



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA DE TÉCNICOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**ADMINISTRACIÓN GENERAL**

**Versión Actualizada  
Máster Ronald Brenes S  
2012**

## Tabla de contenido

I.	DATOS GENERALES .....	7
II.	DESCRIPCIÓN DEL CURSO .....	7
III.	OBJETIVOS .....	8
IV.	CONTENIDOS .....	8
V.	METODOLOGÍA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.....	10
VI.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	11
VII.	EVALUACIÓN.....	11
VIII.	BIBLIOGRAFÍA .....	12
IX.	RECONOCIMIENTOS .....	13

## UNIDAD I

<b>LA EMPRESA COMO UN TODO .....</b>	<b>17</b>
1.1. Concepto .....	17
1.2. Clasificación de las Empresas.....	18
1.2.1. <i>Por su tamaño</i> .....	18
1.2.2. <i>Por la procedencia de su capital</i> .....	18
1.2.3. <i>Por Actividad Económica</i> .....	19
1.3. El medio Ambiente de las Empresas.....	20
1.3.1. <i>El Macroambiente</i> .....	20
1.3.2. <i>Entorno Tecnológico</i> .....	20
1.3.3. <i>Entorno Socio-Cultural</i> .....	20
1.3.4. <i>Entorno Político y Legal</i> .....	21
1.3.5. <i>Entorno Económico</i> .....	21
1.3.6. <i>Entorno Ético</i> .....	21
1.4. El Microambiente.....	22
1.4.1. <i>Clientes</i> .....	22
1.4.2. <i>Proveedores</i> .....	22
1.4.3. <i>Competencia</i> .....	22
1.4.4. <i>Reguladores</i> .....	22
1.5. Recursos de las empresas .....	23
1.6. Áreas Funcionales Básicas de la Empresa .....	23
1.6.1. <i>Área Financiera:</i> .....	24
1.6.2. <i>Área de Producción</i> .....	24
1.6.3. <i>Área de Recursos Humanos</i> .....	25
1.6.4. <i>Área de Comercialización (Mercadeo)</i> .....	25
1.6.5. <i>Área de Investigación y Desarrollo (I+D)</i> .....	26

1.6.6. Área Ejecutiva .....	26
<b>UNIDAD II</b>	
<b>LA ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA .....</b>	<b>27</b>
2.1. Concepto .....	27
2.2. Cambio producido en la organización .....	27
2.3. Definiciones de Administración .....	28
2.4. Administración: ¿ciencia o arte? .....	28
2.5. ¿Qué es un Administrador y/o Gerente y qué hacen? .....	29
2.6. El Administrador del Siglo XXI.....	30
2.7. Niveles Jerárquicos dentro de la empresa .....	31
2.8. Habilidades administrativas.....	33
2.9. Corrientes del pensamiento Administrativo .....	34
<b>UNIDAD III</b>	
<b>EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>39</b>
3.1. Concepto .....	39
3.2. La Planeación Administrativa .....	40
3.3. La Organización Administrativa .....	40
3.4. La Dirección Administrativa .....	40
3.5. El Control Administrativo .....	41
3.6. Coordinación .....	41
<b>UNIDAD IV</b>	
<b>PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>43</b>
4.1. Concepto .....	43
4.2. Propósitos e importancia de la Planeación:.....	44
4.3. Tipos de planes .....	45
4.3.1. Por su amplitud .....	45
4.3.2. Por su marco temporal: .....	45
4.3.3. Por su especificidad: .....	45
4.4. Definición de Objetivos.....	46
4.4.1. Objetivos Generales de una Empresa u Organización.....	46
4.4.2. Características de los Objetivos.....	48

4.4.3. Objetivos cualitativos y cuantitativos .....	49
4.5. Técnicas o herramientas de Planeación .....	50
4.5.1. Diagnóstico Interno y Externo. ....	50
4.5.2. Benchmarking .....	50
4.5.3. Pronósticos. (cuantitativos-cualitativos) .....	51
4.5.4. Administración del Tiempo .....	51
4.5.5. Programación .....	52
4.5.6. Simulación.....	53
4.5.7. Otras herramientas de Planeación (serán vistos en otros cursos) .....	53
4.5.8. Planeación Estratégica.....	53
4.6. Diferencia entre la planificación tradicional y la Estratégica .....	56
4.7. Administración por Objetivos (APO) .....	56
4.8. Ventajas de la Administración por Objetivos .....	58

## UNIDAD V

<b>ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>59</b>
5.1. Concepto .....	59
5.2. Propósito e importancia.....	59
5.3. Elementos de la estructura organizacional.....	60
5.3.1 Especialización del trabajo .....	60
5.3.2 Departamentalización.....	60
5.3.3. Por Función Empresarial.....	61
5.3.4. Por zona o territorio Geográfico .....	61
5.3.5. Por tipo de Clientes: .....	62
5.3.6. Por procesos: .....	63
5.3.7. Por Productos .....	64
5.3.8. Por Proyectos (matricial): .....	64
5.3.9. Cadena de Mando .....	65
5.3.10. Autoridad.....	66
5.4. Tipos de Autoridad .....	66
5.5. Delegación .....	67
5.5.1. Amplitud de Control.....	67
5.5.2. Centralización .....	68
5.5.3. Descentralización .....	69
5.5.4. Formalización .....	69

## UNIDAD VI

<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>70</b>
6.1. Concepto .....	70

6.2. Propósito e importancia.....	71
6.3. Motivación .....	72
6.4. Activación .....	74
6.5. Liderazgo.....	75
6.5.1. <i>Concepto de liderazgo</i> .....	75
6.5.2. <i>Características del líder</i> .....	75
6.5.3. <i>Estilos de liderazgo</i> .....	76
6.6. Comunicación.....	77
6.6.1. <i>Concepto de Comunicación</i> .....	78

## UNIDAD VII

<b>CONTROL ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>78</b>
7.1. Concepto .....	79
7.2. Propósito e importancia.....	79
7.3. Enfoques de control .....	80
7.3.1. <i>Control de Mercado</i> .....	80
7.3.2. <i>Control Burocrático</i> .....	80
7.3.3. <i>Control del Clan</i> .....	80
7.4. Tipos de control.....	81
7.5. Establecimiento de estándares .....	81
7.5.1. <i>Tipos de estándares</i> .....	82
7.6. Medición de resultados.....	82
7.6.1. <i>Corrección</i> .....	83
7.6.2. <i>Retroalimentación</i> .....	83
7.7. Fuentes de control.....	83
7.7.1. <i>El control de los grupos interesados</i> .....	83
7.7.2. <i>El control organizacional</i> .....	83
7.7.3. <i>El control grupal</i> .....	84
7.7.4. <i>El autocontrol individual</i> .....	84
7.8. Características de un Sistema de Control Eficaz .....	84
7.9. Principios de control .....	85
7.9.1. <i>Objetivos</i> .....	85
7.9.2. <i>Oportunidad y veracidad</i> .....	85
7.9.3. <i>Desviación</i> .....	86
7.9.4. <i>Costo-Beneficio</i> .....	86
7.9.5. <i>Pertinencia</i> .....	86
<b>8. CASOS DE PRÁCTICA.....</b>	<b>87</b>

8.1. Caso N°1: Rayos de Luz S.A. ....	88
8.2. Caso N°2: Campaña contra la ingestión de bebidas alcohólicas .....	88
8.3. Caso N°3: Administrador General de La Luna S.A.....	89
8.4. Caso N°4: Estrategia Empresarial .....	89
8.5. Caso N°5: Demasiado para mantener el ritmo .....	90
8.6. Caso N°6: El aspirante al puesto superior.....	91
8.7. Caso N°7: Un asunto de familia .....	92
8.8. Caso N°8: Desarrolle una estrategia de mercadeo .....	94

## **I. Datos generales**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Programa de Técnicos en Administración de Empresas

Código: AE1001

Curso: Administración General

Modalidad: Teórico-práctico

Horas/semana: 4

Horas extra clase/semana: 16

Asistencia: obligatoria

Pertenece al I bloque del Programa

Última fecha de revisión: noviembre 2011

Susceptible a reconocimiento: Sí

Susceptible a suficiencia: Sí

## **II. Descripción del Curso**

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Determinando políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos.

A través de la toma de decisiones se definen tareas y quién las ejecutará, incluyendo la rendición de cuentas y la influencia en los individuos para que contribuyan con el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Involucra también la medición del desempeño con base en metas, planes y la detección de desviaciones de normas y su respectiva corrección.

Este curso dará herramientas administrativas que permitirán su aplicación en transcurso del Programa, en los restantes cursos que de manera integral atiende el proceso administrativo.

### **III. Objetivos**

#### **A. OBJETIVO GENERAL**

Que el estudiante comprenda, aplique y analice las funciones administrativas y el quehacer del administrador moderno, con el propósito de contribuir eficientemente al logro de los objetivos en la organización.

#### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Al finalizar el curso el estudiante estará en capacidad de:

- Conocer el concepto de empresa y sus diferentes clasificaciones
- Comprender el concepto de administración y su aplicación en la organización
- Comprender el proceso administrativo y sus funciones

### **IV. Contenidos**

#### **4.1 La empresa como un todo**

- 4.1.1 Concepto
- 4.1.2 Clasificación de las Empresas
- 4.1.3 El medio Ambiente de las Empresas
- 4.1.4 El Microambiente
- 4.1.5 Recursos de las empresas
- 4.1.6 Áreas Funcionales Básicas de la Empresa

#### **4.2 La Administración en la organización moderna**



- 4.2.1 Definiciones de Administración
- 4.2.2 Administración: ¿ciencia o arte?
- 4.2.3 Qué es un Administrador y/o Gerente y qué hacen?
- 4.2.4 El Administrador del Siglo XXI
- 4.2.5 Niveles Jerárquicos dentro de la empresa
- 4.2.6 Habilidades administrativas
- 4.2.7 Corrientes del pensamiento administrativo

### **4.3 El Proceso Administrativo y sus funciones**

- 4.3.1 Concepto
- 4.3.2 La Planeación Administrativa
- 4.3.3 La Organización Administrativa
- 4.3.4 La Dirección Administrativa
- 4.3.5 El Control Administrativo
- 4.3.6 Coordinación

### **4.4 La Planeación Administrativa**

- 4.4.1 Concepto
- 4.4.2 Propósitos e importancia de la Planeación
- 4.4.3 Tipos de planes
- 4.4.4 Definición de Objetivos
- 4.4.5 Técnicas o herramientas de Planeación
- 4.4.6 Otras herramientas de Planeación
- 4.4.7 Diferencia entre la planificación tradicional y la Estratégica
- 4.4.8 Administración por Objetivos
- 4.4.9 Ventajas de la Administración por Objetivos

### **4.5 La Dirección Administrativa**

- 4.5.1 Concepto
- 4.5.2 Propósito e importancia
- 4.5.3 Elementos de la estructura organizacional

4.5.4 Tipos de Autoridad

4.5.5 Delegación

#### **4.6 El Control Administrativo**

4.6.1 Concepto

4.6.2 Propósito e importancia

4.6.3 Motivación

4.6.4 Activación

4.6.5 Liderazgo

4.6.6 Comunicación

#### **4.7 Coordinación**

4.7.1 Concepto

4.7.2 Propósito e importancia

4.7.3 Enfoques de control

4.7.4 Principios de control

### **V. Metodología en el Proceso de Enseñanza - Aprendizaje**

Las clases se desarrollarán en un ambiente participativo, con trabajo colaborativo y donde el profesor contribuye con sus aportes al enriquecimiento de los dicentes.

