa. El análisis del entorno no solo debe ser a nivel local y, si el caso amerita, internacional, global y mundial.

2.6.1 Planeación Estratégica

La Planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos.

El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- o Establecimiento de objetivos
- o Formulación de estrategias
- o Desarrollo de los planes de operación

- o Establecimiento de presupuestos financieros
- o Ejecución de las operaciones

En cada etapa de este proceso se hace una serie de suposiciones; por ejemplo, para una empresa los resultados financieros pronosticados se basan en suposiciones de venta y de costos, las cuales a su vez se basan en suposiciones de demanda, de competencia, de programas de desarrollo de productos, de programas de reducción de costos de planes de adquisición y así sucesivamente.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre los planes de trabajo y la estrategia. En numerosos casos, un plan de trabajo establecido tiende a modificar un plan recientemente formulado. En tal caso, el plan establecido tiene una ventaja estratégica sobre el nuevo.

Algunos planes de trabajo se establecen como guía de alguna acción determinada, como la compra de nueva maquinaria o la ampliación de la negociación abriendo otra tienda. Otros planes se establecen como guías estratégicas y, por tanto, por sí mismos modifican todos los demás que tienen alguna relación con ellos.

La Estrategia

La estrategia, en otras palabras, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes.

La estrategia es un concepto que abarca la

preocupación por “que hacer” y no por “como hacer”, es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta de la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva

(tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto

consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de los siguientes elementos:

- ☒ Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.

- ☒ Una ampliación de su mercado potencial.

- ☒ Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento. Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz,

deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las

personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la planeación.

La táctica

La táctica por su parte, es un esquema específico para emplearse algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversión es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Sin embargo, estos medios incluyen a toda la empresa y para ello hay que atribuir responsabilidades a los diferentes niveles o subsistemas de la organización.

2.6.2 Diseño Organizacional

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son:

A) Filosofía De Gestión

Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la

empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

1. Quiénes forman la empresa y cómo son las relaciones mutuas.
2. La historia de la empresa considerada.
3. El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.
4. El universo en el que se mueve.
5. La estructura económica de la misma.

B) Objetivos

Los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo “cooperativo” sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero, además, su acción conjunta debe guiarse por los “objetivos básicos del grupo”; entre menos suceda esto, menor será la fuerza que sustentará dicho grupo.

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Cabe indicar que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Peter Drucker, sin embargo, observa que un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

C) Líneas De Actuación

En tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los “carriles” que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

D) Decisiones

Una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

E) Estrategia

A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de “... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos”. Y Chandler define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.”

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se

desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Las estrategias pueden ser:

- Formuladas:

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

- Consultadas:

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

- Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente

ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

- Impuestos externamente: En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La expresión “estrategia” se usa aquí en el sentido de un enfoque bien mediato del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades por las reacciones de las personas a quienes afecta. Se podría decir, en este caso, que la “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando

se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

F) El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones.

“Agregación de una nueva actividad o la modificación de una ya existente”, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos poco frecuentes.

Aquí se incluye el proceso de integración que facilita el enlace, entre estos niveles, llevándose a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. Dentro de este existe el esquema de Reglas y Procedimientos, que constituyen un medio económico para obtener integración entre asuntos rutinarios, sin embargo el empleo exagerado de este medio puede traer consecuencias disfuncionales, y planes y objetivos que puede integrar muchos asuntos no rutinarios, que no logran los procedimientos ni reglas, pero su costo es alto en cuanto a tiempo y esfuerzo se refiere.

En el cuadro siguiente, se esquematiza como es el proceso de

Planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones:

2.7 Tipos de planeación

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

2.7.1 Nivel institucional

En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión

(Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Es verdaderamente difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar éste, lo cual sucede porque ambos están referidos al “plan general”, enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico nacional puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en “X” porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncio regionales.

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la

empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda organización (se maneja información fundamentalmente externa).
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

La planeación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

Los planes estratégicos de la dirección ejecutiva superior de la compañía determinan factores como velocidad, cantidad y calidad de los resultados obtenidos con planes específicos de operación. La incapacidad o falta de deseo de la dirección superior para decidir problemas de planes estratégicos como, por ejemplo, la suma de dinero que estará disponible

para algún nuevo proyecto, conduce inevitablemente a indecisión e irresolución en el cumplimiento de los planes formulados.

La actitud estratégica del consejo de directores, el presidente y los funcionarios principales hacia los competidores de la compañía influirá fuertemente en todos los planes de venta. Si la dirección superior tiene temor de sus competidores, por ejemplo, es difícil que el departamento de ventas formule planes departamentales de venta que tengan por objeto, hacer frente y luchar contra una competencia fuerte.

2.7.2 Nivel Intermedio

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

La empresa representa un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia

diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Estos planes, por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico.

En la realidad los planes a plazo medio pueden tener subjetivos, subpolíticas y subestratégicas propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo.

Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etcétera.

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la plantación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se

refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión,

la ‘planeación táctica’ es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la plantación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. Efectivamente, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que a planeación de una nueva planta o de un nuevo sistema de distribución. Planeación estratégica es una planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero “largo” y “breve” son términos relativos y, por ende, también los son “estratégico y “táctico”. En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el período más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad. Igualmente, cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. o sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva

amplia. La de la planeación táctica es más estrecha. “Amplia” y “estrecha” son también conceptos relativos que así aumentan la relatividad de los “estratégico” y lo “táctico”. Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

Una planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios. Sin embargo, “medios” y “fines” son también conceptos relativos; por ejemplo, “dar publicidad a un producto” es un medio cuyo fin es “venderlo”. Sin embargo, “venderlo” es un medio para alcanzar otro fin: “Obtener ganancias” y las ganancias a su vez son un medio para muchos otros fines.

Debería ser obvio que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

2.7.3 Nivel Operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Se basa en la lógica del sistema cerrado, por la Planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo por que se deben obtener resultados, es por ello que la administración debe tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La Planeación operacional, esta constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

2.8 Comunicación

“Los estudios de usuarios como el conjunto de estudios que tratan de analizar cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los usuarios, mediante

la aplicación de distintos métodos, entre ellos los matemáticos, a su consumo de información”.

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. En primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que favorecen su mejora. En el proceso de la comunicación hay frecuentemente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo: de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que nos podemos encontrar en distintas fases del proceso de comunicación:

Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.

Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.

De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.

En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.

En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del lector.

Las barreras de la comunicación pueden ser principalmente personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

Estereotipos: esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.

Efecto halo: valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.

Proyección: atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.

Percepción selectiva: captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.

Físicas: (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).

Semánticas: (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios).

Actitudes: toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes.

2.9 Indicadores de gestión

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “No Logrado” o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

2.9.1 Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad. Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.9.2 Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el ¿qué se debe hacer?, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el ¿cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso? Tienen que ver con la productividad.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

EJERCICIO:

La empresa PATRALV S.A. especializada en comercialización de Productos para Seguridad Industrial (marca Tigre), a nivel local (Quito), contrata sus servicios profesionales para que a través de un plan de investigación de mercado, le responda lo siguiente:

Objetivo a responder

-Si existe en la ciudad de quito todavía un importante mercado potencial y como lograr captarlo.

Consultar e investigar:

a.- Qué tipo de planeación va a realizar en esta

investigación:

Es una planeación de corto plazo, toda vez que estimamos que todo el proceso operativo, investigativo, de tabulación y procesamiento de datos, nos ocupará noventa días. Cabe recordar que un plan hasta un año es considerado de corto plazo, hasta cinco años de mediano plazo y pasado los cinco años es considerado de largo plazo.

En este plan el insumo son las ventas y además un excedente de liquidez que poseen sus directivos.

Que razones podría citar para explicar el bajo nivel de ventas:

Debilidades

- No existe ningún plan publicitario efectuado por la empresa.

-La localización de su punto de venta no es la más adecuada.

-No tienen un canal de distribución establecido.

- No tiene en su nómina vendedores especializados y además el número de vendedores no es el adecuado.

- La política para la selección del recurso humano está en función del costo y no de su capacidad.

Fortalezas

Existe el financiamiento para investigar e implementar el plan estratégico.

Implementar un plan de marketing para informar sobre el mejoramiento de nuestro servicio y asistencia oportuna al cliente, a través de revistas especializadas en seguridad industrial; así como afiches que ayuden a concienciar a los usuarios sobre el uso de estos implementos y la familiaridad con la marca del producto. Entre otras cosas se podría aplicar un eslogan en la publicidad, que proporcione seguridad al usuario, "Somos Profesionales Llámenos".

Concienciar a los empresarios, sobre el costo beneficio de un adecuado plan de seguridad industrial en sus empresas. Relacionándolo directamente con la productividad de las mismas.

-Ubicar estratégicamente el o los puntos de venta.

-Mejorar la fuerza de ventas, con vendedores profesionales que en lo posible tengan su propia cartera de clientes.

- Contratar profesionales técnicos, para que asistan al cliente

Eficiente y oportunamente.

b.- Qué razones desea obtener en la investigación, para

responder la interrogante:

- Investigar cuáles son las empresas proveedoras de este tipo de productos, que han logrado mayor éxito en el mercado, que marca de productos vende, que tipo de productos, calidad de servicio que prestan y su política de ventas.

- Investigar el grado de penetración en el mercado de la marca TIGRE y sus competidores.

- Investigar que porcentaje del mercado potencial del mercado de Quito, ha sido captado por los proveedores actuales de este tipo de productos.

- Investigar si los consumidores de este tipo de productos, han satisfecho sus necesidades con las marcas actuales.

- Investigar que marca de estos productos es la más apetecida en el mercado y porque.

- Investigar a los consumidores, cuán importante es para ellos la implementación de un plan de seguridad industrial.

- Revisar el marco legal de la seguridad industrial en el Ecuador.

Para lograr captar el mercado potencial se podría:

Estrategia

Los segmentos de investigación (MUESTRA), deben

ser los más adecuados, para que la información sea confiable.

Táctica

- El recurso humano investigador debe ser muy profesional y experimentado.

- Desarrollo De Planes De Operación

- Diseñar las diferentes fases del plan, con características de operatividad y funcionalidad.

- Establecimiento De Presupuestos De Operación

- Proyectar los costos que involucrarán, todas estas fases operativas. (Sueldos, movilización, alimentación, papelería, honorarios, equipos, etc.)

Ejecución De Operaciones

Elaborar los respectivos cronogramas de trabajo (DIAGRAMAS DE GANT), tanto del personal de campo, como tabuladores de datos y analistas.

EJEMPLO: Caso:

1. Planeación Estratégica de “e-services”

La intervención del Internet en el ambiente, ha modificado la manera tradicional de hacer negocios, y al mismo tiempo la forma en que la información debe moverse. Por tanto, las empresas se enfrentan con la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de servicios

para poder rescatar, y no sólo cubrir con las necesidades requeridas por sus clientes, sino también por las necesidades que surgen dentro de la empresa misma.

Sin embargo, las empresas se han dado cuenta que la implementación de los “e-services” no es una tarea fácil, se han encontrado con numerosos obstáculos causados por una falta de conocimiento del impacto que éstos ocasionarán a lo largo del negocio. Surge entonces una nueva necesidad, la de planear estratégicamente la incursión de un “e-service” dentro del negocio.

Hoy en día, la planeación estratégica ha sido una herramienta que ha evolucionado, y comprende desde la planeación de procesos y análisis situacional para incursionar en nuevos mercados hasta la implementación de “e-technologies” y “e-services”.

Dentro de una Planeación Estratégica de “e-service”, se debe determinar que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta una empresa, si el “e-services” cumple o no con los objetivos deseados y establecidos.

Donde una genuina estrategia de “e-service” implica con el involucramiento de todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de estos (reingeniería). Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación del “e-service” dentro la organización, continuando con las

modificaciones necesarias para adaptarse al “e-service”, y la infraestructura de “e-technology” requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Y es así como la empresa comienza a idear la forma de mejorar sus servicios que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

Una vez realizado este proceso, se diseña la arquitectura de información que identifica las necesidades globales de información de la empresa, desarrollándose un modelo de “e-technology” que tiene como objetivo la transformación de las

estrategias de negocios en una estrategia tecnológica. Posteriormente se construye la arquitectura, se definen los elementos claves, las características esenciales de la misma (hardware y software, etc.), y se continúa con el diseño a detalle de los modelos de operación del “e-services”, que describen el funcionamiento del área informática. Por último se elabora un modelo de planeación, donde se establecen las prioridades para la implementación de la “e-technology” para el “e-service” y los procesos operativos. Se define un plan de acción tomando en cuenta los riesgos y el orden de desarrollo de los proyectos, y el retorno de inversión de dicha implementación.

Dentro de un modelo de planeación estratégica de “e-technologies” se visualiza una administración de las mismas, donde estas se planean inicialmente para

lograr una ventaja competitiva. Esto se lleva a cabo estableciendo la estrategia de negocios deseada, enfocándose a la revisión actual de la empresa y estableciendo el punto o meta a dónde se quiera llegar y los elementos que intervendrán para lograr su objetivo.

Modelo de Planeación Estratégica para “e-services”.

Al mezclar “e-technologies” con conceptos tradicionales de negocio, se afecta la estructura tradicional de negocios. En respuesta a este impacto, han surgido innumerables modelos de planeación estratégica de “e-technologies”, que facilitan su implementación. Los modelos de planeación estratégica han permitido a las organizaciones alinear sus estrategias de negocio a un ambiente competitivo, y les ha permitido desarrollar una ventaja competitiva.

El Modelo de Planeación Estratégica de “e-services” propuesto en este artículo, nace bajo la necesidad de crear un modelo que involucre la planeación estratégica en general, la planeación estratégica de tecnologías de información, los factores involucrados en un ambiente electrónico y los distintos modelos de negocio existentes hoy en día.

El “Modelo de Planeación Estratégica de E-Services” tiene como objetivo guiar a la empresa a través de conjunto de pasos ordenados que lo componen, culminando en el desarrollo y ejecución de un plan de

Negocio para la implementación de un “e-services”. El modelo está provisto de

4 fases partiendo de que el “e-service” proviene de una idea o concepto electrónico (e-concept) a implementar. La siguiente

tabla explica los elementos involucrados en este modelo.

FASE 1 Formulación Estratégica del "e- concept"	FASE 2 Ambiente Competitivo	FASE 3 Implicación es del "e- concept" en Alineación al Negocio.	FASE 4. Factibilidad de implementación
Descripción actual del negocio Procesos claves del negocio Definición del "e- concept" a analizar	Comportamiento del "e- customer" Ambiente competitivo industrial	Forma en que el "e- concept" impactará positivamente al negocio Factores que implementará el "e- concept" de acuerdo al impacto.	Especificación de la infraestructura del "e-concept" Equipo de trabajo necesario Aspectos legales Planeación Financiera Plan de negocios.

Modelo de Planeación Estratégica de “e-services”
Formulación estratégica del “e-concept”

La formulación estratégica consiste en el reconocimiento de declaraciones estratégicas para el negocio, objetivos específicos a ser alcanzados y los

movimientos necesarios para entender el futuro y las etapas en que cada objetivo se moverá. La formulación de la estrategia se plantea para enmarcar todos los factores dominantes de una empresa con una implicación secuencial en la misma, tanto de negocio como de perspectivas funcionales. El objetivo de esta fase, es definir la estrategia basada en un “e-concept”, y el propósito de esta dentro del negocio.

Ambiente Competitivo.

Hoy en día el proceso de las decisiones de compra está básicamente basado en estímulos con respecto a la reacción del cliente y a su vez por las características del mismo, el ambiente que lo rodea, la tecnología, y la logística que existe para que él pueda realizar su compra. Por otra parte, es importante también para las empresas, no sólo evaluar el comportamiento de sus clientes, sino también el ambiente competitivo del cual se rodea, es decir conocer a sus competidores para tener éxito en su estrategia basada en “e- technology”.

Esta fase analiza 2 puntos basándose en otros modelos de apoyo:

■ Comportamiento del e-costumer:

Actualmente el consumidor o cliente representa un punto clave en el negocio. El modelo propuesto por Turban (2000), hace énfasis en la relevancia que este tiene porque del comportamiento del cliente se derivará el comportamiento futuro del vendedor, es decir la

empresa proveedora del servicio. Este análisis hace un enfoque del comportamiento del consumidor visto electrónicamente (e-costumer)

■ Ambiente competitivo industrial: Este punto hace referencia al modelo tradicional de Porter (1998) para análisis de los competidores. La amenaza sobre nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y las amenazas de los productos sustitutos.

Implicaciones del “e-concept” en alineación al negocio. Existen muchas implicaciones para la implementación de un “e-service”. Ciertamente, la importancia de las “e- technologies” que envuelven al “e-services” es relevante para crear un ambiente sólido. Sin embargo, existen otras implicaciones adicionales a estas que son trascendentes dentro de la empresa. El análisis y detección de estas implicaciones es de vital importancia para lograr una alineación estratégica entre la “e-technology”, el “e-service” con los procesos del negocio.

Las implicaciones más importantes a considerar en el análisis del modelo propuesto de acuerdo a la implementación alineada al negocio son:

Forma en que el “e-concept” impactará positivamente al negocio. Cualquier empresa posee fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su ambiente, y es común estos factores, y es importante el análisis

de estos factores. El objetivo de este punto es detectar las oportunidades que se tendrán al implementar un e-servicio determinado y cómo este se alinearán con el negocio. Muchas ideas inician con un propósito positivo, es decir una oportunidad. Lo importante de este propósito es la forma en que esta idea modificará e impactará a la empresa que la implemente. Este punto detecta el “cómo” y el “dónde” impactará un “e-service”, y los riesgos que existirán dentro del negocio que lo implemente.

■ Factores que implementará el “e-concept” de acuerdo al impacto. Al analizar el punto anterior, se logra identificar diferentes escenarios en los que se puede mover la empresa a su conveniencia y necesidad. El objetivo de este punto es analizar qué elementos de “e-technology” se verán involucrados para lograr estos escenarios.

Factibilidad de implementación

La factibilidad de implementación es un punto que involucra finanzas, y la factibilidad de realizar o no un proyecto determinado. Una empresa que adopta una “e-concept” como estrategia de ventaja competitiva, debe saber a detalle qué tan económicamente posible es su realización o no. De acuerdo con Laudon (2001) y O’Brien (2002) [5,6], las prioridades de factibilidad en una organización están dadas por:

- Factibilidad técnica
- Factibilidad operacional
- Análisis de costo/beneficio

El modelo propuesto añade a estas prioridades factores complementarios para un análisis más completo en la factibilidad de implementación de un “e-service”. Tales factores son:

■ Especificación de la infraestructura del “e-concept”: Este punto hace referencia a la factibilidad técnica que rodea al “e-concept”. Especificaciones de hardware y software son analizados en este punto, listando todos los requerimientos necesarios para cubrir lo descrito en la fase 3.

■ Equipo de trabajo necesario. La implementación siempre requiere de un grupo de personas que hagan posible la realización de un proyecto. Este grupo involucra tanto a la empresa misma como a un grupo consultor y administradores de información. Algunas ocasiones, las empresas optan por especialista en algunas áreas, y realizan outsourcing.

■ Aspectos legales. Internet ha causado modificaciones dentro del marco legal, originando así cuestiones que imposibles de regular. Cuando los compradores y vendedores no se ven entre sí, pueden existir acciones ilícitas, tales como el fraude, robo, etc., a través de Internet. Algunos países han logrado

establecer reglamentos y políticas de uso, acción e implementación de servicios y tecnologías en Internet. Es indispensable para cualquier empresa que desee implementar un e-servicio conocer las regulaciones y el estatus legal que involucra tal implementación.

■ **Planeación Financiera.** El análisis de factibilidad viene acompañado de un plan de financiamiento para dicha implementación, tomando en cuenta los 3 puntos anteriores. La planeación financiera establece el costo de la inversión en su totalidad y el retorno de la inversión.

■ **Plan de Negocios.** Cuando la empresa determina que es factible de realizar el proyecto de implementación de un e-servicio, el resultado final de una planeación estratégica es un plan de negocios. En el plan de negocios se mencionan todos los puntos a seguir para hacer posible la implementación del “e-concept”.

Conclusiones

Actualmente las empresas con los cambios en la economía, la globalización, y otros factores que modifican el ambiente competitivo, buscan alternativas de solución, y las identifican como estrategias para su negocio.

Hoy en día, las “e-technologies” juegan un papel importante en este ambiente, ya que facilitan a las

empresas en una forma más rápida, eficiente y efectiva la prestación sus servicios a través del uso de Internet (e-services) y de forma estar a la vanguardia y así mismo a distribuir la información generada a lo largo de la empresa.

Las empresas que han identificado “e-services” como estrategias de negocio, se han dado a la tarea de enfocarse en desarrollar sus propias metodologías de planeación estratégica de “e-services”, para ajustarlas a las necesidades a las que están expuestas, y así satisfacerlas y ofrecer mejores servicios a sus clientes. Otorgándoles un valor agregado y métricas justificables de inversión.

Es por esto, que la planeación estratégica de “e-services” es una herramienta útil que permite a las empresas ajustarse a estos cambios, donde la planeación estratégica, debe ser un proceso que les permita alinear sus objetivos, misión, visión y procesos de negocio con las estrategias definidas.

El hombre es dueño de sí mismo es capaz de concluir con una pena tan fácilmente como crear un placer

AUTOEVALUACIÓN: 2

1.- Una correctamente:

Estudio de los objetivos	Al final de un período normal de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida en que haya alcanzado los objetivos.
Establecer los objetivos de los trabajadores	Se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos.
Supervisión del progreso	El gerente y el trabajador se reúnen para acordar los objetivos que debe alcanzar el empleado al final de un período normal de operación.
Evaluación del desempeño	Durante el período de operación normal y a diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.
Recompensas	El gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.

2.-Complete:

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

Establecimiento de objetivos

.....

Desarrollo de los planes de operación

.....

Ejecución de las operaciones

.....

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

.....

Efecto halo

.....

Físicas

.....

Actitudes

.....

3.- Complete el mapa de secuencia de los tipos de planeación:



4.- Escriba verdadero V o falso F:

La Planeación estratégica comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus tácticas y estrategias. ()

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. ()

En el nivel institucional se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. ()

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo calcula, lo analiza, lo utiliza y retroalimenta. ()

Criterio Entendible el medidor o indicador debe ser reconocido muy por encima de todos aquellos que lo usan. ()

Conteste las siguientes preguntas:

5.- ¿Qué es la Planificación?

6.- ¿Qué es un Plan?

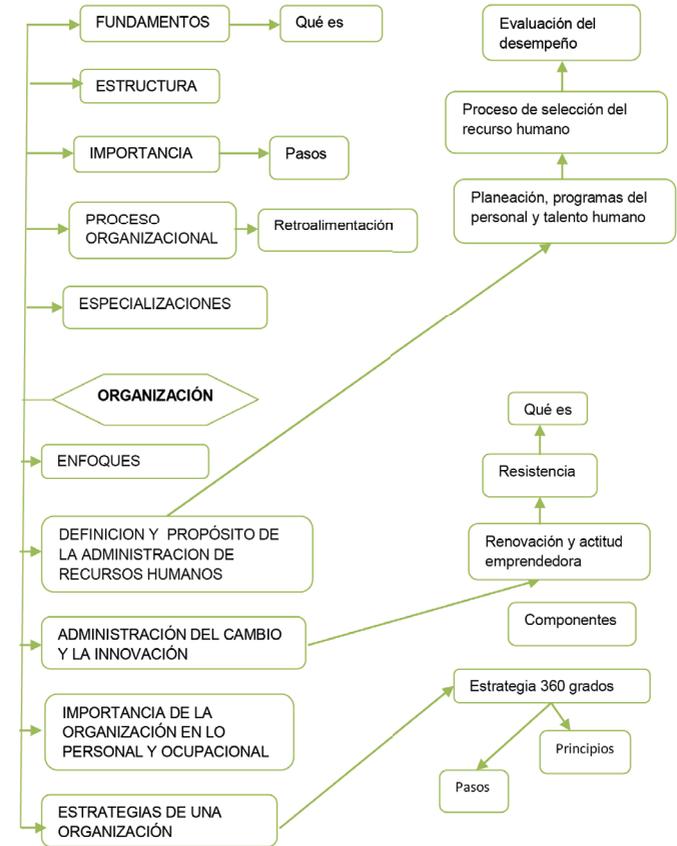
7.- ¿Qué es la Misión?

98- ¿Qué es el Desempeño?

9.- ¿Qué es la Administración por Objetivos APO?

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN



Concepto de organización

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

3.1 Principios de la organización

El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

- Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

- Principio de la eficiencia organizacional

Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con

un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

- Principio del tramo de administración

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

3.2 Estructura de la organización

La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

- Principio Escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad

para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

- Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

- Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

-Principio de unidad de mando

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

- Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones adecuadas de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura organizacional:

Actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental.

Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

- Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

- Principio del Equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador.

Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de “stall” y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

- Principio de Flexibilidad

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

- Principio de Facilitación del Liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

3.3 Importancia de la organización

Partiendo de los conceptos básicos de la organización, vemos que la función básica de la administración es la organización, relativa al ordenamiento de las actividades

que se estiman necesarias y de las relaciones de conducta entre el trabajo, relativa al ordenamiento de las actividades que se estiman necesarias y de las relaciones de conducta entre el trabajo, que mantiene unidas las diversas funciones de acuerdo a un determinado modelo, que explica un arreglo lógico y ordenado a la vez que establece relaciones armoniosas entre sus componentes, considerándose de esta manera en el núcleo del cual se unifican los esfuerzos de los individuos para el logro de los objetivos y metas programadas.

3.3.1 Pasos Para Organizar

a) **Conocer y entender el objetivo.**- Deben ser conocidos y entendidos claramente los objetivos, para que la organización esté acorde con el trabajo que se ejecuta y poder lograr eficaces fines. El objetivo nos indica cuáles son los requisitos necesarios para la organización, ya que ésta debe ir encaminada a lograr, con el máximo de eficiencia y mínimo de riesgos, los objetivos fijados.

b) **Descomponer en actividades.**- Es indispensable que las actividades que se consideran necesarias para lograr los objetivos fijados, se descompongan en unidades, de tal manera que no se tenga a una persona dedicada a todo el tiempo a esa labor, con lo cual se está en condiciones de tomar medidas preventivas en el momento que se desvíe de los planes trazados para lograr los fines propuestos.

c) **Clasificar las actividades en unidades de práctica.**-

Después de determinar las unidades mínimas, estas se clasifican para formar unidades, secciones secundarias, terciarias, entre otras; ejemplo: ventas, investigación de mercados, publicidad; los cuales pueden quedar agrupadas dentro de mercadotecnia.

d) **Asignar personal.**- Al determinar la actividad mínima o grupo de actividades en las que ya se han

especificado obligaciones, requisitos y especificaciones, deberá determinarse quién efectuará el trabajo; cabe advertir que la persona deberá ajustarse a las exigencias del puesto, y no éste a la persona, por lo que es necesario contar con elementos capaces de tomar decisiones en la elección del persona, evitando trastornos en cuanto a la ejecución del trabajo y la rotación constante de los trabajadores, ya que de no tener cuidado en este renglón, será difícil que se pueda lograr los objetivos esperados por la administración.

e) **Delegar la autoridad.**- Para responsabilizar a una persona, es necesario delegarle la autoridad, la cual deberá ser suficiente y equilibrada a las funciones que su labor requiera.

3.4 Proceso organizacional

Los pasos en el proceso organizacional son decididos para el éxito de las tareas importantes y el alcance de los objetivos organizacionales, El cliente interno debe no sólo hacer su trabajo bien, sino también debe coordinar las tareas para que, por ejemplo, sigan la secuencia correcta y el equipo correcto esté a la mano para cada tarea cuando se necesite.

3.4.1 Retroalimentación

Reflexione sobre planes y objetivos.- La planificación implica determinar el cómo se alcanzará los objetivos, y organizar implica determinar cómo se utilizarán los recursos para facilitar los planes.

Determinar las principales tareas.- El gerente debe designar las tareas o trabajos importantes.

Dividir las tareas principales en subtareas.- El gerente especificará que tareas requieren de subtareas necesarias para alcanzar los objetivos.

Destinar recursos e instructivos para las subtareas.- Consiste en determinar quién y que recursos necesita para ejecutar la subtarea implantada.

Evaluar los resultados de la estrategia organizativa.- El gerente obtiene la información sobre cómo esta funcionando la estrategia, dicha información permitirá la retroalimentación para el mejor proceso.

3.5 Tipos de especialización

- **Especialización Vertical.-** Se considera tres factores principales: jerarquía administrativa, amplitud de control y grado de centralización o descentralización. Por ejemplo: En el nivel administrativo más alto, la amplitud de control se volverá más reducida, la estructura administrativa permanecerá elevada y afectará el grado de centralización o descentralización. Si se reduce el nivel administrativo, la amplitud de control será más amplia, su estructura administrativa permanecerá más aplanada y afectará el grado de centralización o descentralización.

- **Especialización Horizontal.-** La departamentalización es un proceso de constituir departamentos dentro de un

sistema administrativo.

3.6 Enfoques

Existen cinco enfoques de diseño departamental:

Enfoque funcional.- Agrupación de personas por las habilidades semejantes y las actividades comunes de trabajo; ejemplo departamento de marketing, de producción entre otras.

Enfoque divisional.- Agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos. Cuando la organización genera varios productos o servicios para diferentes mercados, la estructura divisional es la más indicada, se focaliza un negocio autónomo.

Enfoque matricial.- Es la combinación simultánea de las cadenas jerárquicas funcionales y divisionales; conocida como la administración de proyectos o productos.

Enfoque de equipos.- La organización se orienta a cumplir con los objetivos mediante el trabajo en equipos interdisciplinarios para cumplir las tareas específicas y coordinar grandes departamentos

Enfoque de redes.- La organización se convierte en un centro intermediario conectado electrónicamente (estructura en red) a otras organizaciones que desempeñan funciones vitales del negocio.

El diseño organizacional es la determinación de la

estructura organizacional más adecuada al ambiente de, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. El diseño organizacional es un tipo de solución de problemas que relaciona dos extremos: los diseños mecanicistas a los diseños orgánicos.

Diseño mecanicista.- Forma burocrática de organización que opera con autoridad centralizada, división del trabajo, normas y procedimientos, amplitud administrativa estrecha y medios formales de coordinación.

Diseño orgánico.- Son configuraciones más recientes en la teoría administrativa y se derivan del enfoque de sistema abierto. Organizaciones burocráticas Organizaciones adaptables Diseños mecanicistas Diseños orgánicos.

3.7 Definición y propósito de la administración de recursos humanos

Los recursos humanos adecuados constituyen los individuos que hacen una contribución valiosa al sistema administrativo de la organización para alcanzar las metas.

El propósito de la administración del recurso humano comprende la planificación (previsión) de la fuerza laboral (talento humano), siguiendo una serie de etapas o fases hasta los servicios que se presentan al personal, pasando por el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y la evaluación del

desempeño. Es así que el propósito, objetivo o finalidad de la Administración de recursos humanos es el de ayudar a mejorar constantemente la productividad de la empresa mediante la consecución y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada.

Esto conlleva a decir que la administración de recursos humanos se basa en el criterio de que la productividad de la organización se logre como una consecuencia de la dignificación del ser humano, del mejoramiento de su calidad de vida y de un soporte hacia los clientes y colaboradores.

La administración de recursos humanos como un conjunto de funciones y considerando el proceso administrativo es:

3.7.1 Planeación Programas de personal y Previsión del

Talento Humano

Organización Análisis ocupacional, reclutamiento y selección. Coordinación Socialización, relaciones sindicales y entrenamiento. Dirección Motivación, remuneración, bienestar laboral y gestión participativa.

Control Evaluación del desempeño, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditoría de personal.

Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía, afirman que la gente (talento humano) es

su activo más importante. Sin embargo, los activos humanos prácticamente no aparecen nunca en los balances generales, a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en el reclutamiento, selección y capacitación del personal, lo importante es este caso es el reconocimiento de que la integración de personal es una de las funciones decisivas de los administradores, capaz de determinar el éxito o fracaso de una empresa.

3.7.2 Proceso de Selección del Recurso Humano

Para obtener el recurso humano adecuado a la organización, el administrador sigue los siguientes pasos:

1.- Reclutamiento

Es la convocatoria y la preselección de los candidatos a empleo para llenar una vacante, en sí consiste en limitar a un gran número de empleados a un mínimo de personas del cual alguien será contratado.

El administrador para efectuar los reclutamientos debe conocer lo siguiente:

1. La vacante que se quiere llenar.
2. ¿Dónde puede encontrar el talento humano requerido?
3. ¿Qué papel desempeñan las leyes en el trabajo de reclutar?

Conocimiento del cargo.- Es el estudio profundo del cargo disponible, la técnica que se usa para conocer un

cargo se llama análisis del cargo. El análisis del cargo tiene por objeto comprender lo que implica una labor (descripción de funciones) y el tipo de persona que debe contratarse para hacerla (especificación del cargo)

- RECLUTAMIENTO
- SELECCIÓN
- CAPACITACIÓN
- EVALUACIÓN

Relación Entre Análisis Del Cargo,

Descripción De Funciones Y Especificación Del Cargo. Conocimiento de las fuentes para el reclutamiento.- Consiste en identificar las fuentes de recursos humanos disponibles para llenar una vacante, principales fuentes son:

fuentes internas y fuentes externas.