Se desarrollarán dinámicas, se promueve la interacción grupal con el fin que los estudiantes se conozcan y logren identificar compañeros o compañeras afines en diferentes aspectos, lo cual les permitirá interactuar en el proyecto de una idea de negocio que nace en el curso Mercadeo I y que se mantiene en desarrollo durante el resto del programa, estimulando así la filosofía de aprender haciendo, combinado con clases magistrales y participación de los alumnos en ejercicios, casos y actividades programadas por el profesor.

## VI. Cronograma de Actividades

Con el fin que el estudiante tenga claridad en el camino a seguir durante el curso, a continuación se presenta un cronograma de actividades que desarrollarán en el aula, las fechas de evaluación y los respectivos temas:

### CRONOGRAMA DEL CURSO

SEMANA	TEMA	ACTIVIDAD
1	Unidad I La Empresa como un todo	El profesor (a) asigna la Tarea I
2	Unidad II La administración en la organización moderna  Unidad III El Proceso Administrativo y sus funciones	El estudiante entrega la Tarea No. 1  Análisis del primer caso
3	Unidad IV La Planeación Administrativa	Se realiza el I Examen  Se asigna la Tarea II
4	Unidad IV La Planeación Administrativa	El estudiante entrega la Tarea No. 2
5	Unidad V. La Organización Administrativa	Se realiza el II Examen
6	Unidad VI La Dirección Administrativa  Unidad VII El Control Administrativo	
7		Se realiza el III Examen

## VII. Evaluación

En este curso se considera la evaluación como una actividad sistemática, continúa e integrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, su finalidad es conocer y mejorar el desempeño del estudiante en particular. Se aplicarán las siguientes

evaluaciones que permitirán hacer una medición del logro de los objetivos propuestos en el programa:

3 Exámenes:	60% (20% cada uno)
Tareas, casos, actividades variadas	30%
Participación	<u>10%</u>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### **VIII.Bibliografía**

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11ª. ed.). México: Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración: Una Perspectiva Global (13ª. ed.) México: Mc Graw-Hill.

Robbins, S. y Cenzo D. (2010). Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones. (6ª. ed.). México: Prentice Hall Interamericana.

Gitman, L. y McDaniel, C. (2008). El futuro de los Negocios (5ª. ed.) México: Cengage, Learning.

Chiavenatto, I. C. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Fernandez T. Guía de Administración de Empresas, 2008. ITCR.

## **IX. Reconocimientos**

Esta guía fue elaborada por la Profesora Tatiana Fernández Martín y a partir del 2012 ha recibido el aporte de los Profesores Ronald Brenes Sánchez, Rita Eugenia Morales Gómez, Evelyn Núñez Arguedas y Manuel Masís Jiménez.

Es una producción bibliográfica para el Programa de Técnicos en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Empresas.

## **ESTRUCTURA GENERAL PARA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

- PORTADA
  - ÍNDICE - CONTENIDO
  - ÍNDICE DE: CUADROS, GRÁFICOS. FIGURAS
  - ABREVIATURAS
  - RESUMEN (se numeran con la letra i minúscula, i, ii, iii, iv, v, vi,...)
  - INTRODUCCIÓN: (Inicia con página 1)
  - CAPÍTULOS: I, II, III, IV.
  - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
  - ANEXOS
  - APÉNDICES (APORTES PROPIOS)
- 

### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

A. REFERENCIA EMPRESARIAL

B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

D. OBJETIVOS

1. General
2. Específicos
  - a)
  - b)

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

Sustento teórico relacionado al tema de investigación.

### **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN (CUALITATIVA O CUANTITATIVA)

B. SUJETOS DE ESTUDIO

#### C. FUENTES DE INFORMACIÓN (PRIMARIAS Y SECUNDARIAS)

#### D. VARIABLES DE ESTUDIO.

#### E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se debe brindar una definición, el contenido y la estructura de cada técnica, a quiénes se aplicó, para qué, cuándo.

#### F. DISEÑO DE LA MUESTRA

En caso de que proceda, al menos, deben incluirse los siguientes aspectos:

1. Universo, población, o base de la muestra (población de la que se selecciona la muestra)
2. Unidad de la muestra o unidad estadística (cada uno de los elementos)
3. Tipo de muestra
4. Cálculo de la muestra
5. Nivel de confianza
6. Resultados trabajo de campo (comparación de  $n$  y encuestas realizadas)

#### E. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

### **CAPITULO IV. SITUACION ACTUAL**

Contienen lo que comúnmente se llama desarrollo, diagnóstico de la situación actual y análisis de datos.

Es importante señalar que el título debe responder al contenido no a la actividad realizada. Es decir no se deben llamar análisis de datos, análisis de la información,

Pueden conformarse varios capítulos según la información disponible o bien para obtener una mayor comprensión y organización de los temas.

Ejemplos:

- LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
- EL MERCADO DE EXPORTACIÓN DEL CAFÉ
- EL MERCADO NACIONAL DEL BANANO
- LOS PUESTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

- EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- A. CONCLUSIONES
- B. RECOMENDACIONES

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **APENDICES**

## **ANEXOS**

---



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LOS COMITÉS  
AUXILIARES DE LA REGION 1 DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE:  
ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN MANUAL.

TOMO I

Proyecto de Graduación para optar por el grado de Bachillerato en  
Administración de Empresas.

Realizado por:

MITCHELLE CUBERO FALLAS

Profesora Guía:

LICDA. MARTA OBANDO SABORÍO

I Semestre 2006.



## **UNIDAD I**

### **LA EMPRESA COMO UN TODO**

La empresa será siempre aquello que estará inmerso en la vida del ser humano tanto de forma interna como de forma externa. Toda actividad que tenga que ver con individuos está relacionada a una empresa.

Decir empresa se desprende de emprender algo, eso significa que toda actividad empresarial tiene siempre atrás a un emprendedor o una persona que tiene el deseo de hacer que las cosas sucedan.

Un emprendedor será siempre aquel que asume un compromiso, que se arriesga para obtener algo, que toma decisiones y debe respaldarlas aunque no sean las mejores, que debe tener mucha motivación para que la actividad siempre sea la mejor y principalmente que tenga un nivel de creatividad muy alto para que este generando cosas nuevas o bien tome lo que existe y lo adapte a su conveniencia.

#### **1.1. Concepto**

“Una empresa es un conjunto de personas, recursos financieros, materiales, técnicos y tecnológicos que se deben coordinar entre sí para lograr un objetivo previamente determinado de forma eficaz y eficiente”. (Koontz 2008).

Una empresa es eficaz cuando logra todos los objetivos que se ha planteado y se convierte en eficiente en el momento en que los logra con la mayor utilización de los recursos o minimizando desperdicios de dinero, tiempo y materia prima entre otros.

La empresa es un ser vivo que nace, crece, se desarrolla y puede morir al igual que le pasa a un hombre y a una mujer. La vida de la empresa depende

directamente de la forma como se establezca desde el inicio y se maneje, aunque debe estar sujeta a los cambios de su medio ambiente.

## **1.2. Clasificación de las Empresas**

Regularmente las empresas tienen diferentes clasificaciones de acuerdo a su tamaño, procedencia de su capital o bien por su actividad económica, las siguientes son algunas de las clasificaciones más generales que se utilizan en Costa Rica:

### **1.2.1. Por su tamaño**

Según lo establecido por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) las empresas se clasifican según su tamaño:

Microempresas	De 1 a 5 trabajadores
Empresas pequeñas	De 6 a 30 trabajadores
Empresas Medianas	De 31 a 100 trabajadores
Empresas Grandes	Más de 100 Trabajadores

### **1.2.2. Por la procedencia de su capital**

Empresa Privada	Busca en todos los casos la obtención de beneficios o ganancias. Asume todos los riesgos. Este tipo de empresas están respaldadas por uno o varios propietarios. El estado no tiene participación.
Empresas Pública	Los beneficios obtenidos están más en función de la colectividad. Los recursos aportados en la mayoría

	de los casos son del estado. Pueden ser de forma parcial.
Empresa Mixta	El capital aportado puede ser público y privado. El riesgo es compartido.
<p>Una <b>empresa privada</b> se puede nacionalizar a través de un proceso que se llama nacionalización.</p> <p>Una <b>empresa pública</b> puede privatizarse y pasar a manos de dueños con capital privado.</p>	

### **1.2.3. Por Actividad Económica**

En Costa Rica, se cuenta con una clasificación por sector basada en la agrupación generalizada de todas las actividades económicas emitida por la Organización de Naciones Unidas mediante el Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), cuyo propósito es agrupar las actividades similares por categorías que faciliten el manejo de información para el análisis estadístico y económico del sector empresarial, tal es el caso de los Informes del Estado de la Nación, en donde los datos estadísticos económicos los reflejan en las siguientes categorías:

1. Agricultura, silvicultura y pesca
2. Extracción de minas y canteras
3. Industrias manufactureras
4. Construcción
5. Electricidad y agua
6. Comercio, restaurantes y hoteles
7. Transporte, almacenaje y comunicaciones
8. Servicios financieros y seguros
9. Actividades inmobiliarias
10. Otros servicios prestados a empresas
11. Servicios de administración pública
12. Servicios comunales, sociales y personales

Las empresas para que se desarrollen deben considerar no solo aspectos internos, existe un elemento que se debe tomar en cuenta constantemente y es su entorno o medio ambiente externo en que se desarrollan. En la actualidad es fundamental ya que el entorno es cambiante, inevitable y muy dinámico.

### **1.3. El medio Ambiente de las Empresas**

Las empresas se desarrollan en diferentes ambientes durante su vida, a uno de ellos se le conoce como ambiente interno que es en donde se encuentran todos los recursos, la cultura organizacional, puntos fuertes y puntos débiles. El otro ambiente es el que se conoce como ambiente externo o entorno de la empresa. Este se divide regularmente en dos: Macroambiente y Microambiente.

#### **1.3.1. El Macroambiente**

Todas las actividades realizadas por las empresas independientemente del tipo que sean estarán influenciadas por factores externos que afectarán directamente el proceso de planeación y la toma de decisiones. Dentro de estos aspectos se encuentran:

#### **1.3.2. Entorno Tecnológico**

Uno de los factores más cambiantes es la tecnología, la cual se ve afectada todos los días. Dentro de los elementos que cambian son los nuevos productos, nuevas herramientas, materiales, servicios y la forma de hacer las cosas.