Fuentes internas.- La fuente de recursos humanos es el talento humano que esta ya trabajando en la empresa y puede tener la calificación para una vacante, es decir la empresa cuenta con un inventario de los recursos humanos que no es otra cosa que la información sobre las características de los miembros de la organización.

Para estar al tanto del potencial administrativo que posee una empresa se usa un organigrama de inventario que consiste sencillamente en el organigrama de una

unidad.

- **Análisis Del Cargo**

Proceso para obtener todo lo relativo al cargo

- **Descripción De Funciones**

Contiene:

- Ø Título del cargo
- Ø Ubicación
- Ø Resumen del cargo
- Ø Deberes
- Ø Maquinaria
- Ø Herramientas
- Ø Equipo
- Ø Materiales y formularios utilizados
- Ø Supervisión
- Ø Condiciones laborales
- Ø Riesgos

- **Especificación Del Cargo**

Declaración de las cualidades humanas necesarias para realizar el trabajo. Incluye elementos como:

Educación, experiencia

Fuentes externas.- Si no se puede llenar una vacante con alguien empleado en la empresa, la gerencia tiene fuentes de recursos humanos disponible fuera de la organización tales como: la competencia, es decir convencer al recurso humano de la competencia para que trabaje con la organización, agencias de empleo, ayuda a la gente a buscar trabajo y a las empresas buscar los aspirantes; estas agencias pueden ser públicas (sin honorarios) y privadas (con honorarios), los lectores de determinadas publicaciones, el objetivo es anunciar en una publicación el requerimiento de un aspirante para llenar la vacante de un cargo; y finalmente las instituciones educativas, principalmente a los estudiantes que están a punto de graduarse.

Conocimiento de la legislación.- Los administradores deben conocer las leyes que rigen la contratación de personal. La ley de Derechos Civiles que creó la comisión para la igualdad de oportunidades de empleo, que prohíbe la discriminación por razas, religión, sexo y nacionalidad al reclutar, contratar, despedir, cancelar el contrato y demás prácticas de empleo.

2.- Selección

Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. Es la decisión acertada de una persona del grupo que se ha reclutado para ser contrata. La selección constituye una serie de etapas por las cuales debe pasar

un aspirante para ser contratado, cada etapa reduce el grupo de aspirantes hasta que finalmente uno es contratado. Dos herramientas se utilizan en el proceso de selección: los centros de evaluación de personal y la evaluación.

Centros de evaluación de personal.- Es un programa (no un lugar) al cual los participantes acuden a realizar una serie de ejercicios individuales y de grupo, elaborados para simular las actividades importantes de las empresas en las que las personas aspiran a trabajar, siendo valorados por gerentes u observadores entrenados que evalúan tanto su habilidad como su potencial.

Los participantes se asignan de acuerdo con los siguientes criterios:

liderazgo, habilidades de organización y planeación, toma de decisiones, habilidades de comunicación oral y escrita, iniciativa, energía, habilidad analítica, resistencia a la presión, flexibilidad de la conducta, originalidad, capacidad de relacionarse, control, auto dirección, potencial general entre otras.

Evaluación.- Es el estudio de las cualidades de los recursos humanos apropiado a la realización de trabajos disponibles. Existen muchos tipos de pruebas para uso de la empresa, que se detallan a continuación:

- **Pruebas de aptitud.**- Establece el potencial del

individuo para realizar una labor, mide la inteligencia y habilidades específicas.

Prueba de habilidades.- Miden el grado de destreza o conocimiento que tiene una persona en un área.

- **Pruebas de interés vocacional.**- Trata de medir el interés de una persona para realizar varios tipos de trabajo.

- **Pruebas de personalidad.**- Pretende definir las características de personalidad como la madurez emocional, la subjetividad, la honestidad y la objetividad.

La información obtenida de las pruebas (test) debe ser valiosa y confiable. Un test es válido si mide aquello para lo que fue diseñado medir, y confiable si las medidas son similares luego de una u otra aplicación. Los resultados de una prueba no deben ser los únicos que determinen la decisión de contratar. Con los puestos administrativos indicados y marcados con claridad con claves sobre las posibilidades de ascenso de cada uno de sus ocupantes.

Por ejemplo:

Organigrama de inventario de administradores

.Se le puede ascender ya

.Se le puede ascender en un año

.Con potencial para futuro ascenso:

.Satisfactorio, pero sin posibilidad de ascenso

.Descartado

3.- Capacitación

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los empleados mediante del cambio de su conducta.

La capacitación de personal sigue cuatro pasos:

- Determinación de las necesidades de capacitación.-

Se considera evaluar: el proceso de producción (productos rechazados, no cumplidos y altos costos laborales en el área de producción), determinar la necesidad de capacitación mediante la retroalimentación directa de los empleados, y finalmente establecer una mirada al futuro, la tecnología.

- **Diseño del programa de capacitación.-** Consiste en diseñar varios tipos de eventos y actividades que satisfagan las necesidades de capacitación. Como las necesidades de capacitación cambian, también lo hacen los eventos y actividades diseñadas.

- Administración del programa de capacitación.-

Es la manera como se efectuará la capacitación, es la aplicación de mecanismos tales como: conferencias (comunicación de una vía, la audiencia participa

escuchando y tomando notas), instrucción programada (no necesita de la presencia o la intervención de un instructor, es presentación de información que requiere de respuestas que estén interrelacionadas).

- **Evaluación del programa de capacitación.-** Al término del programa de capacitación que representa una inversión, debe evaluarse su eficacia. Se formulará las siguientes preguntas que ayudarán a determinar la eficacia de un programa.

¿El excesivo rechazo a los productos ha bajado?

¿Están cumpliéndose los plazos con mayor regularidad?

¿Están reduciéndose los costos laborales por unidad producida?

Si la respuesta a estas preguntas es sí, el programa de capacitación ha tenido cierto éxito, si la respuesta es no, deben garantizar una modificación en el programa de capacitación.

3.7.3 Evaluación del Desempeño

Es el proceso de inspeccionar la productividad pasada de un individuo para evaluar el aporte que ha hecho al alcance de las metas.

Hay tres razones para utilizar la evaluación del desempeño.

- Emite criterios sistemáticos para apoyar

aumentos de salario, promociones, transferencias y a veces descensos o terminaciones de contrato.

- Permite indicar al personal cómo está haciendo su trabajo y de sugerir cambios en su conducta, actitud, habilidad párale cargo.

- Permite disponer de apoyo para los superiores.

3.8 Administración del cambio y la innovación

3.8.1 ¿Qué es el cambio?

Es el proceso de transformar significativamente el modo actual en que está organizada una empresa, para incrementar su eficacia, esto es, la medida en que una organización alcanza sus objetivos. El cambio se aplica también a un cambio fundamental en una tecnología para enfatizar el impacto de las nuevas capacidades de la misma. El cambio tiene el efecto de un nuevo comienzo, si una organización no toma ventaja de estos cambios, su posición competitiva disminuirá cuando la competencia se dirija a explotarlos. Importancia del Cambio.

El nuevo panorama competitivo, desafía a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas eficaces para que adopten una nueva forma de pensar de naturaleza global. Con esta forma de pensar las empresas aprenden a competir en ambientes muy turbulentos y caóticos que producen desorden e incertidumbre.

La globalización de las industrias y sus mercados, así como los cambios tecnológicos rápidos y significativos, son las dos realidades primarias en que se basa el nuevo panorama competitivo. Es probable que continúe la globalización, que es la difusión de las innovaciones económicas en todo el mundo y los ajustes políticos y culturales que la acompañan. Asimismo, incrementa los estándares de desempeño que las empresas deben alcanzar o superar a fin de ser estratégicamente competitivas.

-El agente del cambio

-Cómo determinar que debe cambiarse

- La evaluación del cambio

- El tipo de cambio que va a realizarse

- Los individuos afectados por el cambio

- **El agente de cambio.**- Puede ser un gerente designado dentro de la empresa o un consultor externo contratado por su conocimiento especializado en un área en particular, quien será responsable de realizar cambios, como la alteración de la cultura, el diseño y ejecución de programas de calidad entre otros desafíos.

- **Cómo determinar qué debe cambiarse.**- Se realizará sólo cambios que aumenten la eficacia de la empresa, tomando en cuenta tres factores: humanos (actitudes, habilidades de liderazgo y comunicación),

tecnológicos (procesos y equipos) y estructurales (políticas y procedimientos).

- **El tipo de cambio que va a realizarse.**- Se puede categorizar en una de estas tres clases: tecnológico (modificación del grado de tecnología del sistema administrativo), estructural (modificación de la estructura organizacional existente), y humano (mejorar la eficacia organizacional, cambiando ciertos aspectos del personal).

- **Los individuos afectados por el cambio.**- Principalmente serán afectados los clientes internos de la organización.

- **Evaluación del cambio.**- Implica mirar los síntomas que indican que se necesita un mayor cambio, por ejemplo: Si se presta mayor fidelidad a la metas de un departamento que a las metas generales de la organización.

3.8.2 Resistencia al Cambio

En una organización la resistencia al cambio es tan común como la necesidad de cambio. La resistencia se encuentra principalmente en el empleado para evitarlo.

Para asegurar el éxito, los administradores deben reducir los efectos de la resistencia. Los siguientes parámetros pueden disminuir la resistencia, evitar sorpresas con tiempo se debe informar de la clase de cambio que se piensa hacer y de la probabilidad de

ser aceptado, promover la comprensión oral reducir el miedo a una pérdida personal por el cambio, ambiente de cambio la actitud positiva de la gerencia y mandos medios hacia el cambio, finalmente proponer el cambio como tentativo crear un período de prueba durante el cual el personal pasa algún tiempo trabajando según el cambio propuesto antes de expresar su apoyo o su rechazo.

3.8.3 Innovación y Actitud Emprendedora

La revolución tecnológica y una mayor competencia aumentan la importancia competitiva de la innovación. Las investigaciones demuestran que las empresas que compiten en industrias globalizadas y que invierten más en la innovación, también obtienen mayores rendimientos. De hecho, con frecuencia los inversionistas reaccionan en forma positiva ante la introducción de nuevos productos lo cual incrementa el precio de las acciones de una empresa.

Por lo tanto la actitud emprendedora es una característica esencial de las empresas que tienen un alto desempeño.

3.9 Importancia de la organización en lo personal y ocupacional

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas. Cerca de la mitad de los hombres y mujeres

(y no había una gran diferencia entre ello) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad. Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas. Además se descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel. Sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Cierta evidencia indica que las mujeres si tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar

en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de la empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta

en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables "... insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran".

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma.

3.10 Estrategia de una organización

3.10.1 Componentes

Dominio.- Se refiere a la presencia, posicionamiento y liderazgo en el mercado en que se opera, dentro de su perspectiva financiera y de los clientes, al grado de interacción presente y planeado de la organización con su ambiente

Desarrollo de Recursos.- Comprende el capital humano, estructural y relacional de la empresa, a los potenciales de utilidad disponibles y los patrones de comportamiento pasados y presentes de desarrollo de los recursos que asisten en el logro de los objetivos y metas.

Ventajas Comparativas.- Se refiere a las ofertas diferenciadoras que la empresa está haciendo dentro de los mercados potenciales y emergentes, las que permiten alcanzar posiciones únicas a través del patrón de uso de sus recursos y/o sus decisiones de dominio.

Sinergia.- Consiste en las competencias organizacionales, prácticas diferenciadoras y estilos gerenciales que se aplican de manera integrada, energizando, creando y simplificando de manera efectiva en el sistema con el uso de sus recursos y/o sus decisiones de dominio.

3.10.2 Niveles Principales de la Estrategia

Estrategia Corporativa.- En este nivel la organización compleja actual trata con divisiones operativas, grupos de divisiones y empresas separadas. Se le percibe como compuesto por unidades estratégicas de negocio considerablemente separadas e independientes. Los problemas de las estrategias de este nivel suelen ser más bien de carácter económico - financiero.

Estrategia a Nivel de Empresa.- Comprende componentes considerablemente interdependientes entre sí, constituidos por productos, mercados, combinaciones producto-mercado, y se refieren solo a una organización.

Estrategia Funcional.- En este nivel, la principal orientación de la estrategia es hacia la maximización de la productividad de los recursos.

La planeación implica actividades futuras, concierne a las decisiones que los gerentes proponen y al futuro resultado de las decisiones del presente. Se realiza en un ambiente de incertidumbre; ya que nadie puede saber con plena certeza cual será el ambiente interno y externo incluso de la próxima semana y mucho menos de los años que están por venir. Los pronósticos y las investigaciones realizadas cuidadosamente son la clave de la planeación correcta, y es que la selección final de un plan específico debe basarse en criterios consistentes, congruentes con los escenarios y diferenciados en la posición de mercado que se busca en el futuro.

3.10.3 La Estrategia de 360º

1-¿Por qué algunas organizaciones tienen un gran éxito y otras un éxito moderado o nulo?

La respuesta a esta interrogante en un lenguaje organizacional equivale a la analogía biológica de “la sobrevivencia del más apto”, lo que se traduce como: En el largo plazo, solo sobreviven aquellas organizaciones

capaces de entregar a los clientes soluciones que resuelven sus preocupaciones y cautivan al producir satisfacción todas las veces. Lo anterior no se logra simplemente con voluntad o con el deseo de alcanzarlo, sino más bien, es producto de la aplicación de una estrategia diferenciadora con impecabilidad. Una estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomada por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para alcanzar posicionamiento y liderazgo en el escenario en que se opera a través de:

-  Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
-  Una ampliación de su mercado potencial.
-  Cumplimiento óptimo de los procesos internos.
-  Gestión del capital intelectual de la organización.

Esas cuatro perspectivas, trazadas por Norton y Caplan posibilitan diseñar un mapa estratégico que pase por los factores claves de resultados y mueva a la organización del nivel CEDER RESULTADOS al de protagonismo y liderazgo en el mercado en que se opera. Ese proceso se mueve de la ineficacia hacia la adquisición de prácticas diferenciadoras para la acción, que abran la puerta de:

ü Eficacia

- ü Eficiencia
- ü Efectividad
- ü Liderazgo

De las mejores prácticas, en el mercado en que se opera. Lo expuesto se esquematiza de la siguiente manera:

En un escenario globalizado, la estrategia de 360° es una necesidad para administrar el cambio, a partir de las obvias realidades, en el camino hacia el protagonismo, es decir los milagros. Es una necesidad para individuos, grupos y organizaciones que ven la tormenta de las demandas crecientes, impuestas por la apertura comercial y las nuevas reglas que gobiernan el siglo XXI.

El proceso anterior esta casado con la matriz COFUN, la que identifica en los diferentes niveles de un sistema competitivo, aquellos estándares a cumplir, deberán estar ajustados al plan previsto en los plazos establecidos en los respectivos cronogramas de actividades, reflejados en los diagramas de Gant.

Matriz Del Sistema De Competitividad Funcional (Cofun).

MILAGROS				BALANCE PERFECTO	NORMAS GEO-XXI
MEJOR	CALIDAD Y SERVICIO	TRABAJO Y COMUNICACION	IDONEIDAD COMPROMISO		
MÁS	RAPIDEZ E INNOVACIÓN	SIMPLIFICACIÓN Y CREATIVIDAD	ADECUACION TALENTO		
Menos	COSTO	DESPERDICIO	DEMORA		
CRITERIO	SALIDAS	PROCESOS	INSUMOS		

La matriz COFUN establece a nivel de insumos, procesos y rendimientos, quince requisitos que vamos a buscar en las personas, recursos o potenciales de utilidad dentro del sistema, para ser competitivos y fortalecer la estrategia de 360°.

3.10.3.1 Los Pasos de la Estrategia 360°

Existen muchas estructuras y formas de ver los pasos necesarios para desarrollar una estrategia. Los cuales pueden centrar en seis elementos básicos:

- a) Estudiar la empresa (mapa del ultimo viaje)
- b) Evaluar el campo de fuerzas interno y competitivo(con normas de clase mundial)
- c) Establecer escenarios de acción entre los

cuales navegara, posiblemente, la empresa

- d) Diseñar el disclosive space a seguir
- e) Elaborar el mapa funcional de competencias que demandara la organización, para alcanzar sus metas.
- f) Establecer un cuadro de control estratégico.

“Que los vientos te sean favorables”, decían los antepasados. Ahora con investigaciones meteorológicas se puede predecir el comportamiento de los vientos antes de iniciar un vuelo. De esta misma forma, es indispensable evaluar lo mejor posible el medio ambiente dentro del proceso de planeación.

En relación con los factores, es necesario conocer los números concisos del problema económico del país, de su crecimiento, del producto nacional bruto.

Es necesario también evaluar la actitud del gobierno y su política tanto económica como social. Por último, es necesaria

la evaluación de las fuentes de abastecimiento de recursos para la empresa, pues puede darse el caso de que no exista

la respuesta que se requiere de ella para echar andar nuestro plan.

3.10.3.2 Principios de la Estrategia 360°.

- a. Anticipar el futuro es la condición previa a

conquistarlo. b. La estrategia de 360° esta orientada a conseguir posiciones estratégicas de resultado (PER) a través de los potenciales de utilidad disponibles.

c. Las estrategias de 360° deben estar orientadas a crear espacios de descubrimiento a partir de la generación de ofertas que seduzcan.

d. La estrategia de 360° tiene como plataforma desarrollar escenarios múltiples a partir de los análisis de los campos de fuerzas en que operara la empresa.

e. Las estrategias de 360° son realizadas por empresarios audaces, comprometidos con la impecabilidad.

f. Las estrategias de 360° despiertan futuros, cumpliendo con estándares de clase mundial.

g. Las estrategias de 360° se diseñan sobre los puntos fuertes existentes y se utilizan las sinergias de manera armónica.

h. Las estrategias de 360° conceden a los compromisos, la coordinación de la acción y la producción de satisfacción, una gran importancia.

i. Las estrategias de 360° establecen el mapa de competencias que posibilitara la gestión del capital humano.

j. Diferenciación, anticipación, enfoque, impacto, optimización y utilidades constituyen las dimensiones

claves de la gerencia que implementara la estrategia, apoyados con las leyes gerenciales de 360°.

El proceso se inicia con el mapeo del último viaje, es decir, estudiar el comportamiento y estrategias recurrentes de la empresa en el pasado, lo que permitirá conocer el nivel de apertura de los mandos directivos hacia el cambio. A continuación se procede a realizar un análisis interno y competitivo basado en normas de competitividad (Geo XXI, Malcolm Baldrige, EFQM, etc.) el cual se procesa a través del análisis del campo de fuerzas (desarrollado por Kurt Lewin). El mapeo de fuerzas tiene otra herramienta complementaria que es el análisis funcional de competencias, el cual ubicamos en este cuadro por cuestiones de espacio, pero es conveniente implementar el mapa de competencias hasta que se ha establecido la identidad del negocio (después de diseñar el disclosive spaces)

Una vez se dispone de la información anterior se pasa a un proceso de planeación por escenarios (Pierre Schwartz es el pionero de este método)

La planeación se relaciona con el diseño de los nueve espacios del disclosive empresarial (herramienta desarrollada por Fernando Florez Labra).

La cuarta etapa se centra en establecer el cuadro de mando integral (Norton y Caplan).

Los cuatro modelos, en fila, posibilitan cubrir

miradas complementarias en el diseño y control de la estrategia.

Ejercicio:

La empresa de Telecomunicaciones Flash, tiene el carácter de monopólica en el mercado; sin embargo la alta gerencia considera realizar una reingeniería organizacional debido a la amplitud de su servicio en toda la región y por causa de la globalización las homólogas internacionales le exigen a ser mas eficiente y apta para la implementación de tecnología de punta dentro de su capacidad instalada.

Qué recomendaciones podríamos hacer para esta empresa, de acuerdo a sus características:

¿Está usted de acuerdo?, ¿Qué factores apoyarían la decisión de conservar la estructura tradicional?, ¿Qué factores apoyarían la de adoptar una estructura de matriz u otra? **Objetivo Principal:**

La principal orientación de la estrategia es hacia la maximización de la productividad de los recursos.

Debemos diseñar un mapa estratégico que pase por los factores claves de resultados y mueva a la organización del nivel CEDER RESULTADOS al de protagonismo y liderazgo en el mercado en que se opera. Ese proceso se mueve de la ineficacia hacia la adquisición de prácticas diferenciadoras para la acción, que abran la puerta de:

- a. Eficacia
- b. Eficiencia
- c. Efectividad
- d. Liderazgo

Conocer y Entender el Objetivo

Todas y cada una de las partes de la empresa, como sus protagonistas deben saber cual es el objetivo y saber que hacer para lograrlo. Para esto se hará necesario la aplicación de una buena estrategia de comunicación, que permita llegar con el mensaje a todos los involucrados.

Descomponer en Actividades

Clasificar las actividades en unidades de práctica.- Para el caso de esta empresa de telecomunicaciones podríamos definir, esta gran clasificación de áreas:

- Ø Área Administrativa y Financiera
- Ø Área Técnica
- Ø Área de Atención al Cliente

Después de determinar las unidades principales, estas se clasifican para formar unidades, secciones secundarias, terciarias, entre otras; ejemplo:

Dentro de Administrativo Financiero, podríamos definir algunos departamentos:

- Servicios Generales
- Adquisiciones
- In ntarios
- Pagaduría - Tesorería
- Contabilidad - etc.

Dentro del Área Técnica:

- Instalaciones
- Reparaciones
- Mantenimiento
- Planta externa
- etc.

Y en Atención al Cliente:

- Información
- Contratación
- Reclamos

Asignar Personal

Al determinar la actividad mínima o grupo de actividades en las que ya se han especificado obligaciones, requisitos y especificaciones, deberá determinarse quién efectuará el trabajo; cabe advertir que la persona deberá ajustarse a las exigencias del puesto, y no éste a la

persona, por lo que es necesario contar con elementos capaces de tomar decisiones en la elección del persona, evitando trastornos en cuanto a la ejecución del trabajo y la rotación constante de los trabajadores, ya que de no tener cuidado en este renglón, será difícil que se pueda lograr los objetivos esperados por la administración. Para este caso de no tener el personal con el perfil adecuado para determinado puesto, podríamos optar por seleccionar y reclutar personal externo, con la técnica expuesta en el respectivo capítulo.

Delegar la Autoridad

Para responsabilizar a una persona, es necesario delegarle la autoridad, la cual deberá ser suficiente y equilibrada a las funciones que su labor requiera.

Recomendaciones:

Pese a que ya no tiene competencia, deberá cambiar y manejar nuevas herramientas gerenciales que le permitan seguir manteniéndose en el mercado como por ejemplo: cultura de servicio, una organización horizontal, con personal capacitado, educado y decidido para la toma de decisiones, entre otras.

Se respalda el segundo planteamiento en razón de que la empresa actualmente considera los elementos que debe llenar una organización como son: coordinación, división del trabajo, asignación de autoridad y delegación de responsabilidad, obtención del máximo

aprovechamiento en los fines fijados con los elementos disponibles lo que le permite generación de rentabilidad aceptable.

AUTOEVALUACION: 3

1.- Escriba la diferencia entre los siguientes principios:

Principio de la unidad de objetivo	Principio de la eficiencia organizacional
Principio del tramo de administración	Principio Escolar
Principio de delegación por resultados esperado	Principio del carácter absoluto de la responsabilidad
Principio de unidad de mando	Principio de nivel de autoridad.

2.- Ubique el literal que corresponda:

- A. Conocer y entender el objetivo () Para responsabilizar a una persona, es necesario delegarle la autoridad, la cual deberá ser suficiente y equilibrada.

- B. Descomponer en actividades () El objetivo debe ir encaminado a lograr, con el máximo de eficiencia y mínimo de riesgos.

() Deberá determinarse quién efectuará el trabajo; cabe advertir que la persona deberá ajustarse a las exigencias del puesto.

- C. Clasificar las actividades en unidades de práctica. () Es indispensable que las actividades se descompongan en unidades, de tal manera que no se tenga a una persona dedicada a todo.

- D. Asignar personal () Después de determinar las unidades mínimas, estas se clasifican para formar unidades, secciones secundarias, terciarias, entre otras.

- E. Delegar la autoridad

3.-Complete:

Es la convocatoria y la preselección de los candidatos a empleo para llenar una vacante se trata del:.....

Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos se refiere a la.....

El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los empleados mediante del cambio de su conducta se habla de la.....

Es el proceso de inspeccionar la productividad pasada de un individuo para evaluar el aporte que ha hecho al alcance de las metas concierne a la.....

4.-Subraye los elementos que componen:

Título del cargo

Ubicación trabajo Maquinaria selección
Supervisión

Las cualidades de los recursos humanos:

Pruebas de aptitud pruebas de conteo
prueba de habilidades pruebas psicológicas
pruebas de interés vocacional

Razones para utilizar la evaluación del desempeño.

Emite criterios analíticos para apoyar rebajas de salario, Permite indicar al personal cómo está haciendo su trabajo

Diseña programas de personal

Permite disponer de apoyo para los superiores.

Componentes de la estrategia de una Organización:

Dominio habilidad vocacional desarrollo de recursos apoyo a superiores ventajas comparativas pruebas de necesidades

Conteste

5.-Estrategia Corporativa:.....

6.- Estrategia a Nivel de Empresa:.....

7.- Estrategia Funcional:.....

8.- Dominio:.....

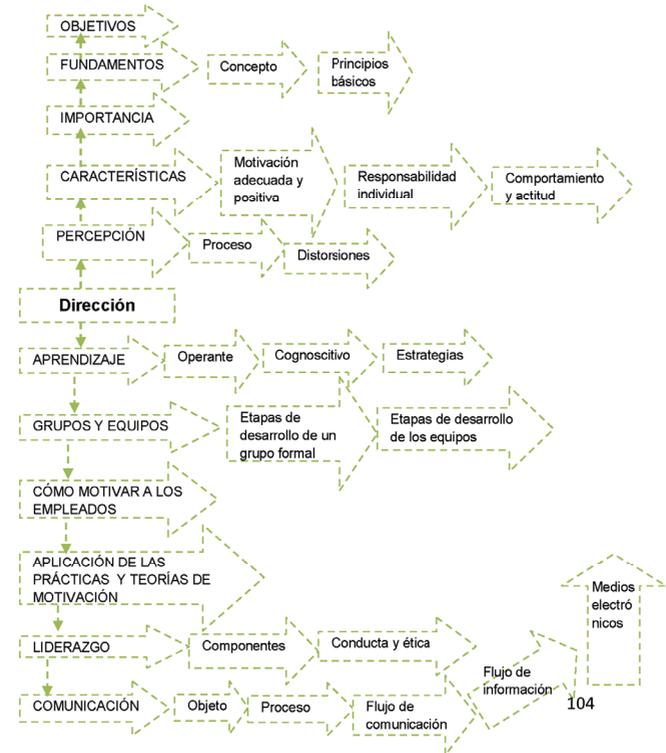
9.- Desarrollo de Recursos:.....

10.- Ventajas Comparativas:.....

Sinergia:.....

CAPÍTULO IV

DIRECCIÓN



4.1 Objetivo

- Definir la naturaleza, el proceso de la dirección, describir los factores humanos básicos que influyen en la administración, explicar el significado de motivación, comprender las actitudes del empleado en su sitio de trabajo, y reconocer la importancia de la comunicación.

- Explicar la definición del término grupo, la diferencia entre grupos formales e informales.

Promover la motivación humana, establecer las necesidades humanas y la importancia de motivar al personal de una organización.

- Explicar la definición de liderazgo y sus componentes, las bases de poder en las organizaciones, y finalmente las diversas teorías sobre el liderazgo.

- Describir el objetivo y el proceso básico de comunicación; el flujo de la comunicación en una organización, y el papel de los medios electrónicos en la comunicación. Autoridad, Paridad Con La Responsabilidad.

Principio que sostiene que la responsabilidad por la acción no debe ser mayor ni menor que la autoridad delegada. La autoridad es el poder discrecional para ejecutar tareas y la responsabilidad es la obligación que se le debe a quien realizó la delegación para que estas actividades se cumplieren entre varias opciones.

4.2 Fundamentos de la dirección

4.2.1 ¿Qué es la dirección?

Un gran activo de la empresa está formado por las personas que la dirigen, por consiguiente, cualquier aumento en la productividad de ellas se convierte en un beneficio para la empresa; quienes fundamentan su éxito en una dirección dinámica y eficaz.

La dirección se puede entender como la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa, mientras se establecen toques duraderos entre los empleados y la empresa.

Daremos algunas definiciones para aclarar este concepto:

- Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado.

- Dirigir es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización hacia los rumbos deseados.

- Dirigir es la manera de conseguir los objetivos mediante la actividad de las personas y la aplicación de los recursos organizacionales.

- Dirigir significa interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones y orientaciones acerca de cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los

objetivos.

En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas; por lo tanto, el administrador debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

En pocas palabras, el gerente es quien dirige una empresa y está en busca de una dirección eficaz.

4.2.2 Principios básicos de la dirección

Principios De Fayol Relativos A La Dirección. A) Principio De La Autoridad Responsabilidad

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.

Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

B) Principio De La Disciplina

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.

Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

C) Principio De La Unidad De Mando

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

D) Principio De Unidad De Dirección

Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

E) Principio De La Centralización-Descentralización

Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

F) Principio De La Equidad

Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos

G) Principio De La Iniciativa

Debe darse a los subalternos libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

2. PRINCIPIOS PROPUESTOS POR KOONTZ Y O'DONELL. A) Principio De Dirigir El Objetivo

Cuando mas sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto mas eficaz y eficientemente será esta.

B) Principio De Armonía Del Objetivo

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitara si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

C) Principio De Unidad De Mando

La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultanea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades.

Este principio hace énfasis en cada subordinado, debe rendir cuentas a un solo superior.

3. PRINCIPIOS PROPUESTOS POR G. TERRY (FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA).

A) “La Dirección Es Una Relación Que Existe Y Es Afectada Por El Jefe, Los Dirigidos Y La Situación De La Organización Y Su Entorno”

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder esta orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada al puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la plantación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

B) “La Función Del Líder Y Su Grado De Aceptación Por El Grupo”

El liderazgo de éxito depende de la situación organizacional y el estilo de líder. La situación organizacional puede variables tales como el entorno, los valores de los gerentes y de los subordinados, las actitudes y las experiencias, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

C) Tiene Una Influencia Importante El Grado Hasta El Cual

Se Definen Las Tareas

Las funciones estratégicas de un líder consiste en lo siguiente:

1.- reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre las cuales el líder tenga algún control.

2.- incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.

3.- hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y sugiriendo.

4.- ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.

5.- reducir las barreras frustrantes.

6.- aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

D) “El Líder Tiene La Capacidad Para Determinar Cuáles

Acciones Ayudarán A Lograr Los Objetivos Del Grupo” Cuatro estilos de liderazgo basado en el grado de participación del empleado y en la facultad para

tomar decisiones administrativas.

1.- AUTÓCRATA I. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

2.- AUTÓCRATA II. Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a estos en las decisiones alternativas.

3.- CONSULTIVA I. Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

4.- CONSULTIVA II. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias.

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en forma simple, como:

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Analizando las definiciones de varios autores todos concuerdan de otra manera, en que el concepto de administración esta integrado por los siguientes elementos: Objetivo. Es decir, que la administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.

Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia. Se refiere a “hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social. Para que la administración exista es necesario que se de dentro de un grupo social.

Coordinación de recursos. Para administrar se requiere combinar sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen dentro de un fin común.

Productividad. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio: Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

4. PRINCIPIOS PROPUESTOS POR OTROS AUTORES

Principios Propuestos Por Urwick

Urwick fue un autor que provocó divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. Cuatro principios de administración fueron propuestos por Urwick:

Principio de la especialización: una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina, una división especializada del trabajo.

Principio de autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de base. Principio de la amplitud administrativa: este principio (span of control) destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados. El superior no tiene solo personas para supervisarlas, sino también, las relaciones entre las personas que supervisan.

Principio de la definición: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

4.3 Importancia de la dirección

La etapa de la dirección es de suma importancia porque principalmente se refiere a problemas humanos, formando la columna principal e indispensable dentro

de la administración, y cabe recordar lo complejo y susceptible del elemento humano. La importancia de la dirección se pone de relieve cuando su personal lleva a cabo lo que antes no había alcanzado por la sociedad, conforme a sus objetivos (el grado puede ser superior –como siempre es de pretenderse– o bien puede ser inferior). Los resultados logrados, buenos o malos, se deben casi en su totalidad a la personalidad de los dirigentes.

También se puede afirmar que cuando la dirección de una empresa (pública o privada) actúa en un sentido –positivo o negativo– todo el personal marcha en ese sentido. Comúnmente se dice que cuando la cabeza funciona mal, toda la organización camina mal y viceversa.

Cabe insistir en que el elemento humano es el recurso más valioso de cualquier organismo social, por lo que conviene su mejor aprovechamiento posible en los objetivos señalados.

La dirección deberá cuidar, cultivar y respetar el elemento humano en todas sus fases o manifestaciones, ya que es la unidad de producción que, para incrementar su valía, debe tratarse con ciertas consideraciones o requisitos (humanidad) y colocarse en las condiciones mejores para obtener su óptimo rendimiento. Lo principal de la dirección son las relaciones humanas, por lo que deben aplicarse todas las técnicas relativas al elemento

humano, procurando su constante mejoramiento; que se eleve el nivel de vida de las personas que hacen factible el progreso de la sociedad mediante la realización de sus objetivos.

La dirección debe conocer a fondo los intereses comunes que identifiquen a su elemento humano, para comprenderlo y aplicarle la psicología adecuada, con la finalidad de obtener la máxima cooperación dentro de la planeación y organización previamente trazadas.