#### **1.3.3. Entorno Socio-Cultural**

Las personas cambian sus necesidades y deseos, hoy es muy importante la percepción y expectativas de los individuos, el nivel de educación, valores y actitudes. El ser humano es mucho más dinámico en la actualidad.

#### **1.3.4. Entorno Político y Legal**

Se refiere a todo lo relacionado con leyes, regulaciones que afectan directamente a la empresa, o bien, a los miembros de esta.

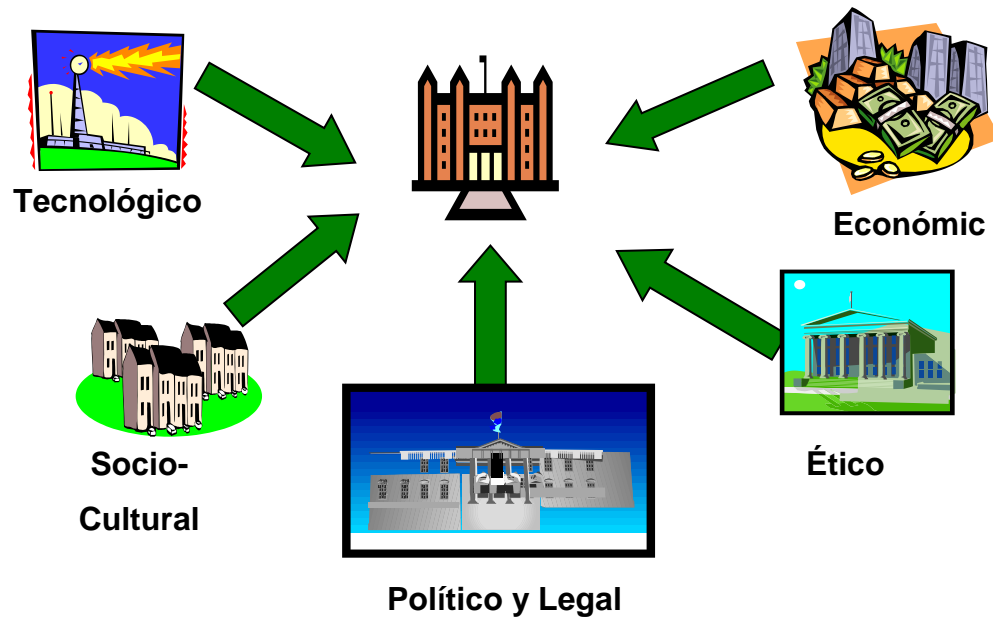
#### **1.3.5. Entorno Económico**

En economías tan cambiantes existen factores que son inevitables, por ejemplo, los niveles de inflación, política fiscal y tributaria, disposición de crédito, fuentes de empleo.

#### **1.3.6. Entorno Ético**

Tiene que ver con todo lo relacionado con estándares de conducta personal generalmente aceptados y practicados.

### **FACTORES DEL MACROAMBIENTE QUE AFECTAN A UNA EMPRESA**



#### **1.4. El Microambiente**

Este se convierte en uno de los pulmones de las empresas modernas ya que se depende directamente de él para desarrollar la actividad de cada uno de los elementos que lo componen.

##### **1.4.1. Clientes**

Es el grupo de personas, empresas o instituciones que compran los bienes y servicios que produce y comercializa una empresa. Para convertir a un consumidor en un cliente se debe establecer todo un programa de afinidad, servicio de calidad.

##### **1.4.2. Proveedores**

Son todos aquellos suplidores de la empresa, con productos y servicios o información, se convierten en aliados directos ya que se crea una relación de dependencia hacia ellos.

##### **1.4.3. Competencia**

Son aquellas empresas que se dedican a las mismas actividades. Pueden producir bienes y servicios, o bien, solamente comercializarlos.

##### **1.4.4. Reguladores**

Son aquellas entidades que mantienen un control sobre la actividad de la empresa, como agencias y representantes gubernamentales a nivel local y nacional. Las cámaras de comercio, industria, colegios profesionales.

### 1.5. Recursos de las empresas

Para que una empresa pueda hacer su labor se requieren los recursos. Estos se convierten en el corazón con el que se desarrollan todas las actividades. Se debe tener un equilibrio a nivel interno y externo en el uso de los recursos, de lo contrario a la empresa se le hace difícil lograr sus objetivos, los más importantes son:

Recursos Financieros	Es todo aquel recurso económico con el que la organización se va a desarrollar.
Recursos Materiales	Son todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa, entre estos: maquinaria, equipo, instalaciones, insumos.
Recursos Humanos	Lo constituye todo el personal que labora en la empresa
Recursos Tecnológicos	Son todos aquellos bienes tangibles e intangibles en el área de tecnología, necesarios para el desarrollo de la empresa. Software y hardware, patentes, derechos.
Recursos Técnicos	Es el conjunto de procedimientos, normas y sistemas existentes en la empresa y que permiten su funcionamiento.

### 1.6. Áreas Funcionales Básicas de la Empresa

Todas las empresas independientemente de su actividad, de la procedencia del capital, sean con o sin fines de lucro, deben ser formadas como un todo, esto significa que hacen al mismo tiempo muchas actividades. La empresa cuanto más

ordenada está es más eficiente, es por ello que su actividad se debe organizar en áreas funcionales, a continuación se detallan cada una de ellas.

#### **1.6.1. Área Financiera:**

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada una de las unidades administrativas, con el objeto de que puedan operar adecuadamente. Dentro de sus funciones básicas podemos encontrar las actividades de:

- Contabilidad y Tesorería
- Presupuesto y Finanzas
- Aprovisionamiento o adquisición de compras

#### **1.6.2. Área de Producción**

Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos o los servicios al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos. Agrupa las tareas que se realizan para la fabricación como lo son:

- Diseño del producto o del servicio
- Diseño del proceso de producción
- Fabricación del producto, aplicación del servicio
- Control de la producción (calidad)



### **1.6.3. Área de Recursos Humanos**

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de:

▪ Planificación de Recursos Humanos	▪ Reclutamiento
▪ Selección	▪ Relaciones Laborales
▪ Contratación	▪ Servicios al Personal
▪ Inducción o socialización	Incentivos (económicos y no económicos)
▪ Entrenamiento y desarrollo	▪ Jubilación
▪ Seguridad e Higiene Ocupacional	

### **1.6.4. Área de Comercialización (Mercadeo)**

Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado, dentro de las funciones básicas podemos encontrar las siguientes:

- Estudios de mercado
- Determinación de la línea de producción
- Imagen, Publicidad y Promoción
- Venta y distribución

#### ***1.6.5 Área de Investigación y Desarrollo (I+D)***

Se refiere al área funcional que investiga todo lo relacionado con la innovación para la creación de nuevos productos y servicios y explorar nuevos segmentos de mercados.

#### ***1.6.6. Área Ejecutiva***

Es la que se encarga de la labor del gerente, se interesa de todas las demás funciones para que se realicen en forma coordinada y eficiente (Trabajo del Gerente).

## UNIDAD II

### LA ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Para que una empresa funcione adecuadamente no solamente requiere contar con grandes recursos y tener muchas áreas funcionales, lo indispensable es saber coordinar todos los esfuerzos que le permitan ser competitiva en el mercado. Hoy, las empresas utilizan metodologías y procesos para desarrollar sus actividades convirtiéndolas en toda una organización.

#### 2.1. Concepto

“Una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas al logro de un objetivo y que desarrollan cierta estructura para el desarrollo de su trabajo.” (Robbins 2009).

Partiendo de esta definición nace la importancia de utilizar un método para que se logren los propósitos que se establecen. La función ejecutiva es esencial en toda organización, independientemente del tamaño, del sector o procedencia del capital es por esto que la administración no pasa de moda y cada vez es más requerida para toda persona que está al frente de una empresa.

#### 2.2. Cambio producido en la organización

Los autores Robbins y Coulter (2008), resumen en la siguiente tabla el cambio que ha tenido el concepto de empresa a organización.

EMPRESA TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN NUEVA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estable</li><li>• Inflexible</li><li>• Enfocada en empleos</li><li>• El trabajo está definido por puestos de trabajo</li><li>• Orientada hacia el individuo</li><li>• Empleos permanentes</li><li>• Orientada al mando</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinámica</li><li>• Flexible</li><li>• Enfocada en habilidades</li><li>• El trabajo está definido en término de las tareas por realizar</li><li>• Orientada hacia el equipo</li><li>• Empleos temporales</li><li>• Orientada a la participación</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes siempre toman decisiones</li> <li>• Orientada hacia reglas</li> <li>• Fuerza de trabajo relativamente homogénea</li> <li>• Días laborales definidos</li> <li>• Relaciones jerárquicas rígidas</li> <li>• Trabajo en las instalaciones de la organización en horarios específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados participan en la toma de decisiones</li> <li>• Orientada hacia el cliente</li> <li>• Fuerza de trabajo diversa</li> <li>• Días de trabajo sin límites de tiempo</li> <li>• Relaciones laterales y de red</li> <li>• Trabajo en cualquier lugar, a cualquier hora</li> </ul>
---	--

### 2.3. Definiciones de Administración

Algunas de las definiciones de Administración que permiten tener un panorama más amplio son las siguientes:

Koontz y O'Donell	Es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.
Robbins y Couter	Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficaz y eficientemente objetivos específicos.
Mc.Larney	Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
Henry Fayol	Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar

### 2.4. Administración: ¿ciencia o arte?

Al reflexionar sobre la diaria aplicación del concepto de administración, se puede asegurar que:

La administración es un **ARTE**: es saber cómo hacer algo, hacer cosas en vista de las realidades de una situación.

La administración es una **CIENCIA**: tiene una aplicación basada en el uso de los conocimientos organizados y estos se deben verificar.

De lo que también se está claro es que la administración se ha convertido en toda una **TÉCNICA** de hacer posible las cosas. Se debe tener un conocimiento general y además se debe ser un artista para utilizar el sentido común con cierta técnica y de esta forma todos los recursos se combinan eficientemente.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos organizacionales, estas acciones se resumen a continuación.

#### ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CLASIFICADAS EN CIENCIA O ARTE

CIENCIA	ARTE
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Progresa por el conocimiento</li><li>■ Demuestra</li><li>■ Predice</li><li>■ Mide</li><li>■ Imprime</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Progresa por la práctica</li><li>■ Siente</li><li>■ Adivina</li><li>■ Describe</li><li>■ Opina</li><li>■ Expresa</li></ul>

#### 2.5. ¿Qué es un Administrador y/o Gerente y qué hacen?

Un administrador es aquella persona física que tiene a su cargo recursos. Que gobierna o dirige, que puede servir para toda una organización o para una parte solamente, una unidad administrativa. Los administradores se requieren en

empresas pequeñas, medianas y grandes, de producción, comercialización y servicios.

El nombre puede cambiar dependiendo de la estructura de la organización puede ser una tienda, un supermercado, una clínica, o un banco el que siempre estará al frente de estas será un administrador, gerente, director, líder, coordinador, jefe, encargado, o supervisor.

Una característica importante del administrador moderno es que puede administrar recursos propios o ajenos y siempre será un administrador independientemente de lo que administre, o sea, es una actividad genérica. En el momento en que se involucre en una unidad específica podría dirigirse su trabajo, gerente de ventas, coordinador de contabilidad, supervisor de de primera línea.

## **2.6. El Administrador del Siglo XXI**

Los cambios constantes en que vivimos, la incertidumbre del mañana, los procesos de globalización, los tratados de libre comercio, entre otros; hacen que los administradores de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar, siendo proactivos y no reactivos ante dichas oportunidades o amenazas del entorno.

Hoy se convierten en agentes de cambio ya que se deben actualizar de forma permanente y hacer que sus trabajadores se adapten de forma fácil y práctica a estos.

Ante esta modificación de la economía mundial, caracterizada por:

- Estructuras organizacionales más ágiles.
- Enfoque directo en servicio al cliente
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas
- Madurez en el mercado
- Diversificación de productos y servicios

Se ha propuesto el siguiente perfil del Gerente del Siglo XXI:

- 1 Poseer los conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen.
- 2 Tener habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo.
- 3 Ser una persona positiva, tener carácter y autoridad con su equipo, pero además, reconocer y felicitar cuando las cosas se hacen bien.
- 4 Maximizar los valores éticos y morales, promover el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el buen ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).

Para cubrir este nuevo rol, el nuevo gerente debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las viejas costumbres:

- 1 La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo llevaría a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoya.
- 2 Por el contrario, el gerente actual tiene que contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.
- 3 Dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, conocer a sus colaboradores, cuáles son sus intereses personales. Dejar la intuición y la improvisación y aprovecharse de metodologías modernas de trabajo.

## **2.7. Niveles Jerárquicos dentro de la empresa**

Los Administradores se pueden desarrollar dentro de la empresa en diversos niveles y aplicar su conocimiento en unidades administrativas distintas. Estas

siempre se clasifican de la siguiente forma y estarán en función no solo por el puesto sino por la responsabilidad en la toma de decisiones.

**a) Nivel Superior o Alta Gerencia:**

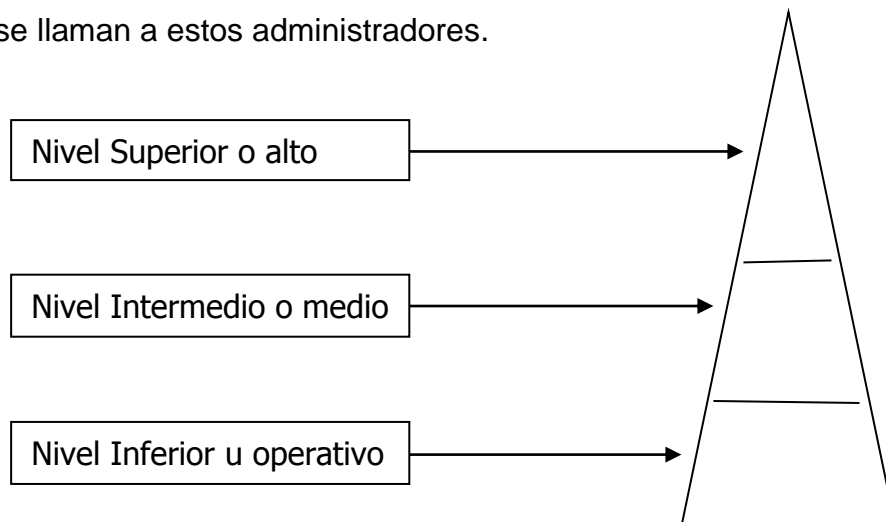
Se encuentran los miembros de equipos gerenciales (gerentes generales, administradores, directores y todo aquel que su nivel de toma de decisiones sea alto).

**b) Nivel Intermedio o mandos medios:**

Son muy importantes ya que dirigen las áreas funcionales o niveles que se encuentran en la estructura organizacional a nivel intermedio (gerentes de producción, comercialización, recursos humanos entre otros). Su nivel de toma de decisión es importante, sin embargo, regularmente deben coordinar con un superior y con mandos inferiores.

**c) Nivel Inferior o mandos operativos:**

Se refiere a todos aquellos administradores que realizan labores más operativas y que la toma de decisiones tiene un nivel más bajo y se deben seguir directrices de unidades más altas. Coordinadores, encargados, supervisores son los nombre con los que se llaman a estos administradores.





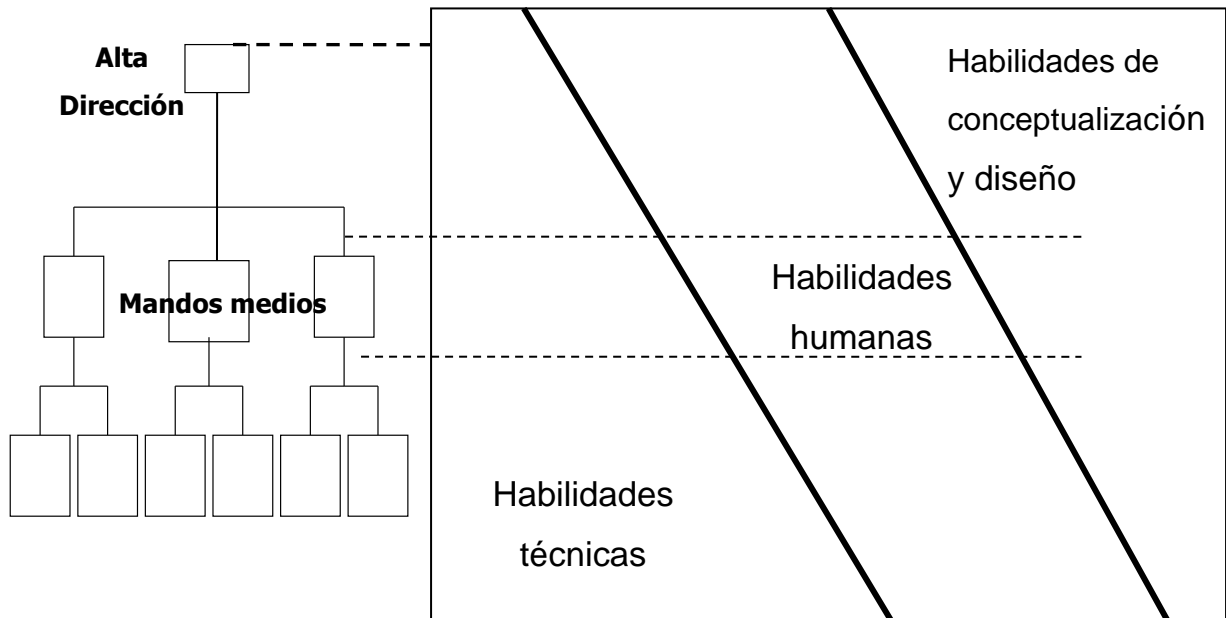
## 2.8. Habilidades administrativas

Es por todo lo anterior que este nuevo administrador debe apoyarse en las habilidades administrativas y estas serán claves en el desarrollo de su trabajo.

Habilidades Técnicas	Consiste en poseer conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.
Habilidades Humanas	Es la capacidad para trabajar con individuos, en condiciones en donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
Habilidades de Conceptualización	Es la capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación.
Habilidades de Diseño	Es la capacidad para desarrollar métodos que permitan resolver problemas en beneficio de la empresa

A continuación se ilustra en forma gráfica el desarrollo y aplicación de cada una de las habilidades según el nivel jerárquico en el que nos encontremos:

## DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO



### 2.9. Corrientes del pensamiento Administrativo

A través de la historia la administración ha tenido muchos pensadores y autores que han dado sus puntos de vista sobre lo que es el desarrollo en la empresa. A continuación se muestra un resumen de algunos de los más importantes.

ESCUELA	REPRESENTANTES	CONTEXTO HISTÓRICO
<b>La administración tradicional (1900-1970)</b>	Henry L. Gantt (1901)	Propuso la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre trabajadores y administración. Desarrolló la gráfica de Gantt destacó la necesidad del entrenamiento.
	Frank y Lilliam Gilbreth (1900)	Frank enfatiza en los estudios de tiempos y movimientos. Lilliam, se dedicó a definir los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de la personalidad y necesidades del trabajador.

ESCUELA	REPREEN- TANTES	CONTEXTO HISTÓRICO
<b>Escuela Clásica (1855-1925)</b>	Frederick Taylor (1903)	Buscó desarrollar, por una parte, formas de aumentar la productividad haciendo que el trabajo sea más fácil de realizar; y por otra, métodos para motivar a las personas a aprovechar las ventajas de las técnicas de ahorro en el trabajo que se desarrolla. Se puede resumir como: (1) sustitución de las reglas empíricas por las científicas; (2) obtención de la armonía en vez de la discordia; (3) logro de la cooperación más que del individualismo caótico; (4) trabajo por máximo rendimiento y no por uno restringido; (5) desarrollo de los trabajadores en toda su plenitud.
	Henry Fayol (1916)	Llamado el padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Reconoció la necesidad de la enseñanza de la administración. Formuló 14 principios administrativos como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena jerárquica y espíritu de equipo.
<b>Escuela de relaciones humanas (1925-1935)</b>	Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)	Famosos estudios realizados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Estudiaron la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos en el desempeño del trabajo.
<b>Escuela neoclásica (1925-1945)</b>	Drucker Tefby Newman Koontz O'Donnel	Se enfatiza sobre aspectos prácticos de la administración para la búsqueda de soluciones, reafirma los postulados clásicos, se enfatiza en la administración por objetivos para producir resultados.  El individuo no es una máquina, también tiene sus objetivos y debe existir una integración de sus objetivos con los organizacionales.