4.4 Características de una buena dirección

Se puede decir que para que la dirección sea buena, ésta debe basarse en una serie de principios que le son:

- Motivación adecuada y positiva. Comunicación
- Actitudes de líder
- Responsabilidad individual.

4.4.1 Motivación Adecuada y Positiva.

Esta es una práctica poco extendida en nuestro país y los resultados prácticos no se tienen con la profusión que es de desearse, de ahí que para la exposición que nos proponemos hacer tengamos que valernos de lo anotado por autores extranjeros.

Por la dificultades que ofrece el establecer métodos de motivación estándar para grupos de individuos, por la variedad de motivación que pueda usarse y principalmente a qué tipo de motivación es la

más efectiva. Se dice que el objetivo de motivar a un subordinado es inducirlo a que produzca más, dando como cierto que tiene la capacidad para ello.

4.4.2 Responsabilidad Individual.

Con un cargo claramente definido y autoridad para desempeñarlo, el individuo debe esperar que se le juzgue por los resultados de sus actos. El principio de la responsabilidad individual es uno de los más importantes, beneficios que pueden obtenerse dentro de la organización.

A continuación se citan las reglas fundamentales que deben seguirse al determinar las responsabilidades:

- Cada empleado deberá saber ante quién es responsable.
- Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
- Cada empleado tendrá la autoridad en relación a sus responsabilidades.

4.4.3 Comportamiento Y Actitud

Este término se aplica a las fuerzas que emplean los individuos solos o en forma colectiva, en alguna actividad de grupo. Si lo que se quiere decir es: "¿Por qué no actúan los empleados como quisiéramos que lo hicieran?", será preciso mucho tiempo para poder dar una respuesta; sin embargo, si la pregunta en realidad es: "¿Por qué

actúan las personas en forma tan impredecible?", la respuesta será muy fácil. La gente actúa como debe. Sus actos, que pueden parecer irrazonables a alguien que no los entiende, son en realidad muy lógicos. Si fuera posible escudriñar en sus antecedentes y su naturaleza emocional se podría predecir, con sorprendente precisión, el modo en que reaccionará una persona a las críticas o cómo actuará otra cuando se le haga pasar al segundo turno de trabajo.

Un trabajador que ha descubierto, mediante su interacción con un jefe, que el único momento en que se le trata como ser humano es cuando se va a aumentar su carga de trabajo, se pondrá a la defensiva cuando un nuevo jefe lo trate de manera amistosa. Al nuevo jefe los actos del trabajador le parecerán raros y contrarios a lo natural. Sin embargo, para el trabajador será el único modo lógico de actuar.

En realidad, cada persona es el producto de sus padres, su hogar, su educación, su vida social y sus experiencias de trabajo. Por consiguiente, cuando un jefe trata a los trabajadores, está tratando con personas que han traído a su trabajo todas sus experiencias anteriores.

Una actitud es la predisposición a reaccionar frente a una situación, persona o concepto, la cual incluye una respuesta en particular. Las actitudes son internas y en gran medida pueden mantenerse ocultas o hacerse explícitas por medio de comportamientos.

Las actitudes tienen tres componentes principales:

- Cognoscitivo.- Información y creencias sobre una persona u objeto en particular.
- Afectivo.- Sentimiento positivo o negativo sobre una persona u objeto particular.
- Comportamental.- Intento o deseo de actuar de una forma determinada hacia una persona u objeto en particular. Por lo general, las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores; las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por la experiencia directa o de una fuente secundaria, los valores tienden a guiar las acciones y los juicios de las personas en diversas situaciones.

4.5 Percepción y el proceso perceptivo

La percepción es el proceso psicológico de seleccionar los estímulos, organizar la información en patrones reconocibles e interpretar la información que resulta.

El proceso perceptivo es una serie de acciones que los individuos ejecutan para seleccionar, organizar e interpretar los estímulos por medio de los sentidos: vista, oído, olfato y gusto.

4.5.1 Proceso de percepción

El proceso perceptivo une al hombre con su entorno, solo se puede procesar un número limitado de estímulos,

no somos conscientes de la totalidad de lo que ocurre a nuestro alrededor. Los estímulos limitados que percibimos están sujetos a filtros perceptivos que están determinados por nuestras experiencias, actitudes y creencia. Adicionalmente los estímulos que no son consistentes con nuestras predisposiciones se ignoran o se distorsionan, por tanto, nos convertimos en personas de “mente cerrada” sin darnos cuenta.

4.5.2 Distorsiones de la percepción

Los gerentes toman decisiones o emiten juicios con base a las percepciones, para cerciorarse de que los juicios y decisiones valen la pena, los gerentes deben evitar las distorsiones comunes de la percepción. A continuación se analizan cada una de las distorsiones:

Perjuicios auto formulados.- Es la tendencia a sobrestimar las causas externas de la conducta y a desestimar las internas al juzgar la conducta personal.

Error de atribuciones.- Es la tendencia a sobrestimar las causas internas de la conducta y a desestimar las externas cuando se juzgan las conductas de otras personas.

4.6 Aprendizaje

El aprendizaje es el cambio más o menos permanente en la conducta, como resultado de la práctica, la experiencia, la educación o la capacitación. En las organizaciones el cliente interno **a p r e n d e**

destrezas, conocimiento y habilidades relacionadas con un trabajo específico, además de las normas de la organización, lo que se espera de ellos y la forma en que las cosas se deben llevar a cabo. Estas situaciones de aprendizaje afectan las creencias, actitudes, y conductas de los empleados.

Existe dos tipos de aprendizaje: Operante y Cognoscitivo.

4.6.1 Aprendizaje operante.

Denominado también condicionamiento operante, se basa en la creencia de que la conducta es una función de sus consecuencias. Si una persona percibe que una conducta le va a ocasionar un efecto positivo, tiende a repetir esa conducta. Por lo contrario, si una persona percibe que una conducta le va a ocasionar un efecto negativo, se tiende a evitar esa conducta.

4.6.2 Aprendizaje cognoscitivo.

Es el método que se enfoca en el proceso de pensamiento y supone que los seres humanos tienen una gran capacidad para actuar de la forma en que se lo propongan y de esa manera seleccionar las conductas que les permitan alcanzar metas a largo plazo.

4.7 Estrategias de aprendizaje

Existen estrategias que se pueden manejar para promover el aprendizaje de los miembros de una organización entre las que se presentan a continuación:

- Estrategia de Reforzamiento.- Los gerentes aplican esta estrategia para moldear la conducta de un empleado. Este principio se basa en la teoría del condicionamiento operante: se asume que los empleados repetirán la conducta que es reforzada o premiada, entre las formas de reforzamiento pueden encontrarse reconocimientos positivos de una autoridad, tales como: elogios, reconocimiento, salario y apoyo.

- Estrategia de Evitación.- La conducta que puede prevenir que una consecuencia no esperada aparezca, resulta de un aprendizaje por evitación.

- Estrategia de castigo.- Cuando a la conducta no deseada de un empleado le sigue la respuesta no deseada de un gerente, se utiliza una estrategia de castigo., se las denominan “acciones disciplinarias” y consiste en advertencias escritas, descenso de cargo, suspensión y término del contrato. El objetivo de un programa disciplinario es advertirles a los empleados que determinadas conductas no deseadas se consideran muy graves, el propósito es motivar a los empleados a cumplir las normas laborales y los estándares de desempeño, y finalmente mantener un clima de respeto y confianza mutua entre los empleados y los gerentes.

4.8 Grupos y equipos

Un grupo se puede definir como un conjunto de dos o más individuos que establecen contactos personales significativos entre sí con algún propósito, sobre la base

de la continuidad, para alcanzar uno o más objetivos comunes.

Se caracterizan por la frecuente comunicación entre sus miembros a través del tiempo y su tamaño para permitir que cada miembro se comunique con los otros cara a cara.

Existen grupos formales e informales:

Un grupo formal es el designado oficialmente para servir a un propósito específico en la organización, pueden aparecer en el organigrama en forma de departamentos (departamentos de investigación de mercado, por ejemplo), divisiones (por ejemplo, división de productos de consumo) o equipos (equipo de montaje de productos, por ejemplo), tomando el nombre de grupos de mando. Los grupos formales comparten la característica común de ser creados oficialmente para desempeñar ciertas tareas sobre una base duradera, y continúan su existencia hasta que alguna decisión cambie o reconfigure la organización por alguna razón.

Los grupos temporales son creados para propósitos específicos y se disuelven cuando se cumple ese propósito, Ciertos comités son creados para resolver problemas específicos o cumplir atribuciones especiales son ejemplos característicos de grupos temporales.

Los grupos informales no son parte de la estructura formal

de la compañía, son grupos amigables conformados por personas con afinidades naturales y que trabajan juntas con más facilidad, están conformadas de personas que comparten intereses comunes, entre los que pueden estar el trabajo, los servicios comunitarios, los deportes o la religión.

Los grupos informales se dividen en: Los grupos de interés y los grupos de amistad.

Los grupos de interés, son grupos informales que logran y mantienen membresía primordialmente porque hay una preocupación común sobre un tema específico.

Los grupos de amistad son grupos informales que existen en las organizaciones, dada la afinidad personal que tienen sus integrantes.

El concepto de equipo comienza donde llega el límite máximo de un grupo. Equipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan en conjunto para alcanzar un propósito común del cual son responsables colectivamente.

Un equipo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Principalmente, un equipo se diferencia de un grupo de trabajo en cuatro aspectos fundamentales:

1.- Objetivo.- Mientras el grupo tiene por objeto compartir

información, el equipo está orientada hacia el desempeño colectivo e integrado.

2.- Sinergia.- Mientras el grupo presenta sinergia neutra, muchas veces negativa, el equipo es capaz de desarrollar sinergia positiva elevada. (sinergia efecto multiplicador de las partes de un sistema, lo cual permite que el resultado sea mayor que la suma de las partes).

3.- Responsabilidad.- En tanto el grupo se caracteriza por la responsabilidad individual y aislada, el equipo se caracteriza por la responsabilidad individual y mutua, colectiva y solidaria entre los miembros.

4.- Habilidades.- Mientras el grupo utiliza habilidades atóricas y variadas de sus miembros, el equipo se caracteriza por la complementación de las habilidades de sus miembros para realizar una tarea común, conjunta e integrada.

Los equipos siguen los siguientes criterios: equipos que presentan propuestas, son aquellos que estudian problemas específicos y recomiendan soluciones y se disuelven luego de haber cumplido el propósito. Por ejemplo, equipos de proyectos; equipos que cumplen tareas, desempeñan tareas permanentes para la organización y son relativamente estables y permanentes.

Por ejemplo, departamento de marketing y publicidad y finalmente equipos que investigan y aceleran la implementación, formular propósitos, objetivos, valores

y direcciones estratégicas y ayudan las personas a implementarlos de manera adecuada. Por ejemplo, grupos de gerentes.

4.9 Etapas del desarrollo de un grupo formal

El desarrollo de los grupos tiene un proceso de tres etapas en el que el grupo debe aprender a utilizar sus recursos:

- Etapa de aceptación.- Los miembros de un nuevo grupo desconfían de los otros al comienzo. La aceptación ocurre sólo después de que la etapa inicial de desconfianza va convirtiéndose en confianza y aceptación mutua.

- Etapa de la comunicación y de la toma de decisiones.-

Se deja a un lado la etapa de aceptación, los miembros se comunican más francamente que es la base para establecer y utilizar un medio eficaz de toma de decisiones de grupo.

- Etapa de solidaridad del grupo.- Ocurre cuando la aceptación mutua de los miembros aumenta y continúa el proceso de comunicación y de toma de decisiones de grupo. En esta etapa existe más el compromiso, y la cooperación para alcanzar el éxito.

4.10 Etapas del desarrollo de los equipos

Los equipos generalmente atraviesan varias etapas de desarrollo antes de ser productivos. Los gerentes deben comprender este proceso de desarrollo de modo que

puedan facilitarlos. Las etapas que atraviesa un equipo son:

Etapas formativas.- Es la primera etapa del proceso de desarrollo de un equipo, durante la integración, el equipo recién se conoce para explorar problemas relacionados con

su nueva situación de trabajo. Se caracteriza por la incertidumbre y el estrés; se tolera las discusiones informales y no se considera como pérdida del tiempo, se les da la oportunidad de tener un período exploratorio para que sean

productivos.

- **Etapas tormentosas.**- Se caracteriza por los conflictos y desacuerdos, el equipo parece carecer de unidad porque los miembros continuamente cuestionan las funciones de cada integrante. Para que el equipo vaya más allá de esta etapa, los gerentes deben estimularlos a que liberen sus desacuerdos con los temas que tengan que ver con el equipo y a presentar los puntos de vista con honestidad.

- **Etapas normativas.**- El equipo se caracteriza por el acuerdo entre los integrantes respecto a los papeles, las normas y las conductas aceptables para el trabajo en equipo.

- **Etapas activas.**- Se caracteriza por centrarse en resolver los problemas organizacionales y en enfrentar

los retos asignados.

- **Etapas disolutivas.**- Es la última etapa del proceso de desarrollo de un equipo, es aquella en la que el equipo finaliza el trabajo y se prepara para disolverse.

4.11 Cómo motivar a los empleados

¿Qué Es La Motivación?

La motivación es el impulso de una persona para realizar su trabajo, porque desea, quiere hacerlo con el fin de satisfacer sus necesidades. Es decir la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que le rodea. Los niveles de motivación varían entre las personas y en una misma persona. Además de las diferencias individuales, existen variaciones en el individuo que dependen del momento y de la situación.

Por lo general las personas tienen una escala de necesidades. Tal vez el empresario lo ayudará a conocer esta escala y qué es lo que necesita cada trabajador para que lo ayude a conseguirlo y así esté motivado para trabajar con entusiasmo.

Teorías

Hay cuatro importantes teorías que describen cómo ocurre la motivación:

1.- Teoría De La Motivación De Necesidades – Meta

La motivación comienza cuando un individuo siente necesidad., ésta es luego transformada y dirigida para

apoyar o permitir el desempeño de aquella conducta meta para reducir la necesidad sentida.

2.- Teoría De Las Expectativas De Vroom

Se basa en que las necesidades condicionan la conducta humana y que la fuerza de la motivación depende del grado de deseo de un individuo para mostrar una conducta.

La fuerza de la motivación la determina la percepción del valor del resultado de tener una conducta y la probabilidad percibida de que la conducta realizada causará un efecto que se materialice. A medida que los factores aumenten, la fuerza de la motivación, o el deseo de tener esta conducta, aumentarán.

3.- Teoría De La Equidad

Es una explicación de la motivación que hace énfasis en la justicia que un individuo percibe en situaciones laboradas y cómo las inequidades percibidas pueden producir determinados comportamientos.

4.- Teoría De Porter – Lawler

Se basa en la premisa de que las necesidades sentidas producen comportamientos y que la fuerza de la motivación la determina primordialmente la realización del comportamiento y la probabilidad percibida que ese comportamiento maternal.

5.- Teorías humanistas de la motivación

Las Necesidades Humanas.- Existe evidencia de que la mayoría de la gente tiene necesidades. Es imposible identificar todas las necesidades humanas, pero los gerentes comprenden mejor las siguientes: jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERG de Alderfer,

La continua madurez – inmadurez de Argyris y la teoría de las necesidades de McClelland.

Hablaremos principalmente de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Jerarquía De Las Necesidades De Maslow

- Necesidades Fisiológicas.- Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

- Necesidades de Seguridad.- Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor al trabajo, la propiedad, los alimentos de abrigo.

- Necesidades de Asociación.- En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

- Necesidades de Estimación.- De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de

pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como de poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

- Necesidad de Autorrealización.- Maslow consideró a ésta como necesidad más alta de su jerarquía.

Se trata del deseo a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

TEORÍA X – TEORÍA Y.- Douglas McGregor identificó dos suposiciones: la teoría X es, en esencia, un conjunto de suposiciones negativas sobre la naturaleza humana. Los gerentes que usan la teoría X son “malos”. La teoría Y es, en esencia, un conjunto de suposiciones positivas sobre la naturaleza humana; aquellos gerentes que usen la teoría Y son “buenos”. Reddin propone la teoría Z, Es la medida de eficacia que implica que los gerentes pueden tener éxito, sea con la teoría X o con la teoría Y, dependiendo de su situación.

4.12 Aplicaciones prácticas de las teorías de motivación

Las teorías de la motivación ofrecen inagotables conclusiones respecto de la naturaleza humana. Lo importante es su aplicabilidad al mundo real de las personas. Estudiaremos tres aplicaciones prácticas en la realidad organizacional: las recompensas monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la

semana laboral.

Recompensas monetarias

Es una aplicación de la teoría de Maslow sobre las necesidades del nivel más bajo, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de contribuciones y resultados con una persona de referencia.

Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas, por tres razones fundamentales:

El dinero

Puede ser un refuerzo condicionador porque está asociado a las necesidades de alimentos, habitación, vestuario y recreación. El dinero puede comprar todas esas cosas. El dinero se puede considerar un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades.

Sirve de reductor de ansiedad.- Una característica común de las personas es la preocupación por los problemas financieros.

Enriquecimiento de tareas

Fue popularizado por Herzberg, se trata de un enfoque motivacional que pretende aumentar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Para que la tarea tenga efecto motivador, es necesario ajustarla continuamente al progreso del empleado; en otros

términos, enriquecer la tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta. El enriquecimiento puede ser: Vertical u Horizontal. Enriquecimiento vertical

Atribuir actividades crecientemente más complejas o importantes y cancelar actividades sencillas o menos importantes.

Enriquecimiento Horizontal

Desplazamiento lateral hacia tareas diferentes, aunque con la misma complejidad, dificultad o importancia.

Flexibilidad del horario de trabajo

Se pone en marcha a través de la reducción de número de días de trabajo a la semana.

El trabajador puede laborar diez horas diarias durante cuatro días en vez de las ocho horas diarias en cinco días, por ejemplo. A pesar de los problemas relacionados (el número de horas de trabajo semanales, las restricciones sobre el número

de horas diarias, el trabajo femenino y del menor de edad, las horas extras, entre otras), muchas organizaciones tratan de establecer enfoques para flexibilizar la semana de trabajo, como forma de motivar más a sus empleados.

4.13 Qué es el liderazgo

Liderazgo es la capacidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que uno les ordena. Liderazgo no es sinónimo de administración, dirección o de gerencia.

Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es administrador.

Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

El líder eficaz tendrá que tratar individuos, grupos y metas.

La eficacia del líder generalmente se considera en términos del grado de realización de una meta o combinación de metas.

4.13.1 Componentes del liderazgo

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo.

Todo indica que esta aptitud consta de al menos cuatro importantes componentes:

- 1.- Liderazgo con la capacidad de poder.
- 2.- Profundo conocimiento de los individuos.
- 3.- Rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus esfuerzos en la ejecución de un proyecto.
- 4.- Tienen que ver con el estilo del líder y ambiente.

Teorías

4.13.2 Conducta y estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo:

- El liderazgo basado en el uso de la autoridad. - La rejilla administrativa.
- El liderazgo que implica una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Los líderes aplican tres estilos básicos;

- El líder autocrático

Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos.

- El líder democrático,

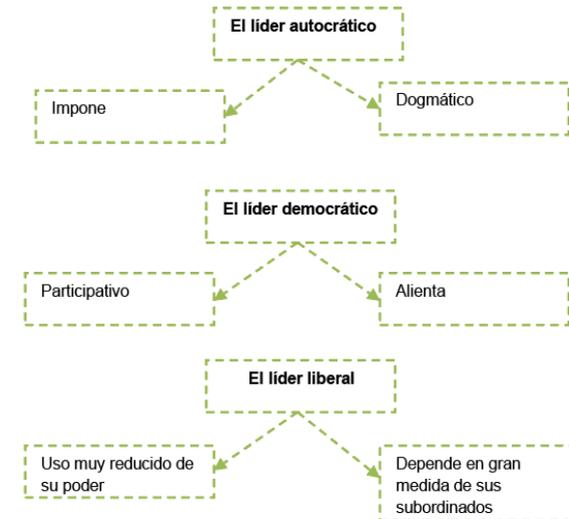
O participativo, consulta a los subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

- El líder liberal

O de rienda suelta, hace un uso muy reducido de su poder, estos líderes depende en gran medida de sus subordinados, para establecer sus propias metas y de los medios para alcanzar.

Este último tipo de líder corre el peligro de echar al traste con los objetivos de la empresa, toda vez que existe mucho poder de decisión, a todo nivel de la estructura orgánico funcional establecida para su funcionamiento.

Flujo De Dirección En Tres Estilos De Liderazgo.



La Rejilla Administrativa

La rejilla administrativa o malla gerencial, creada hace años por Robert Blake y Jane Mouton, con base en investigaciones previas en las que demostró la importancia de que los administradores deben prestar atención tanto a la producción como en las personas.

La malla gerencial está formada por dos ejes: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación entre otros. Cada eje está subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca preocupación del administrador, el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación posible. Existe una increíble variedad de estilos administrativos. Se toma como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlos mejor. El administrador debe evaluar su estilo de liderazgo y descubrir dónde está situado en la malla gerencial, el objetivo es alcanzar el estilo 9.9, que constituye es estilo de la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y en los resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas y en las actitudes y comportamientos.

Liderazgo Como Un Continuo De Tannenbaum

Y Schmidt

Se concibe el continuo del liderazgo como un conjunto de un amplia variedad de estilos, desde el extremadamente centrado en el jefe hasta el extremadamente centrado en los subordinados. Grafico

Bases De Poder

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal.

A través del liderazgo, una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes.

En una organización, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. La autoridad es el poder legítimo, es decir, el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional.

Una persona que ocupa una alta posición en una organización tiene poder por el hecho de su posición, lo cual se denomina poder de posición. La capacidad de influir, persuadir y motivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder.

Existen cinco tipos diferentes de poder que un líder puede tener:

1.- Poder coercitivo.- basado en el temor y en la coerción. El liderado advierte que si no atiende las exigencias del líder, podrá sufrir algún tipo de castigo o sanción que quiere evitar.

2.- Poder de recompensa.- tiene la esperanza de una recompensa, incentivo, elogio o reconocimiento que el liderado pretende alcanzar.

3.- Poder legitimado.- depende del cargo ocupado por el individuo en el grupo o en la jerarquía organizacional. Por ejemplo el gerente tiene más poder que el supervisor; y el director tiene más poder que el gerente.

4.- Poder de competencia.- basado en la especialidad, en la aptitudes o en el conocimiento técnico de la persona. Los liderados perciben que el líder posee ciertos conocimientos o conceptos que exceden sus propios conocimientos.

5.- Poder de referencia.- El líder admirado por ciertos rasgos de personalidad tiene poder de referencia. Es un poder conocido popularmente como carisma que es la facultad excepcional y sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás. Un líder carismático es aquel que posee características personales determinantes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas.

4.14 Qué es la comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

4.14.1 Objetivo de la comunicación

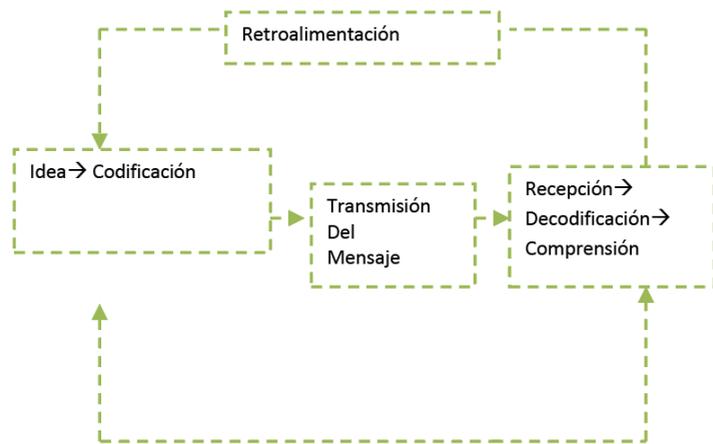
El objetivo de la comunicación en una empresa es ocasionar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es primordial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas.

En particular se necesita comunicación para:

- fijar y difundir las metas de la empresa
- trazar los planes para conseguirlos
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.

A través de la comunicación la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con el entorno.

4.14.2 Proceso de la comunicación



La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor.

La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y se lo puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico y otros medios.

El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificar y convertirlo en ideas. Una comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor atribuyen el mismo, o al menos similar, significado a los símbolos que componen

el mensaje. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como el receptor. Lamentablemente, la comunicación se ve afectada por el “ruido”, todo aquello que (ya sea que esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación. Por ejemplo:

- El ruido o un ambiente muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras.
- La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- La falta de atención puede provocar una recepción inexacta.
- La descodificación puede resultar errada a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.
- No sólo la expresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir “ruido” y entorpecer la comunicación. Para comprobar la eficiencia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación. Nunca se puede estar del todo seguro de si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, descodificado y comprendido hasta confirmarlo por medio de la retroalimentación. De igual modo, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la

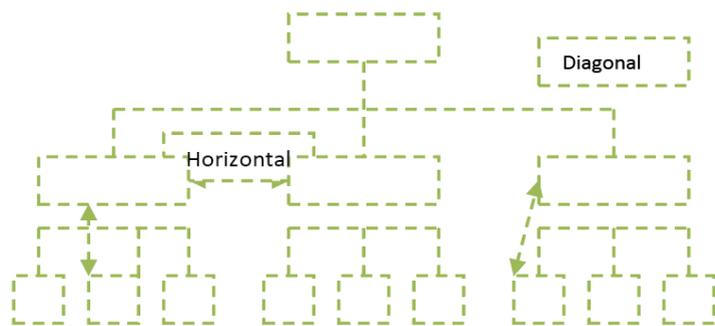
comunicación.

4.14.3 Flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que, en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

4.14.4 Flujo de la información en una organización



Comunicación descendente.- Fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Por ejemplo; los memorandos, manuales, folletos, declaraciones políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

- Comunicación ascendente.- Circula de subordinados a superiores y continúa al ascenso por la jerarquía organizacional. Por ejemplo, datos de desempeño de producción, información de comercialización, datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores.

- Comunicación cruzada.- Incluye el flujo horizontal de información entre personal de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Por ejemplo diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos.

- Comunicación escrita.- Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. El medio más utilizado es el correo. Las desventajas de este tipo de comunicación son que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden ser mal expresados por autores.

- Comunicación oral.- Permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente

puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Las desventajas no siempre permite ahorrar tiempo, tal es el caso de reuniones sin acuerdos ni resultados.

- Comunicación no verbal.- Comprende expresiones faciales y movimientos corporales.

4.14.5 Medios electrónicos en la comunicación

Los administradores ya han estudiado y adoptado gradualmente diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación. El equipo electrónico para este fin incluye macrocomputadoras, mini computadoras, computadoras personales, sistemas de correo electrónico y máquinas de escribir electrónicas, así como teléfonos celulares para la realización de llamadas telefónicas desde automóviles y radiolocalizadores para mantener el contacto con la oficina. Telecomunicaciones:

Muchas organizaciones utilizan efectivamente esta nueva tecnología de diversas maneras por ejemplo:

El servicio facsimilar (fax) transmite información en cuestión de minutos a países al otro lado del mundo.

Teleconferencias:

La mayoría de la gente concibe las teleconferencias como la interacción de un grupo de personas por medio de sistemas de audio y video con imágenes fijas o móviles.

EJERCICIO:

Usted ha sido contratado para realizar un trabajo temporal en una gran fábrica. Se le ha asignado el Departamento de organización y métodos. El supervisor de partes eléctricas parece ser buena persona pero ningún empleado habla con él, usted ha tomado café con él en varias ocasiones y un día le pregunta por qué los empleados son poco amistosos con él, a lo cual él responde: “Supongo que es mi estilo de dirigirlos y comunicarme con ellos, una vez al mes los llamo y les leo la cartilla, les digo bien claro lo que está saliendo mal y qué les va a ocurrir si no lo corrigen, sé que no me quieren pero el trabajo sale bien”, sin embargo me gustaría conocer su opinión.

1.- ¿Qué le contestaría usted al supervisor?

Debe cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases y manifestaciones ya que es la unidad de producción; que para incrementar su valía debe tratarse con ciertas consideraciones o requisitos (humanidad) y colocarse en las condiciones mejores para obtener su óptimo rendimiento.

2.- ¿Qué estilo aplica?

Aplica el estilo autocrático, personaje cuya característica dominante es el ejercicio de la autoridad formal y personal de manera que no admite replica ni concesión a la orden dada. Expresiones tales como “aquí se hacen las cosas bien o mal, pero como yo les ordeno”

son usuales. En esta jefatura el subordinado no ejecuta más trabajo que aquel necesario. Para no recibir castigo o llamadas de atención y siempre estará a la defensiva, su motivación es muy baja.

¿Qué opina del método de comunicación utilizado?

Es un método de comunicación de ida y no de vuelta lo cual interrumpe la vinculación entre trabajadores y autoridad.

¿Qué sugerencias le propone para mejorar la comunicación en este caso?

Fomentar la comunicación en dos vías ida y vuelta que favorece la participación proactiva del trabajador.

El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo

AUTOEVALUACIÓN: 4

1.- ¿Qué es autoridad, paridad con la responsabilidad?

2.- ¿Qué es la dirección?

3.- ¿Qué es dirigir?

4.- ¿Qué es el aprendizaje?

5.- ¿Qué es el liderazgo?

6.-Escriba a qué estilo de liderazgo pertenece:

Líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.....

Líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión.....

Líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a a solución para la decisión.....

Líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, y que luego tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias.....

7.- Verdadero V o falso F

La motivación es el impulso de una persona para realizar su trabajo, porque desea, quiere hacerlo con el fin de satisfacer sus necesidades. ()

Poder coercitivo: basado en el temor. ()

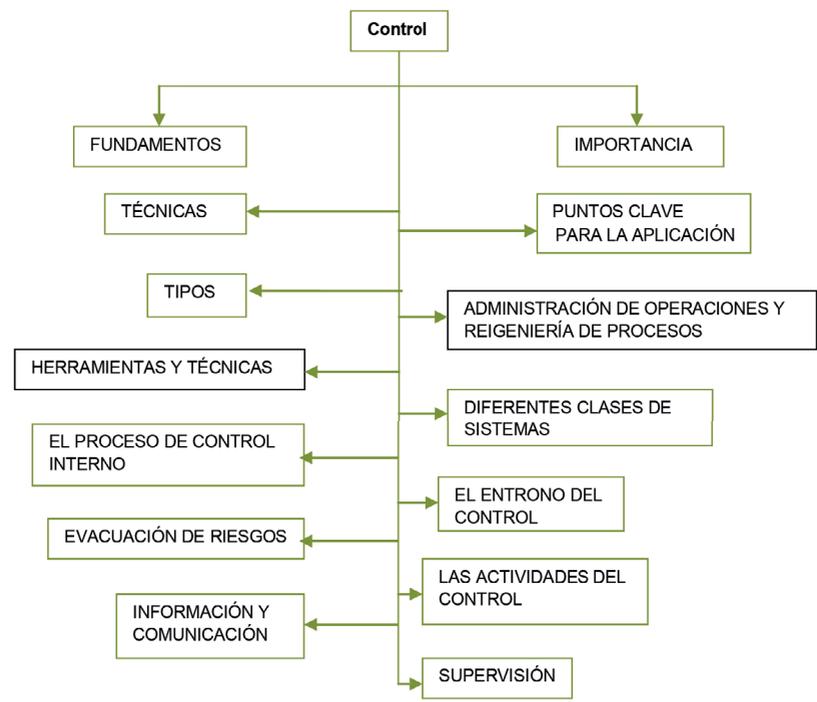
El objetivo de la comunicación en una empresa es ocasionar un estaticidad.()

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. ()



CAPÍTULO V

CONTROL



5.1 Fundamentos del control

¿Qué Es El Control?

El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se hayan cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados.

El control verifica que la ejecución esté de acuerdo con lo planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes, más fácil será controlar.

5.2 Importancia del Control

La importancia del control en el proceso administrativo, se hace patente ya que es una fase del proceso y , de hecho, es a la vez un medio de previsión, además de aplicarse a las demás funciones administrativas, ya que hay control de la planificación, organización, y de la dirección. Por ello es un medio para manejarlas o administrarlas.

El control lucha porque se obtenga eficiencia, que para la empresa significa productividad.

El control se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas. El control trata de que la operación resulte lo más cerca posible a lo planeado (tolerancia de desviación humana).

La verdadera prueba de un ejecutivo es el resultado que logra. Sus esfuerzos deben producir los resultados

deseados. Para determinar esto se necesitan criterios por medio de los cuales pueden evaluarse los resultados, y si se requiere, adoptarse medidas correctivas para alcanzarlos. Si las otras funciones fundamentales de la administración o sea planeación, organización, dirección se realizaron perfectamente, habrá poca necesidad de control.

Sin embargo, muy rara vez, si acaso, se logra una planeación perfecta, la organización más allá de cualquier posible reproche, la integración de las mismas y la ejecución ciento por ciento efectiva. Resultan ciertas equivocaciones, pérdidas de esfuerzos, fricciones y esfuerzos mal dirigidos que provocan desviaciones de los objetivos señalados.

Para cada proyecto algunas cosas salen mal, continúan yendo mal y probablemente siempre irán mal. Tales son las razones que hacen necesaria la función de control.