<b>Escuelas sociológicas y psicológicas (1935-1950)</b>	Abraham H. Maslow (1943)	<p>Desarrolla la Teoría de la Jerarquía de Necesidades; éste autor considera que la motivación de las personas depende de cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.</p> <p>Según ésta teoría el ser humano está en constante motivación, debido a que en la medida en que se satisface una necesidad inmediatamente surge otra por satisfacer, no se necesita que una necesidad esté totalmente satisfecha para que aparezca una nueva necesidad.</p>
	David Mc Clelland (1947)	Realiza una serie de investigaciones que le permiten establecer que existen básicamente tres tipos de necesidades motivantes para el individuo: necesidades de afiliación, de poder y de logro.
	Frederick Herzberg (1950)	<p>Desarrolla la teoría de motivación e higiene, en ella sugiere que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores.</p> <p>El primero se denomina como factores de satisfacción y abarca aspectos como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso.</p> <p>El segundo relacionado con aspectos de higiene como la supervisión, relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, los beneficios y el salario.</p>
	McGregor	<p>Desarrolla la Teoría X y Teoría Y, trata sobre la naturaleza de las personas.</p> <p>La Teoría X sugiere que a las personas no les gusta trabajar y que evitarán hacerlo si pueden.</p>

<b><i>El modelo burocrático (1910-1950)</i></b>	Max Weber (1946)	El análisis de iglesia, gobierno, organizaciones militares y empresas lo condujeron a la conclusión de que la jerarquía, autoridad y burocracia (incluyendo normas claras, definición de funciones y disciplina) fundamentan todas las organizaciones sociales.
<b><i>Teoría de los sistemas (1950-1970)</i></b>	Wilfredo Pareto	Conocido como el padre del enfoque de sistemas sociales para la organización y administración.
	Chester Barnard (1948)	<p>Su análisis del administrador es en realidad un enfoque de sistemas sociales, ya que con el objeto de comprender y analizar las funciones de los ejecutivos, buscó las principales dentro del sistema en el cual operan.</p> <p>Al determinar que la función de los ejecutivos consistía en mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización formal, Barnard se orientó primero a las razones y a la naturaleza de los sistemas cooperativos.</p>
	Katz y Rosenzweig	Consideran que la organización está dividida en subsistemas: Sub-sistema de metas y valores, el técnico, el social, el estructural y el administrativo.
<b><i>De la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva (1970-1990)</i></b>	Laurence y Lorsech (1970)	<p>Desarrollan el concepto de administración contingente, ésta se centra en la relación de la organización con su ambiente, reconoce los factores, las fuerzas y las variantes en la organización y en el ambiente.</p> <p>Esta técnica subraya que no puede haber una única manera correcta para todas las situaciones.</p> <p>Ofrece la posibilidad de una estructura para aunar las diferentes teorías de la gerencia y aclarar el papel de la gerencia en las organizaciones complejas.</p>

Muchas de las teorías modernas se fundamentan en el pensamiento de los llamados padres de la Administración Moderna Frederick Taylor y Henry Fayol, a partir de sus estudios es que hoy se tienen las nuevas metodologías seguidas por muchas empresas.

## UNIDAD III

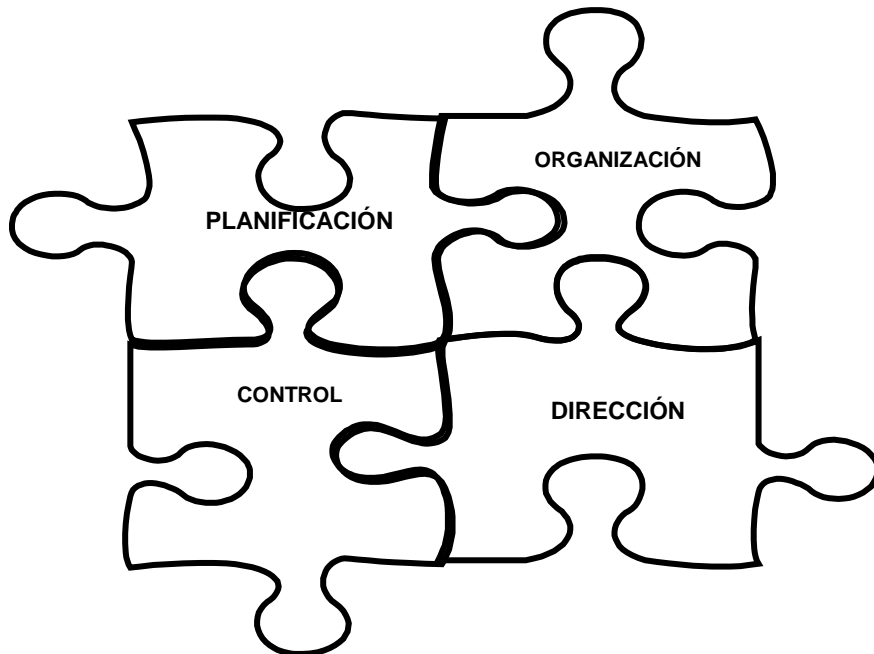
### EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En toda organización la administración se convierte en una herramienta fundamental para que exista una eficiente gestión, sirve de guía para que los trabajadores actúen siguiendo un plan y un ordenamiento que permita el logro de los objetivos planteados a nivel general y además, facilitando que los individuos se sientan en un ambiente agradable.

#### 3.1. Concepto

El proceso administrativo es la interrelación dinámica y continua de funciones y acciones que facilitan a los responsables de cualquier unidad administrativa desarrollar eficientemente sus tareas.

Estas funciones son: planeación, organización, dirección, control. Está comprobado que para que el proceso funcione se requiere de mucha coordinación entre cada una de las actividades.



Cada función del proceso tiene su propósito plenamente identificado, así como las herramientas que habrá de emplear.

### **3.2. La Planeación Administrativa**

Su propósito es definir cuáles son los objetivos necesarios a establecer para que la empresa logre su razón de ser. Es necesario definir la misión y prever la visión a todo el equipo de lo que se va a hacer, es prever el futuro, decidir por anticipado, adelantarse a los hechos.



### **3.3. La Organización Administrativa**

Consiste en realizar un ordenamiento de cómo se harán las tareas en la empresa, es la distribución adecuada de todos los recursos. Se definen claramente las tareas, procedimiento, normas y responsabilidades de todos los miembros de la empresa.



### **3.4. La Dirección Administrativa**

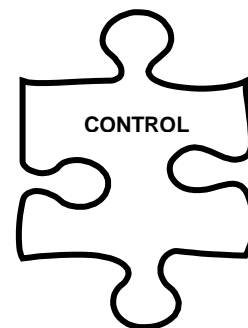
Se convierte en la función más importante del proceso porque involucra a los trabajadores de la empresa. Su propósito es brindar la motivación necesaria y el uso de herramientas como la comunicación y el liderazgo a todos los individuos para que de forma práctica se logren los objetivos.





### 3.5. El Control Administrativo

Todo lo que se planea debe controlarse. Esta función se basa en el establecimiento de parámetros o indicadores. Además, debe tener la facilidad de corregir las desviaciones que se presenten y hacer una revisión constante para establecer las acciones correctivas a implementar en el próximo proceso de planificación.



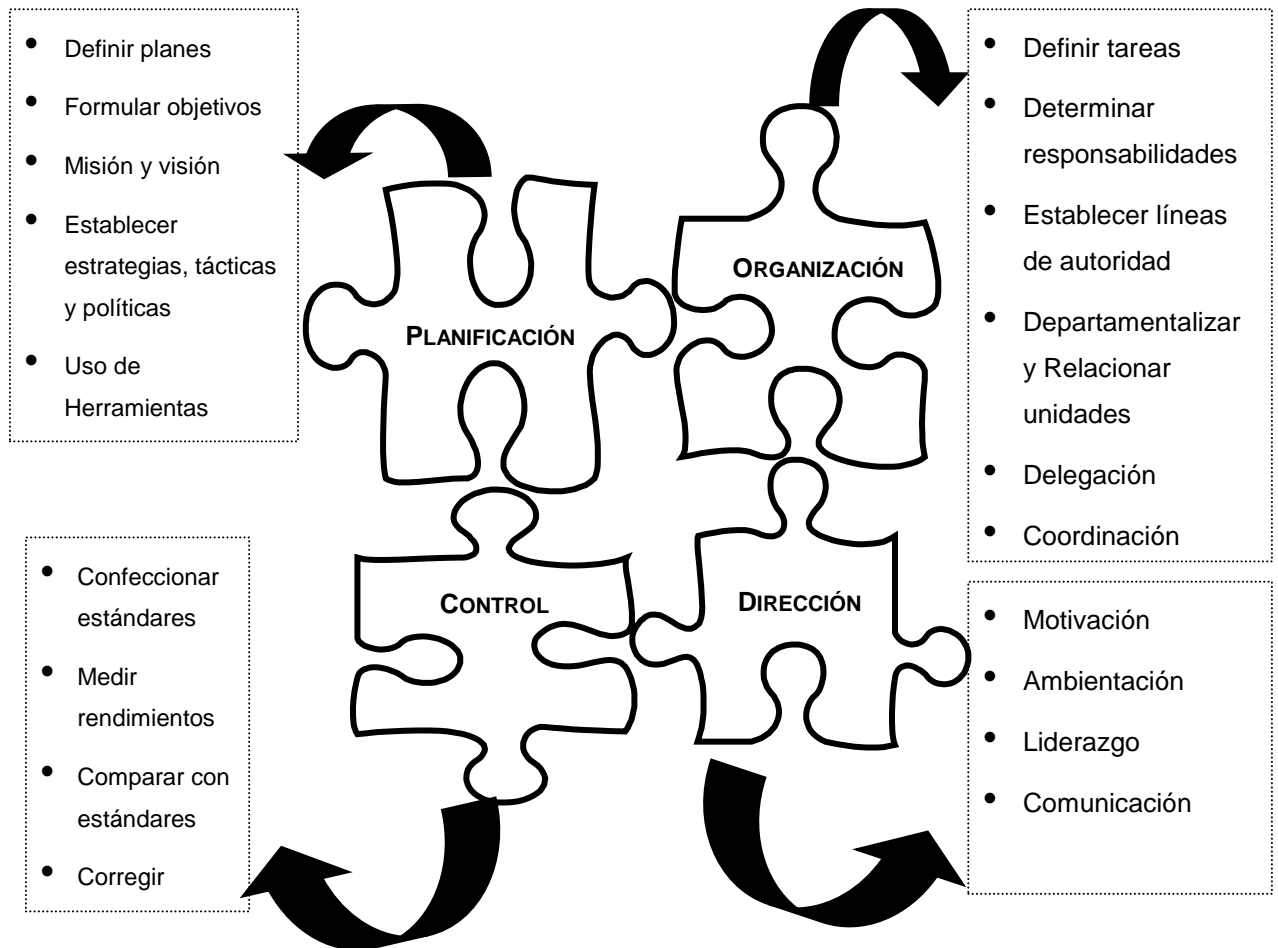
### 3.6. Coordinación

El proceso administrativo está integrado armónicamente por las funciones de Planificación, Organización, Dirección y Control. La labor del administrador consiste en hacer un buen proceso de ejecución y generar las bases necesarias para que la coordinación entre todas las funciones sea eficaz y eficiente.



El proceso administrativo es continuo y la información generada en la función de control servirá como insumo al nuevo proceso de planificación, en donde se aportarán propuestas de acciones a corregir para no desviar los esfuerzos de los objetivos a alcanzar o realizar, al mismo tiempo sus ajustes.

## ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INTERRELACIÓN



## UNIDAD IV

### PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

Toda empresa u organización requiere de una guía, un camino, una forma de hacer que las cosas sean posibles. Esta función le da ubicación a los administradores y a todos los componentes de la actividad empresarial. Es definir de forma ágil la metodología para que los propósitos de alcancen.

#### 4.1. Concepto

La función de planear es definir los objetivos de una empresa u organización buscando un aprovechamiento de los recursos de forma eficaz y eficiente hacia el logro de los objetivos, determinando para ello los medios para alcanzarlos. Es fundamental analizar por anticipado situaciones que se pueden presentar, establecer posibles alternativas de solución y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente al logro de lo propuesto. Cuando se planea se deben hacer las siguientes preguntas:

¿Qué?	¿Qué se va a realizar?, ¿A qué se le va a dedicar tiempo, recursos y esfuerzo?
¿Cómo?	¿Cómo se va a realizar?, ¿Cuáles son las actividades a desarrollar?
¿Cuándo?	¿Cuándo es el momento para realizarlo?
¿Quién?	¿Quién o quiénes van a participar en el desarrollo de las actividades?
¿Para qué?	¿Para qué se va a realizar?
¿Dónde?	¿Dónde se va a realizar?

Siempre que se establezca un plan se debe establecer el control que permita su cumplimiento es por esto que se manifiesta que la función de planeación y control son inseparables.

La planeación puede ser:

**Formal:** Se establece un proceso, hay una metodología de trabajo establecida.

**Informal:** se recurre mucho a la improvisación, es inmediata, no tiene ningún tipo de formato, ni preparación, se presenta porque urge hacer las cosas.

#### **4.2. Propósitos e importancia de la Planeación:**

Tiene como propósito fundamental prever la visión a todo el equipo de lo que se va a hacer, es visualizar el futuro, decidir por anticipado, adelantarse a los hechos.

1. Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos
2. Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina
3. Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito
4. Mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas
5. Condicionar a la empresa al ambiente que lo rodea
6. Establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo
7. Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades
8. Basar las decisiones en hechos y no en emociones
9. Promover la eficiencia al eliminar la improvisación
10. Proporcionar los elementos para llevar a cabo el control

11. Establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministrando las bases a través de las cuales operará la empresa
12. Disminuir al mínimo los problemas potenciales y proporcionar al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo
13. Permitir al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

#### **4.3. Tipos de planes**

##### ***4.3.1. Por su amplitud***

- **Estratégicos:** abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente.
- **Tácticos:** abarca un área funcional específica (Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización, Investigación y desarrollo)
- **Operativos:** se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.

##### ***4.3.2. Por su marco temporal:***

- **A largo plazo:** abarcan un periodo de más de tres años.
- **A corto plazo:** abarca un periodo de un año o menos.

##### ***4.3.3. Por su especificidad:***

- **Direccionales:** planes flexibles en los que se establecen lineamientos generales.
- **Específicos:** planes que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación.

##### **4.3.4 Por su frecuencia de uso:**

- **De uso único:** se elaboran específicamente para satisfacer las necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los gerentes.
- **Permanentes:** continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuesta a las decisiones programadas que toman los gerentes.

#### **4.4. Definición de Objetivos**

Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico, exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la empresa”, según Robbins/DeCenzo (2010).

Un objetivo es un resultado deseado específico que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Además, son indispensables para alcanzar el éxito, dado que establecen la dirección que se debe seguir, revelan las prioridades de la organización y proporcionan una base para llevar a cabo la planificación, la organización, la motivación y el control.

##### **4.4.1. Objetivos Generales de una Empresa u Organización.**

Las organizaciones establecen objetivos que pueden ser generales o específicos. Regularmente un objetivo general es aquel que está siempre de primero por encima de cualquier área y es establecido para ser logrados por todos los miembros de la organización y no solo por una parte.

Un objetivo específico es el que se establece para un área o unidad en especial, son fundamentales para que el objetivo general se logre. Dentro de los objetivos generales que poseen todas las organizaciones se encuentran:

**Obtener Utilidades:** las utilidades para una organización son fundamentales, si se trata de una empresa con fines de lucro se verán representadas en recursos monetarios y serán siempre la razón de ser del empresario. Si la organización es sin fines de lucro se manifiesta que la utilidad en la mayoría de los casos es social, por ejemplo cruz roja, un hospital público.

**Mantenerse en el tiempo:** todas las organizaciones son establecidas con la clara intención de que duren en el tiempo, eso significa que se fundan para no desaparecer rápidamente, sin embargo, cuando no se hacen buenos planes es posible que la empresa pueda fracasar en el corto tiempo.

**Satisfacer necesidades y deseos:** las organizaciones dependen directamente de los consumidores o usuarios. Eso significa que entre más y mejor se satisfagan sus necesidades más facilidad tiene la empresa de establecer relaciones duraderas con ellos.

Hoy, las organizaciones además deben establecer buenos ambientes internos porque satisfacen las necesidades de sus colaboradores. Un empleado satisfecho, contento y motivado va a producir más y de él se obtienen mejores resultados. Por esto se manifiesta que la empresa satisface necesidades y deseos tanto externos como internos.

Existen otros objetivos que se están estableciendo en la actualidad para las organizaciones como lo son protección al medio ambiente, responsabilidad social,

sostenibilidad entre otros y que se adecuan de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Hoy, en la empresa se debe velar porque los objetivos generales se combinen con los objetivos individuales de los trabajadores y de esta forma se busque la consecución de forma compartida, permitiendo tener un recurso humano integrado y con conocimiento más amplio de lo que se quiere lograr.

#### **4.4.2. Características de los Objetivos.**

Realizables	Todo lo que se proponga debe ser realizable, que se logre, sino es mejor no plantearlo.
Concretos	Debe ser práctico y directo. Si se le agregan muchos detalles puede tender a confundir.
Entendibles	Esto es fundamental su escritura, la forma de redactar es sencilla, debe ser entendido por cualquiera que lo lea.
Medibles	Si el objetivo no es medible, puede ser que no sea viable. Lo que se mide tiene la posibilidad de ajuste.
Comparables	Es muy importante presentar lo deseado y lo real, esto le brinda una mejor y mayor ubicación de lo que está haciendo.
Ajustables	Si lo planeado no se está logrando siempre debe tener la posibilidad de ajustarse. Esta es condición indispensable de un objetivo.
Escritos	La empresa actual debe tener todo por escrito y en especial sus propósitos.
Acordes a la realidad	Se debe actuar de realidades, estar muy claro en donde se desarrolla la empresa.



#### 4.4.3. Objetivos cualitativos y cuantitativos

Los administradores deben tener claro cuando un objetivo se plantea en términos de cualidad y cuando debe ser establecido en términos de cantidades. Esto significa que se debe realizar una diferenciación para que sus logros sean más prácticos.

Objetivos Cualitativos	Objetivos Cuantitativos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se refiere a una cualidad dentro de la empresa. Saber hacer, saber buscar.</li><li>• Se describe solamente, sin pensar en resultados medibles, comparables y ajustables.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser establecido buscando un logro que sea: Medible Comparable Ajustable</li></ul>

#### Ejemplos

Obtener utilidades razonables	Lograr un rendimiento sobre la inversión inicial del 12% al final del año fiscal en curso.
Mejorar las comunicaciones	Publicar un boletín mensual a partir del 1° de setiembre del 2011, que involucre no más de 40 horas en su preparación y que sea distribuido a un 90% de todo el recurso humano.
Mejorar la productividad del departamento de producción.	Incrementar la producción en planta II, un 5% para el 31 de diciembre 2011, sin costos adicionales y manteniendo la calidad actual.

## 4.5. Técnicas o herramientas de Planeación

### 4.5.1. Diagnóstico Interno y Externo.

Se aplica un **Diagnóstico FODA**, (Interno estudia las fortalezas y debilidades, a lo Externo realiza un estudio de Oportunidades y Amenazas)

<b>FORTALEZAS</b>  1. Líder del mercado 2. Ventajas en costos 3. Habilidades de innovación 4. Recursos financieros competitivos 5. Áreas funcionales bien concebidas	<b>DEBILIDADES</b>  1. Dirección Estratégica poco clara 2. Instalaciones obsoletas 3. Desventajas competitivas 4. Rezagado en I + D 5. Posición competitiva en deterioro
<b>OPORTUNIDADES</b>  1. Entrar nuevos mercados 2. Diversificación de productos 3. Crecimiento más rápido del mercado 4. Añadir productos complementarios 5. Capacidad de integrar mejor grupo estratégico	<b>AMENAZAS</b>  1. Entrada otros competidores 2. Cambios en necesidades y gustos del consumidor 3. Políticas hostiles del gobierno 4. Crecimiento más lento del mercado

### 4.5.2. Benchmarking

Proceso de comparar las mejores prácticas y tecnologías de la empresa con otras empresas. Es llamado como el ver hacia afuera, dentro de lo más utilizado está:

- Internet
- Comparación de índices
- Revistas especializadas

- Periódicos
- Entrevistas con especialistas
- Observar el entorno

#### **4.5.3. Pronósticos. (cuantitativos-cualitativos)**

Se convierten en el resultado esperado luego de aplicar un método.

##### **Cuantitativos:**

- Estadísticas
- Razones financieras
- Cuadros comparativos
- Estimaciones
- Inflaciones
- Valuaciones inventarios
- Estados financieros

##### **Cualitativos**

- Análisis de razones financieras
- Análisis de Estados financieros
- Análisis del entorno
- Valoración del riesgo
- Estimaciones
- Opinión del Experto

#### **4.5.4. Administración del Tiempo**

- Enliste sus objetivos
- Clasifique sus objetivos de acuerdo a su importancia

- Anote actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asigne prioridades para llegar a cada objetivo
- Programe sus actividades de acuerdo con las prioridades establecidas

Importante	Urgente
Más urgente	Más importante

#### **4.5.5. Programación**

Lista de actividades necesarias a realizar manteniendo un control de responsables y tiempos.

Fecha	Actividad	Inicia	Termina	Avance	Responsable

#### **4.5.6. Simulación**

Modelos de fenómenos del mundo real que incluyen una o más variables que pueden ser manipulados con el fin de evaluar su impacto y que la empresa los utiliza para hacer comparaciones.

#### **4.5.7. Otras herramientas de Planeación (serán vistos en otros cursos)**

- Presupuestos
- Análisis Punto de equilibrio
- Administración de proyectos

#### **4.5.8. Planeación Estratégica**

Según David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica (2008), la planeación estratégica o dirección estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”, de manera que el proceso integre las áreas funcionales producción, comercialización, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información.