Para muchos profanos el concepto de control es sinónimo de gerencia. Para ellos el que hace las comparaciones para observar lo que se está ejecutando, decide si es satisfactorio y refuerza las decisiones, personifica a un miembro de la gerencia. Sin embargo, este concepto es sólo parcialmente cierto, pues como ya se dijo antes, controlar es sólo una parte, una parte importante del total concepto de gerencia. Dicho en

forma ligeramente distinta, el control consiste en:

- 1) averiguar lo que se está haciendo,
- 2) comparar los resultados con lo esperado, lo que conduce a,
- 3) aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en este último caso la acción correctiva.

5.3 Técnicas de control

Actualmente se cuenta con una variedad de técnicas de control. Muchas de ellas son en realidad técnicas de planificación perfeccionadas, que permiten al ejecutivo controlar el desempeño en forma más precisa que antes; otras técnicas de control tienden fundamentalmente a perfeccionar la obtención, manejo y almacenamiento de la información mediante las máquinas electrónicas de información. Los mecanismos cuantitativos de las ciencias físicas, también han aumentado mucho su uso, en gran parte debido a una mayor facilidad para utilizar grandes volúmenes de datos cuantitativos. Además, las técnicas de control utilizan elementos que provienen de la psicología, como la medición de las actitudes humanas. Así encontraremos los mecanismos de control más modernos, tales como PERT (Program Evaluation and Revisión Technics – Técnicas de evaluación y Revisión de Programas), pero la importancia principal la sigue teniendo el método básico, que se usa en todo mecanismo de control –medición de lo obtenido en relación con lo planificado y la corrección de las desviaciones negativas mediante la retroalimentación.

No debe olvidarse que las antiguas formas de control encajan también en este esquema. Las más modernas técnicas no han remplazado aún a la contabilidad, los presupuestos y las auditorías.

La mayoría de los controles son parciales, se concentran en un aspecto más bien reducido. En muchas grandes empresas, un problema difícil es el desarrollo de un control global, de tal forma que el ejecutivo tenga control sobre el progreso de la organización como un todo, sobre un producto integrado o sobre una división territorial. Como podría esperarse, estos controles globales tienden a ser financieros y se debe reconocer que la medición financiera o monetaria constituye una base natural para el control, puesto que los insumos y productos de una empresa privada se expresan más fácilmente con el común denominador del dinero.

Los controles financieros globales son especialmente apropiados para las empresas que no persiguen fines de lucro. Sus gastos en personal, materiales y facilidades constituyen siempre un importante factor, con el cual comparar los resultados. Los mecanismos de control global más valiosos son los resúmenes presupuestarios, los estados de pérdidas y ganancias, la tasa de retorno de la inversión y la auditoría de la empresa.

A pesar de la tradicional preocupación sobre los controles financieros, se puede demostrar que la forma de control más directa es asegurar la calidad

de los ejecutivos. Por supuesto que no se aboga por la eliminación de otros controles, pero se señala que muchas desviaciones de los planes nunca ocurrirían si la organización fuera administrada en forma apropiada. Un punto importante que se hace destacar, es que la mayoría de los mecanismos tradicionales considerados como herramientas de control, son indirectos. Están basados en el hecho de que los seres humanos cometen errores. El control de la calidad de los ejecutivos es directo en el sentido de que está basado en la creencia de que los ejecutivos calificados cometen muy pocos errores y, en consecuencia, requieren menos control "indirectos". Los autores creen que el control directo es más satisfactorio para todos los grupos interesados en el destino de la empresa: inversionistas, empleados, clientes, proveedores, ejecutivos y la sociedad como un todo.

5.4 Puntos clave para la aplicación del control

Para la aplicación correcta del control, comenzaremos viendo las exigencias para que el sistema sea eficiente.

Entre los diez puntos clave tenemos:

- Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad.

Esto quiere decir que cada área a controlar o empresa grande, mediana o pequeña, debe tener un sistema de control adecuado y adaptado sus necesidades.

- Los controles deben indicar rápidamente las desviaciones.

Un sistema ideal de control es aquel que detecta las desviaciones antes de que ocurran.

En cualquier caso, la información debe llegar al ejecutivo o administrador tan pronto como sea posible, de tal forma que pueda poner un remedio inmediato a los errores.

- Los controles deben mirar hacia adelante.

En este punto se debe entender a perfeccionar una técnica de control tal que nos pronostique las desviaciones a tiempo, con el fin de hacer correcciones antes de que el problema ocurra.

- Los controles deben señalar las excepciones en los puntos estratégicos.

Aquí se hace referencia al principio de control por excepción. Tomando en cuenta que en ciertas áreas las pequeñas excepciones tienen mayor significado que en otras áreas.

- Los controles deben ser objetivos.

El control objetivo debe ser definido y determinado en una forma clara y positiva.

- Los controles deben ser flexibles.

La flexibilidad en el control se logra mediante la

flexibilidad de los planes. Un programa completo de planes administrativos puede fracasar en algunos aspectos.

El sistema de control debe informar de tales fracasos y debe contener elementos suficientes de flexibilidad, para mantener el control administrativo de las operaciones, a pesar de tales fracasos.

- Los controles deben reflejar el modelo de organización. Ya que la organización es el principal medio para coordinar el trabajo de las personas, con la asignación de funciones y delegación de autoridad, también es el medio para mantener el l.

- Los controles deben ser económicos.

El control debe justificar lo que cuesta. Pero no es tan simple como parece, ya que la economía es relativa, puesto que los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, el tamaño de la empresa, los gastos que pueden sobrevenir por falta de control y la contribución que el sistema pueda hacer.

- Los controles deben ser comprensibles.

Los controles deben ser comprensibles, ya que el ejecutivo que los va a interpretar, por carecer de tiempo suficiente, quiere que este control se analice correctamente y lo más rápido que sea posible. Valiéndose de gráficos, puntos de equilibrio, ruta crítica, entre otros. Aunque estos resultados estén basados

en fórmulas matemáticas o resúmenes estadísticos complejos.

- Los controles deben indicar una acción correctiva.

Un sistema adecuado de control debe descubrir dónde han ocurrido las fallas, quién es responsable de ellas y qué debe hacerse acerca del asunto. La aplicación del control en el orden de importancia es como sigue:

a) Control administrativo

b) Control general y auditoría administrativa c) Control de calidad y de cantidad

d) Control de uso y costo del tiempo e) Control del presupuesto.

5.5 Tipos de control

Existen varios tipos de control:

Control Previsivo.- es el que se ejerce antes de que el trabajo se lleve realmente a cabo.

Control Simultáneo.- es aquel que se realiza a la par con el trabajo desarrollado.

Control De Retroalimentación.- es aquel que se lleva a cabo después de que se haya desarrollado el trabajo.

Considerando los niveles organizacionales de una organización tenemos los siguientes tipos de control: Controles Estratégicos.- constituyen el sistema de decisiones de la cúpula que controla el desempeño

y los resultados de la organización como un todo. Existen varios tipos de controles estratégicos: balances e informe financieros, control de las ganancias y pérdidas, análisis del retorno sobre la inversión (ROI).

Controles Tácticos.- se efectúan en el nivel medio a cada una de las unidades, departamentos, divisiones o equipos, se orienta a mediano plazo. Los tipos de controles tácticos son:

control presupuestario, contabilidad de costos.

Controles Operacionales.- Se realizan en el nivel operacional de la organización y se proyectan a corto plazo. Los controles operacionales son: disciplina, control de inventarios, programación just-in-time, planes de requerimiento de materiales, control de calidad.

5.6 Administración de operaciones y reingeniería de procesos

La reingeniería requiere “apartarse de viejas reglas y suposiciones” Sugiere un completo re-pensar las operaciones. Recomienda que la gerencia organice un equipo que represente las unidades funcionales involucradas en el proceso que se va a transformar, así como en las unidades que dependen del proceso.

Una razón importante para la reingeniería, en vez de intentar la mejora ascendente, es la necesidad de integrar la producción computarizada y los sistemas de información.

Este es un cambio costoso y muy difícil de lograr por partes, por medio de un enfoque de calidad ascendente.

Se resume los siete principios de la reingeniería de este modo:

Organización alrededor de resultados, no de tareas.-

Tradicionalmente el trabajo se ha realizado alrededor de diferentes tareas como coser, escribir a máquina, ensamblar y supervisar. El primer principio de la reingeniería tendría más bien una persona o equipo realizando todos estos pasos en un proceso identificado. La persona o equipo sería responsable del resultado del proceso total.

- Aquellos que utilizan el resultado del proceso deben ser quienes realicen el proceso.- Por ejemplo un nivel o departamento de producción puede hacer sus propias compras e incluso su propia contabilidad de costos. Este principio requeriría un grado más amplio de conocimiento experto de los individuos y de los equipos y una mayor integración de las actividades.

-Subordinación del trabajo de procesamiento de información al trabajo real que produce la información.-

Las tecnologías modernas de computadoras hacen posible que un proceso de trabajo procese la información simultáneamente.

Por ejemplo, los escanearos en los supermercados procesan tanto las compras de los clientes como la información de contabilidad y de la cantidad del inventario a la misma vez.

- Tratamiento de los recursos geográficos dispersos como si fueran centralizados.-

Hammer usa el ejemplo de Hewlett Packard para mostrar cómo funciona este principio. Cada una de las cincuenta fábricas de la compañía tenía su propio departamento de compras, lo que le impedía a la empresa lograr beneficios de descuentos por compra a gran escala. En vez de centralizar las compras, lo que hubiera reducido las respuestas a las necesidades de producción locales, Hewlett Packard introdujo una unidad corporativa para coordinar las compras locales de modo que pudieran lograrse los descuentos a gran escala. De esta manera, las unidades de compras locales retuvieron su autoridad descentralizada y preservaron la respuesta local a sus necesidades.

- Unión de las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados.- Se requieren algunos procesos para producir productos y servicios, Sin embargo, algunas compañías separan estos procesos de modo que el producto llega junto sólo en la etapa final. Entre tanto ocurren varios problemas en uno o más procesos y estos problemas no son aparentes sino hasta que ya es demasiado tarde, en la etapa final. Hammer afirma que

es mejor coordinar varios procesos de modo que tales problemas se eviten.

- Colocación del punto de la toma de decisiones donde se realiza el trabajo y creación del control en el proceso.- Las burocracias tradicionales separan la autoridad de decisión de las laborales.

Este principio sugiere que la gente que hace el trabajo es la que tomaría las decisiones sobre el trabajo. El vendedor tendría la autoridad y la responsabilidad de aprobar un crédito, por ejemplo.

Este principio ahorra tiempo y le permite a la organización responder más eficaz y eficientemente a las necesidades del cliente.

Captura de la información una vez y desde la fuente.- Las bases de datos de las computadoras en línea hacen alcanzables este principio. Ahora es muy fácil recoger información donde se origina, almacenarla y enviarla a quien la necesita.

La Reingeniería permite que se hagan grandes mejoras a la vez. Mientras que la reingeniería puede ser una manera costosa de mejorar la calidad, los mercados rápidamente cambiantes de hoy algunas veces demandan esta drástica respuesta.

5.7 Herramientas y técnicas de control

5.7.1 Sistemas de información y control

El proceso de desarrollar información comienza con la recolección de algunos tipos de hechos o estadísticas, denominados datos. Después de la recolección de los datos, normalmente se analizan. En términos generales, la información es el conjunto de conclusiones derivadas del análisis de datos.

Factores que influyen en el valor de la información.

Alguna información es más valiosa que otra. El valor de la información se define en términos del beneficio que pueden acumular para la organización a través de su empleo.

Existen cuatro factores que determinan el valor de la información:

- Relevancia de la información
- Calidad de la información.
- Oportunidad de la información.
- Cantidad de información.

Relevancia De La Información.- Es el grado hasta el cual la información se ajusta a la situación que el gerente enfrenta y que implica la toma de decisiones.

Calidad De La Información.- Es el grado hasta el cual la información representa la realidad.

Oportunidad De La Información.- Es el grado hasta el cual la recepción de información permite que se tomen las decisiones y las acciones adecuadas, de tal forma que la organización puede obtener algún beneficio al poseer la información.

Cantidad De Información.- Es el total de información relacionada con las decisiones, que un gerente posee.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)

Un sistema de información gerencial (MIS), (Management Information System) es una red de trabajo establecida en una organización para suministrar a los gerentes la información que les será útil en el proceso de la toma de decisiones.

5.7.2 Establecimiento de un SIG

El proceso para establecer un SIG involucra cuatro etapas:

5.7.2.1 Planeación del SIG.

En esta etapa se determina la necesidad absoluta de un equipo de procesamiento de datos relacionados con la SIG e integrarlo a las operaciones de la organización.

5.7.2.2 Diseño del SIG.

Aunque el equipo de procesamiento de los datos es, por lo general, un componente importante de los sistemas de información gerencial, el diseño de un SIG no debe comenzar con un análisis comparativo de los tipos de equipos disponibles. Muchos gerentes de SIG consideran de forma errada que el equipo de procesamiento de datos y un SIG son sinónimos.

5.7.2.3 Implementación del SIG.

Consiste en poner en funcionamiento el sistema planeado y diseñado. En esta etapa, se adquiere y se integra el equipo a la organización.

Para implementar un SIG, es muy importante estar seguros de que el sistema es sencillo y que satisface las necesidades de información de la administración.

5.7.2.4 Mejoramiento del SIG.

Después de que el SIG está funcionando, los gerentes deben esforzarse continuamente por maximizar su valor. Se realizará lo siguiente:

- Establecer cooperación entre el personal SIG y los gerentes de nivel bajo.
- Resaltar constantemente que el personal SIG debe esforzarse en cumplir el propósito del sistema suministrándoles a los gerentes la información que se relaciona con las decisiones.

- Siempre que sea posible, encargar tanto a los gerentes de nivel bajo como al personal SIG la responsabilidad de las actividades del SIG con base en el costo/beneficio.

- Operar un SIG de forma que se observe la "preocupación de las personas".

5.8 Diferentes clases de sistemas

Cuatro Tipos principales de sistemas de información sirven a los diferentes niveles de una organización:

- Sistemas en el nivel operativo.- Sistemas de información que monitorean las actividades y transacciones elementales de la organización.

- Sistemas a nivel de conocimientos.- Sistemas de información que apoyan a los trabajadores de conocimientos y datos de una organización.

- Sistema en el nivel de administración.- Sistemas de información que apoyan las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y administración de los administradores de nivel medio.

- Sistemas en el nivel estratégico.- Sistemas de información que apoyan las actividades de planificación a largo plazo de los administradores de nivel superior.

5.9 El proceso del control interno

Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no la sustituye. Los controladores internos deben ser incorporados, no añadidos:

– si una Compañía se centra en las operaciones existentes e incorpora controles en las actividades operativas básicas, normalmente puede evitar procedimientos y costes innecesarios

– incorporar controles en las estructuras operativas suele generar nuevos controles, lo que hace más ágiles a las entidades.

5.9.1 Introducción

Es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables:

- o Es un proceso
- o Lo llevan a cabo las personas
- o Solamente puede aportar un grado razonable de seguridad
- o Está pensado para la consecución de objetivos

5.9.2 Las Personas

El Consejo de Administración se convierte en depositario y se erige como un importante elemento de control interno.

5.9.3 Seguridad razonable:

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad a la dirección y al Consejo de Administración en la consecución de los objetivos de la entidad.

5.9.4 Objetivos:

Pueden ser clasificados en 3 ámbitos o categorías:

- ü Operativos
- ü Información Financiera
- ü Cumplimiento

Se espera que el sistema de control interno proporcione un grado razonable de seguridad en la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

5.9.5 Componentes

El control interno no es un proceso lineal, sino un proceso interactivo multidireccional, con cinco componentes interrelacionados:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación

■ Supervisión

5.10 El entorno del control

5.10.1 Elementos del entorno del control

Integridad y Ética – Un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles, es esencial para el bienestar de la organización, sus componentes y el público en general.

La transmisión de valores se hace:

- Con el ejemplo
- Estableciendo normas escritas
- Estableciendo respuestas eficientes y contundentes

Competencia profesional – Compromiso de la organización con el trabajo bien hecho, de forma eficaz y eficiente.

Responsabilidad del Consejo de Administración:

– Un Consejo de Administración pasivo y sin capacidad de cuestionar las decisiones y políticas de la Dirección es un riesgo de control interno muy significativo

Estilo y Filosofía Gerencial – Actitud positiva de control interno, igual a evitar riesgos innecesarios, ponderar aspectos positivos y negativos de cada alternativa, etc.

Estructura organizativa – Ajustada al tamaño de la entidad y a su tipo de actividad y objetivos.

Delegación de poderes y responsabilidades – Acompañada de:

- Nivel de supervisión adecuado
- Conocimiento claro e indudable de los objetivos de la entidad.

Políticas y prácticas de recursos humanos – Indicando a los empleados los niveles éticos y de competencia profesional que pretende lograr la entidad en cada caso.

5.11 Evaluación de riesgos

La determinación de objetivos es una condición sine qua non para establecer un elemento fundamental del control interno: la evaluación de riesgos. Los objetivos pueden clasificarse en relativos a operaciones, a información financiera y a cumplimiento.

5.11.1 Objetivos de las Operaciones

Son la razón de ser de las empresas y se dirigen a la consecución del objetivo social. Son peculiares para cada entidad y han de ser coherentes y realistas. Aunque no son un elemento de control interno sino de gestión, son una base previa para aquél.

5.11.2 Objetivos relacionados con la información

Fiiera

Requisitos de fiabilidad de los estados financieros:

- principios contables aceptados y apropiados

a las circunstancias

- información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada pertinentemente
- estados financieros que reflejen adecuada y razonablemente la situación financiera

Como cualquier información, los estados financieros anuales deben cumplir:

-  Existencia
-  Totalidad
-  Derechos y Obligaciones
-  Valoración
-  Presentación

5.11.3 Objetivos de Cumplimiento

Los objetivos se interrelacionan y debe existir una estructuración coherente de los mismos. La definición más usual hasta hace pocos años incluía como objetivos del mismo el adecuado reflejo de los registros contables y la salvaguarda de los activos. También debe lograr un nivel adecuado de información sobre la consecución de los objetivos operativos.

5.11.4 Riesgos

La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente

fundamental de un sistema de control interno eficaz. La identificación de riesgos debe ser seguida de un proceso de análisis de los mismos, que incluye: estimación de su importancia, evaluación de su probabilidad y análisis de cómo han de gestionarse (establecer medidas para limitarlos o reducirlos). El análisis de riesgos es fundamental para el éxito de la Compañía

5.11.5 Gestión del Cambio

En el análisis de riesgos es fundamental identificar las circunstancias que modifican los riesgos para tomar las acciones necesarias:

- v Cambios en el entorno operacional
- v Nuevas Tecnologías
- v Nuevas Actividades y Nuevos Productos
- v Nuevos S.I. (fundamentalmente, informáticos)
- v Crecimiento Rápido
- v Rotación del Personal

El análisis de riesgos es una actividad que debe revisarse de forma continua y exige a la dirección una permanente alerta para detectar las circunstancias que modifican el entorno y, por consiguiente, los nuevos riesgos a los que se enfrentan.

5.12 Las actividades de Control

Se traducen en políticas y procedimientos. El control

interno es un mecanismo integrador del proceso de gestión. Son posibles mecanismos de control:

- Ø Segregación de Funciones
- Ø Análisis realizados por la dirección
- Ø Controles Físicos
- Ø Mecanismos de Seguimiento del Proceso de Información (acciones correctivas)
- Ø Gestión de Funciones de Actividad
- Ø Indicadores de Rendimiento

5.12.1 Controles de los Sistemas de Información

Se distinguen los programados de los generales. Entre éstos se incluyen:

- Seguridad física de los equipos y la información (programas de emergencia)
- Controles de acceso
- Controles sobre el software
- Controles de operaciones del proceso de datos
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones
- Controles de las aplicaciones.

5.13 Información y comunicación

5.13.1 Información

Los flujos de información (verticales, horizontales o transversales; formales o informales) se recogen de fuentes internas o externas y se comunican a destinatarios tanto internos como externos. Se designa como S.I. al procesamiento interno de los datos relativos a transacciones y actividades operativas. Cada entidad debe valorar sus necesidades de S.I. en función de sus objetivos, atendiendo a:

- Tiempo
- Acdad
- Accesibilidad

5.13.2 Comunicación

Transmisión de información, interna y externa. La dirección establece los canales adecuados para que la comunicación llegue con claridad a sus destinatarios. Es preciso mantener canales independientes que actúen como mecanismos de seguridad. Existen multitud de mecanismos posibles (formales e informales) para comunicar incidencias, problemas, ideas, sugerencias, etc., mejorando la flexibilidad y adaptabilidad de la organización. Se transmiten pautas de comportamiento esperado, reglas del juego (incluyendo actuación decidida y sancionadora, si es preciso). La dirección ha de establecer canales de comunicación abiertos con

el exterior (clientes, bancos, etc.) y con el Consejo de Admón., así como con determinados elementos externos como auditores, asesores legales, etc.

5.14 Supervisión

Su objetivo es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y que tiene capacidad de adaptación a las necesidades y cambios en el entorno, a través de actuaciones y evaluaciones recurrentes o específicas.

Recurrentes

- Canales Abiertos Empleados
- Revisión Sistemática (departamento auditoria interna) de aspectos operativos y de cumplimiento administrativo
- Revisión anual por auditores externos de los Sistemas de Control Interno
- Comunicación Sistemática o Esporádica con terceros (clientes, bancos, etc.)

Específicas

- Eficiencia de los Controles de Supervisión Sistemáticos y Recurrentes
- Autocomprobación de Control Interno por departamentos o unidades de negocio
- Auditorias Internas o Externas de departamentos o unidades de cio

La metodología a utilizar depende de las circunstancias y necesidades en cada caso: El benchmarking se usa en el marco de asociaciones empresariales específicas para esta finalidad y con ayuda de consultores.

Las líneas generales del procedimiento de revisión del control interno son:

- A. Concretar el Alcance de la Revisión
- B. Identificar el Sistema o Subsistema a revisar
- C. Analizar y Evaluar otras revisiones realizadas
- D. Analizar Áreas de Riesgo
- E. Desarrollar un Programa de Trabajo
- F. Comprobar que el Programa de Trabajo funciona
- G. Seguimiento del Trabajo y Obtención de Conclusiones Provisionales
- H. Discusión de las Conclusiones
- I. Informe
- J. Seguimiento de Conclusiones y Recomendaciones.

5.14.1 Información sobre las deficiencias del control interno

Deficiencia = situación o condición del sistema de control interno digna de atención (insuficiencias o posibles

mejoras). La fuente de identificación de deficiencias son las actividades de supervisión recurrentes, las esporádicas y las fuentes externas. Todas las debilidades de control interno que puedan afectar a la consecución de objetivos de una entidad deberían ser comunicadas. La evaluación de qué deficiencias son importantes o no para ser comunicadas, es también un problema delicado, así como determinar quién debe ser informado de las deficiencias detectadas: los responsables de áreas o departamentos tienen que recibir información de todas las deficiencias de su área de actuación y la alta dirección y el Consejo de Administración de las significativas. Los informes específicos describen el problema y sus efectos, las recomendaciones para solucionarlo y la respuesta de los responsables.

5.15 Responsabilidades del control interno

Llevado a cabo por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal. La responsabilidad más directa corresponde a la dirección, que también asigna a los directores de departamento responsabilidades de gestión y control interno, pero casi todo el personal cumple alguna función de control interno, transmitiendo posibles sugerencias por los canales adecuados: los miembros de la organización deben concientizarse de que el control interno no es ajeno a ellos, sino que todos están implicados. No debe olvidarse el papel clave de la dirección financiera y contable, así como el del departamento de auditoría interna, que cubre los

tres tipos de objetivo (operativos, formación financiera y cumplimiento). En organizaciones complejas, se corre el riesgo de identificar el control interno con las funciones de auditoría interna, en vez de considerarlo responsabilidad de toda la organización. La garantía de independencia más importante que se puede dar al departamento de auditoría interna es situarla bajo el control del propio Consejo de Administración y concederle acceso al Consejo o Comité de Auditoría, con los terceros que colaboran en el control interno (auditores externos, reguladores, etc.) Los auditores externos informan de si los estados financieros representan adecuadamente la situación financiera patrimonial, los resultados del período y los motivos de fondos. Los reguladores emiten normativas, inspeccionan y controlan la información. Los clientes y proveedores, así como otros terceros, aportan informaciones útiles. El Consejo de Administración nombra al máximo ejecutivo de la organización, establece políticas y líneas generales de actuación, aprueba presupuestos y cuentas anuales y ejerce el control general de la organización = debe establecer líneas de comunicación directa con los diferentes niveles de la organización y, al menos una parte de sus miembros, debe ser independiente de la línea ejecutiva.

En algunos países se organiza el Consejo en comités, como el de Auditoría o el de Nombramientos.

5.16 Limitaciones de los sistemas de control interno

La seguridad es razonable y no absoluta. En cuanto a los objetivos operativos, el sistema genera la información necesaria para que dirección y Consejo de Administración conozcan de forma adecuada en qué medida se cumplen los objetivos, pero no garantiza que los objetivos se estén alcanzando. En cambio sí se pueden alcanzar, siempre con una seguridad razonable, los objetivos de información financiera y su cumplimiento.

DISFUNCIONES – errores de juicio, fatiga o despiste

OMISIÓN DE CONTROLES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN

– Encubrir situaciones no deseadas o realizar u ocultar actos fraudulentos: no confundir con la intervención (actos de la dirección con finalidades legítimas pero fuera de las políticas establecidas) utilizada para enfrentar acontecimientos puntuales

CONFABULACIÓN DE 2 O MÁS PERSONAS

– No identificable por el sistema de control

RELACIÓN COSTE/BENEFICIO - El beneficio de un control es difícil de cuantificar de forma positiva. Generalmente es más fácil evaluar los costes de los controles, aunque es más difícil con los de alto nivel.

5.17 Aplicación a las pequeñas empresas

La filosofía y los conceptos básicos son aplicables igualmente a las pymes.

5.17.1 El entorno del control

Es muy poco probable que una pequeña empresa disponga de un código de conducta formal y que el Consejo de Administración cuente con suficientes miembros cualificados.

5.17.2 La determinación de riesgos

En una pequeña empresa se simplifica la determinación y comunicación de los objetivos que, aunque no esté muy formalizada, tendrá un seguimiento directo dada la involucración directa de la dirección general que también participará directamente en el análisis de riesgos, que también seguirá un procedimiento informal pero seguramente muy flexible y adaptado a las circunstancias.

5.17.3 Las actividades de control

En una pequeña organización no suele ser posible mantener todos los mecanismos de control que existen en las grandes organizaciones pero el control de la dirección suele ser más directo y concreto y su presencia permanente es un elemento fundamental dentro del funcionamiento del sistema de control.

5.17.4 Información y comunicación

La información también es esencial en las pequeñas empresas. Los medios informáticos actuales facilitan la recogida de información interna independientemente del tamaño de la entidad pero la información externa en estas empresas pequeñas requiere una fuerte involucración de la dirección. La ausencia de canales formal es de comunicación no significa que ésta no exista, ya que los contactos directos son mucho más frecuentes en las pequeñas organizaciones.

5.17.5 Supervisión

La dirección debe apoyarse en los empleados, los auditores externos, los terceros y otros asesores externos. En resumen, los conceptos básicos de control interno son aplicables a todo tipo de entidades, independientemente de su tamaño, pero la aplicación práctica es más directa, flexible e informal en las pequeñas organizaciones.

5.18 La información sobre el control interno

El hecho de informar públicamente sobre el control interno no constituye un componente eficaz ni es un elemento que contribuya a conseguirlo, pero normalmente el Consejo de Administración que va a emitir un informe sobre el control interno suele analizar el sistema con más detalle y se preocupa por conseguir que funcione de manera correcta.

5.18.1 Alcance del informe

El control interno relativo a la formulación de estados financieros públicos es realizado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto de empleados de una entidad, diseñado para proporcionarle un grado razonable de seguridad en cuanto a la fiabilidad de dichos estados financieros. La seguridad razonable de que dicha información pública es fiable, adecuada y representativa conduce al concepto de imagen fiel.

- Objetivos Operativos: No se plantea la información pública

- Objetivos de Cumplimiento: Si se planteara, la presentación sería como la información financiera.

5.18.2 Contenido del informe

Se emite a fecha de cierre de ejercicio y cubre no sólo las cuentas anuales sino también los estados financieros intermedios publicados y cualquier otra información financiera publicada a lo largo del ejercicio. Se tiende a incluir los siguientes elementos:

- ❑ Responsabilidad de los administradores en el control interno
- ❑ Análisis de elementos específicos
- ❑ Funciones del Comité de Auditoría
- ❑ Políticas y procedimientos escritos

- ☒ Delegación de poderes
- ☒ Políticas de personal
- ☒ Código de conducta
- ☒ Auditoria interna y revisiones
- ☒ Medidas correctivas
- ☒ Limitaciones del sistema de control interno
(seguridad razonable, no garantía absoluta)
- ☒ Recomendaciones que debe contener la información pública sobre el control interno:
 - ☒ Categoría de los controles
 - ☒ Declaración sobre limitaciones de todo sistema de control interno
 - ☒ Declaración sobre mecanismos de supervisión del sistema y regularización de deficiencias
 - ☒ Marco de referencia para el informe
 - ☒ Conclusión sobre la eficacia del control interno
 - ☒ Fecha o periodo a la que se refiere la conclusión
 - ☒ Los nombres de las personas que firman el informe

EJERCICIO:

Durante las vacaciones el dueño de una pequeña empresa contrató a un estudiante universitario. En el primer día de trabajo se le dieron las instrucciones como los instrumentos necesarios, se le aleccionó y se le mandó a trabajar. Esa tarde el propietario revisó el trabajo del estudiante y se mostró muy descontento. A su juicio, el joven era un ejemplo típico de la nueva generación, y le gritó: “Ustedes los universitarios son todos iguales, este trabajo es una porquería, si no cambias te despido”.

a) ¿El jefe está utilizando el proceso de control?

No ya que debe medirse el funcionamiento, se compara éste con la norma o patrón que se obtuvo mediante la planeación (establecimiento de estándares). De esta comparación se determina entre lo que se hizo;- el funcionamiento, -y lo que se esperaba –el patrón –

(Recopilación de resultados).

¿Cuáles eran las normas de desempeño?

No se establece las normas de desempeño para el desarrollo del trabajo.

¿Qué acción correctiva se adoptó?

No existe acción correctiva alguna que oriente el cumplimiento del trabajo con estándares requeridos.

¿Qué técnicas de control habría usted utilizado?

Sobre la base del contenido del capítulo del control mi criterio es la aplicación del control directo en razón de que el control directo es más satisfactorio para todos los grupos interesados en el destino de la empresa: inversionista, empleados, clientes, proveedores, ejecutivos y la sociedad como un todo.

LA EMPRESA FAMILIAR

Es aquella en la cual la consideración de la sucesión del comando está ligada al factor hereditario y donde los valores institucionales se identifican con un apellido de familia o con la figura de un fundador.

Para él (El Fundador), las relaciones de poder nacen de su iniciativa con sus colaboradores. Para la generación siguiente,

las relaciones de poder nacen del derecho desangre.

Conflictos Usuales

a) De interés entre familia y empresa que se traducen en descapitalización, falta de disciplina, utilización ineficiente de los administradores no familiares y en el exceso de personalización de los problemas administrativos.

b) Falta de sistemas profesionales y técnicas modernas administrativas.

c) Empleo y promoción de parientes por favoritismo y no por experiencia comprobada.

Aspectos Positivos

a) Lealtad de los empleados.

b) Reputación del nombre de la familia. c) Continuidad en la administración.

d) Sistema de decisión más rápido.

Recomendaciones Para Una Buena Relación

EMPRESA -FAMILIA

a) Ningún miembro de la familia debe trabajar en la empresa, a no ser que quiera trabajar muy duro.

b) El aprendizaje de los jóvenes debe ser fuera de la empresa de la familia.

c) Todo familiar que esté en la empresa debe tener potencial, para ser director.

d) Los hijos deber ser educados para seguir profesiones de acuerdo con su vocación y no por conveniencia de posiciones de comando empresarial.

e) El mejor pariente es aquel que no precisa de la empresa para vivir.

f) En caso de conflicto de interés en la selección de familiares, el interés de la empresa debe tener prioridad sobre el de la

familia.

g) Es más fácil rechazar empleo a los familiares como una política sistemática de la empresa, que renunciar a ellos, después que entraron en la organización de la misma.

El hombre prende una luz para sí mismo durante la noche cuando ha muerto; pero todavía vive

AUTOEVALUACIÓN: 5

1. ¿Qué Es El Control?

2. ¿Qué son los Objetivos de las Operaciones?

3. ¿Qué es la Supervisión?

4. ¿Qué es la empresa familiar?

5. ¿Por qué es importante el Control?

6.-Escriba verdadero V o falso F

Sistemas en el nivel operativo: monitorean las actividades y transacciones elementales de la organización. ()

Sistema en el nivel de administración: apoyan las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y administración de los administradores de nivel presidencial. ()

El diseño de un SIG no debe comenzar con un análisis comparativo de los tipos de equipos disponibles. ()

Después de que el SIG está funcionando, los mandos medios deben esforzarse continuamente por maximizar su valor. ()

Competencia profesional: compromiso de la organización con el trabajo bien hecho, de forma eficaz y eficiente. ()

Estructura organizativa: delegación de poderes, responsabilidades y recursos. ()

7.- Escriba el elemento que falta

Son posibles mecanismos de control:

- Segregación de Funciones

-

- Controles Físicos

-

BIBLIOGRAFÍA

Administración “Procesos” – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998

Libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick

Henry Fayol libro “Administración Industrial y General”