Además, describe el proceso como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones con el cual el administrador organiza la información cualitativa y cuantitativa; aquí la experiencia, juicio y las vivencias que este tenga pueden aportar alternativas que permitan reducir la incertidumbre y llevar con éxito el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Se presentan a continuación las tres etapas en la realización de un proceso de planeación:

#### **4.5.8.1. Etapa I: Formulación de la Estrategia**

En esta etapa se incluye la creación de la misión, visión, identificación de oportunidades y amenazas externas (evaluación externa), la determinación de las fortalezas y debilidades internas (evaluación interna), el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias y la elección de las mismas.

**La Misión:** es un enunciado que se escribe en términos fáciles de entender, describe de manera práctica lo que la empresa hace **HOY**. (Hacemos, estamos, ofrecemos).

**La Visión:** es lo que la empresa quiere que se logre en su **FUTURO** inmediato. (Seremos, llegaremos, lograremos)

**Definición de diagnósticos:** Interno (Fortalezas y Debilidades) y Externo (Oportunidades y Amenazas) es muy práctico el uso de herramientas como FODA y MECA.

**Definición de Objetivos de Largo Plazo:** se deben establecer los objetivos que guíen a la empresa en el largo plazo. Considerar la medición de los mismos para hacer los ajustes que correspondan.

**Selección de la Estrategia:** de acuerdo a los recursos con los que se cuenta y a los diagnósticos desarrollados se debe establecer la estrategia que más le convenga a la empresa. Aquí se debe tener claro que se desea hacer en el largo plazo y cuáles pueden ser alternativas de ayuda en el corto plazo.

Las estrategias constituyen una secuencia de pasos o acciones organizadas para orientar a la organización al logro de sus objetivos.

También, constituyen el conjunto lógico de decisiones para tomar un curso de acción apropiado y lograr un objetivo, mediante la combinación lógica de actores, factores y acciones, seleccionadas para lograr ese determinado objetivo.

Las estrategias se formulan porque:

- Existen oportunidades para ser aprovechadas
- Amenazas para ser evitadas
- Fortalezas para ser utilizadas
- Debilidades para ser minimizadas
- Brechas para ser superadas

#### **4.5.8.2. Etapa II: Implantación de la Estrategia**

La finalidad de esta etapa es que se ejecuten las estrategias formuladas mediante el establecimiento de objetivos anuales, políticas, preparación de presupuestos, motivación de empleados y todas aquellas actividades que apoyen el desarrollo de las estrategias.

**Definición de Objetivos a corto plazo:** Son los propósitos que le permiten a la empresa lograr sus actividades a menos de un año y que se convierten en claves para lograr lo establecido largo plazo.

**Definir políticas empresariales:** Las políticas son los medios para lograr el cumplimiento de los objetivos anuales y de largo plazo. Son guías de acción para la toma de decisiones y reflejan valores o planteamientos que enmarcan el accionar de la organización. Incluyen directrices, reglas y procedimientos para realizar los objetivos propuestos en la formulación de las estrategias. Además, permiten la coordinación y consistencia entre los departamentos de una empresa.

**Definición de Planes:** financieros (presupuestos) y planes para los colaboradores (motivación, incentivos y capacitación).

#### **4.5.8.3. Etapa III: Evaluación de la Estrategia**

Es la etapa final del proceso de planeación estratégico, en el cual se deben identificar las estrategias que no funcionan adecuadamente, la evaluación es importante debido a que el medio en que se desarrolla la empresa es constante y cambia. Existen tres actividades para realizar la evaluación: 1. revisar los factores externos e internos, 2. medir el rendimiento 3. tomar acciones correctivas.

#### **4.6. Diferencia entre la planificación tradicional y la Estratégica**

<b><i>Tradicional:</i></b>	<b><i>Estratégica:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de un grupo reducido.</li><li>• Es ocasional.</li><li>• De arriba para abajo.</li><li>• Énfasis en normas administrativas</li><li>• Reactiva.</li><li>• Reafirma la misión actual de la organización</li><li>• Basada en diagnóstico interno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de toda la organización.</li><li>• Cíclica, permanente e interactiva.</li><li>• Horizontal, participativa, lateral, diagonal.</li><li>• Flexibilidad en normas administrativas.</li><li>• Proactiva</li><li>• Su misión reafirma lo que debería ser</li><li>• Enfoca el estudio del contexto</li></ul>

#### **4.7. Administración por Objetivos (APO)**

La administración por objetivos, también denominada "Administración por resultados", es una técnica de gestión. Es un estilo de administrar empresas,



asociando los objetivos organizacionales con la autorrealización de los directivos, gerentes y empleados.

Para Peter F. Druker, a quien se considera como uno de los primeros autores en proporcionar ideas sobre la filosofía proceso de esta materia, define la administración por objetivos en el año 1954, como un proceso por el cual los gerentes superiores y colaboradores de una organización identifican en términos de resultados esperados y utilizan esas medidas como guías para la operación de los negocios.

Harold Koontz, define la Administración por Objetivos como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas claves de una manera sistemática y está dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

La técnica de la Administración por Objetivos comienza con la definición clara de objetivos y sigue con la planeación y priorización de las actividades hasta la evaluación de resultados y toma de decisiones, mediante un trabajo conjunto entre directivos, gerentes y empleados. Enfatiza, que los objetivos:

- Deben ser definidos en términos de resultados concretos y no de actividades
- Expresados en términos claros, evitando las ambigüedades
- Cuantificados y/o cualificados. En otros términos, que sean medibles, de modo a facilitar el control del cumplimiento de los mismos
- Especificadas las fechas de comienzo y de finalización de las actividades
- Priorizados con base a áreas claves de resultados, es decir, comenzar y seguir de acuerdo con la importancia de los objetivos
- Deben considerar la relación e integración entre los objetivos sectoriales de la empresa

- Sean desafiantes o ambiciosos pero alcanzables, o sea, que sean realistas

Administración por objetivos es una técnica administrativa que puede facilitar, en gran medida, actividades tales como la planeación, organización, integración del personal, dirección, control y evaluación de resultados, así como la solución de problemas, la toma de decisiones y otras importantes funciones administrativas, en cualquier tipo de organización, a través del trabajo en equipo.

Se debe tener en cuenta que la Administración por Objetivos no es simplemente una manera de administrar; es más, constituye una herramienta o técnica gerencial que puede ser fundamental para la solución de problemas administrativos.

#### **4.8. Ventajas de la Administración por Objetivos**

- Dirige las actividades hacia las metas
- Obliga y ayuda a planificar
- Da normas claras para el control
- Motiva a los gerentes
- Reduce la ambigüedad
- Da criterios objetivos para la evaluación
- Identifica mejor los problemas
- Mejora la capacitación del personal

## **UNIDAD V**

### **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Una empresa puede contar con muy buenos recursos, definir grandes planes y su administrador tener todos los deseos y las ganas para que las cosas se hagan, sin embargo, si no se goza del orden necesario los resultados no se logran. La función de organización permite un ordenamiento de tareas, funciones y permite establecer la responsabilidad de cada una de las actividades que se ejecutarán en la empresa.

#### **5.1. Concepto**

Conjunto de herramientas administrativas que utiliza un gerente o coordinador para combinar de una manera efectiva los esfuerzos de las personas bajo su supervisión y así alcanzar las objetivos de la organización.

Esto significa uno de los retos más significativos para la administración, ya que define el diseño formal mediante el cual se establece la división, la agrupación y la coordinación de las tareas permitiendo a los colaboradores no sólo realizar con eficiencia su labor, sino que al mismo tiempo contribuyan a alcanzar los propósitos de la organización, a este marco formal es al que se denomina “Estructura Organizacional”.

#### **5.2. Propósito e importancia**

Los autores Robbins y Coulter (2008), puntualiza los siguientes propósitos del proceso de organización:

- Dividir el trabajo por realizar en tareas y departamentos específicos
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales
- Coordinar las diferentes tareas de carácter organizacional
- Agrupar las diferentes tareas en unidades

- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Determinar las líneas formales de autoridad
- Asignar y desplegar los recursos de la organización

### **5.3. Elementos de la estructura organizacional**

#### **5.3.1 *Especialización del trabajo***

La especialización del trabajo es el grado en el cual las tareas y/o funciones en una organización se subdividen en puestos separados. Se le conoce también con el nombre de división del trabajo.

#### **5.3.2 *Departamentalización***

La departamentalización es la base sobre la cual las funciones ejecutivas y operativas se delegan, se agrupan y se coordinan para el logro de los objetivos organizacionales; para ello es indispensable:

- Identificar cuáles son las actividades de la empresa y clasificarlas.
- Agrupar actividades según su funcionalidad.
- Delegar esas actividades según competencias.
- Asignación de responsabilidades con autoridad para su supervisión.
- Establecer el grado de interdependencia entre actividades y áreas funcionales.
- Establecer los mecanismos necesarios para efectuar una adecuada coordinación horizontal y vertical

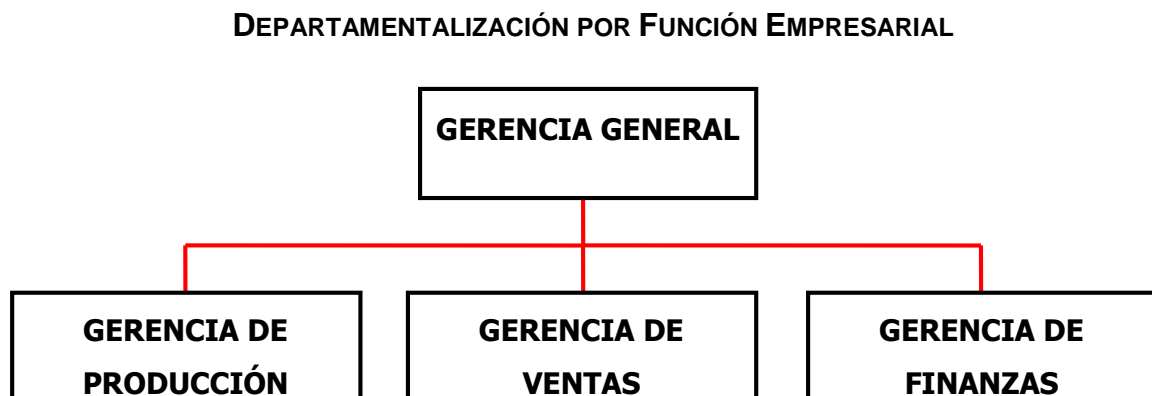
**Existen los siguientes tipos de departamentalización:**

- Por función empresarial
- Por zona o territorio geográfico
- Por tipos de clientes

- Por procesos
- Por productos
- Por proyectos (matricial)

### 5.3.3. *Por Función Empresarial*

Se conoce como organización funcional, creando una casilla para cada una de las funciones básicas tales como: Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas e Investigación y Desarrollo.



VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método lógico, simple y ya probado.</li> <li>• Uso eficiente del talento especializado.</li> <li>• Responsabilidad de la gerencia para ejecutar tareas específicas.</li> <li>• Fácil se establece una nueva unidad administrativa.</li> <li>• Todos los interesados internos y externos tienen un conocimiento general de la estructura empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en los objetivos del departamento o unidad y descuido u olvido de las de la empresa.</li> <li>• Difícil de controlar y coordinar con otros departamentos.</li> <li>• Debe existir un buen proceso de comunicación entre cada unidad.</li> <li>• Todos los trabajadores deben conocerla, para su buen funcionamiento.</li> </ul>

### 5.3.4. *Por zona o territorio Geográfico*

Se le denomina también como organización por Área Geográfica, se basa en crear una casilla para cada una de las regiones, zonas o territorios en donde brinde el

servicio de venta o producción de la organización; se utiliza para empresas grandes y con funciones de producción y venta dispersas. Es muy utilizada en empresas de servicios.

#### DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA

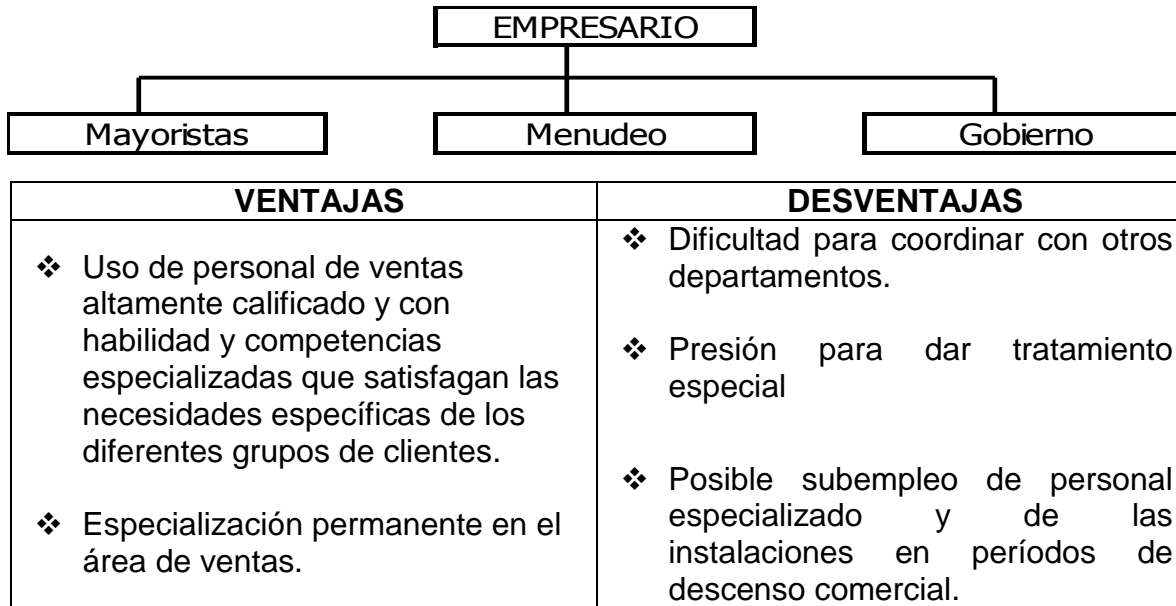


VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidad al servir las necesidades de los mercados locales.</li> <li>✓ Ubicación de actividades por grupos de interés.</li> <li>✓ Economía en transporte y distribución.</li> <li>✓ Conocimiento total del mercado en que se desarrolla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Duplicidad de actividades de servicio local y centrales.</li> <li>✓ Problemas de control y coordinación de las actividades distantes a través de una oficina central.</li> <li>✓ Distribución de más recursos al tener oficinas regionales.</li> </ul>

#### **5.3.5. Por tipo de Clientes:**

Es clasificar a cada cliente de acuerdo a su importancia, a sus características y producto o servicio que compra.

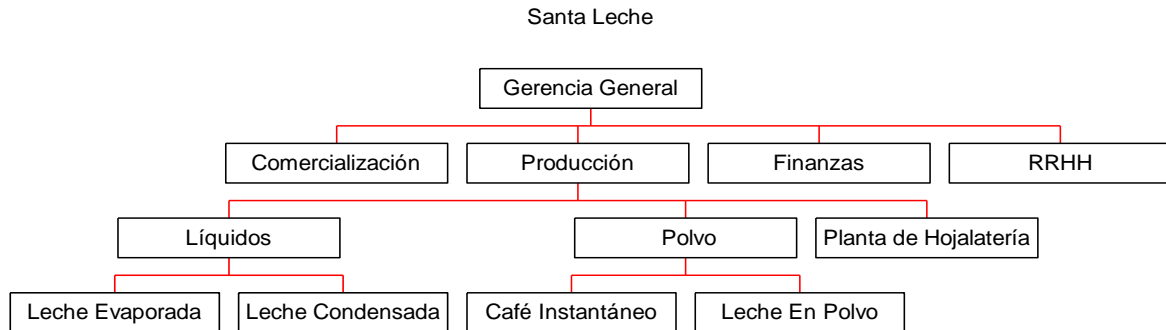
### DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIPO DE CLIENTE



#### 5.3.6. Por procesos:

Sirve para definir los procesos de producción que desarrolla cada empresa.

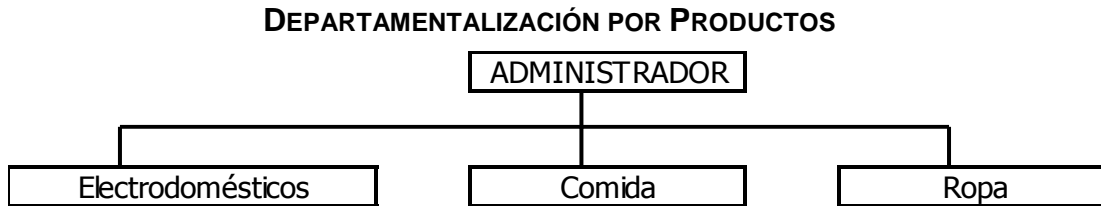
### DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS



VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso económico de equipo especializado, procedimientos y operarios.</li> <li>• Áreas bien definidas con gran coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo requiere grandes inversiones.</li> <li>• Amenazado por los cambios tecnológicos y la obsolescencia.</li> <li>• Disposición de recursos por áreas tan diversas.</li> </ul>

### 5.3.7. Por Productos

Tiene una importancia y clasificación importante como la departamentalización de procesos.



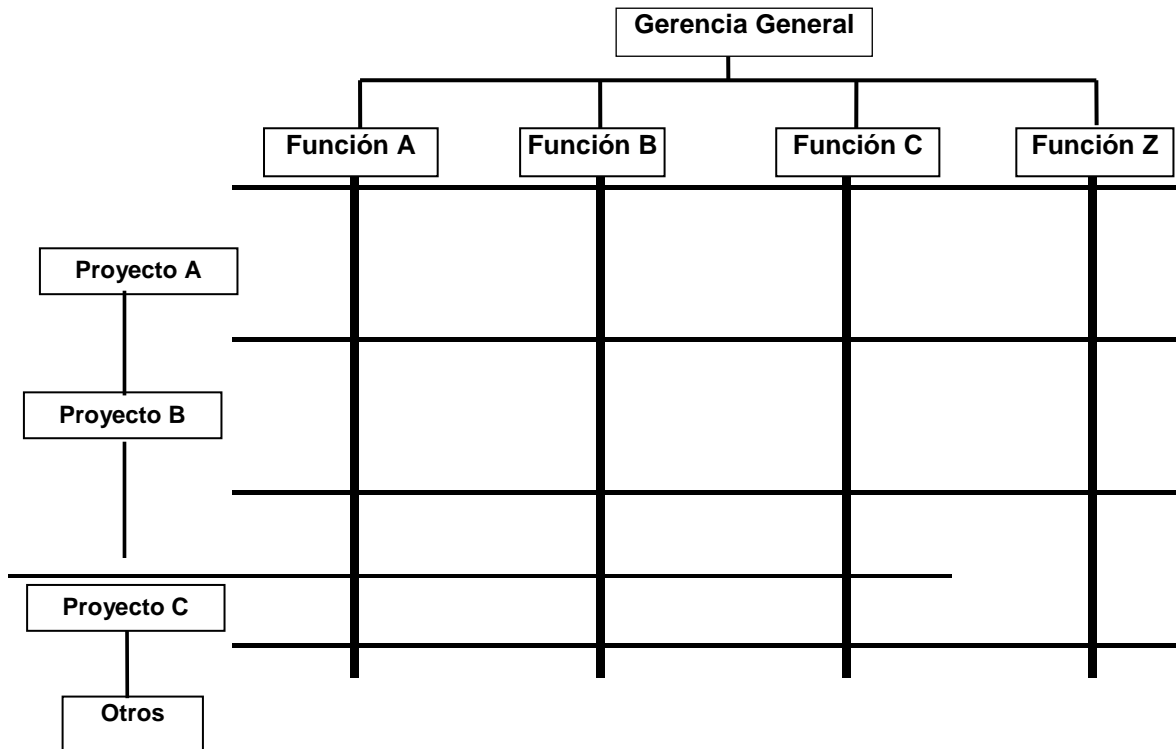
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Divide la empresa en unidades pequeñas más fáciles de manejar.</li><li>❖ Enfatiza la consistencia de las utilidades con la responsabilidad de mantener un nivel de ganancia.</li><li>❖ Estimula el crecimiento y la diversificación del producto o servicio.</li><li>❖ Proporciona el mejoramiento de los administradores por áreas específicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Puede surgir conflicto entre divisiones de productos o servicios competitivos.</li><li>❖ Estimula a los gerentes de productos o servicios a la creación de islas dentro de la empresa.</li><li>❖ Puede mostrar favoritismo por algunos productos o servicios.</li></ul>

### 5.3.8. Por Proyectos (matricial):

Se denomina también estructura matricial, en la cual se crean líneas dobles de autoridad; generalmente combina departamentalización funcional con la de producto.



## DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL



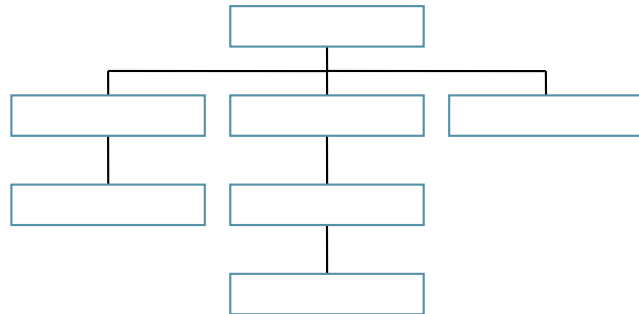
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se orienta a resultados finales.</li> <li>▪ Debe existir una preparación profesional para su desarrollo.</li> <li>▪ Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se dan conflictos en la autoridad organizacional.</li> <li>▪ Posibilidad de fragmentación del mando.</li> <li>▪ Se requiere de administradores con conocimientos en gerencia de proyectos.</li> </ul>

### 5.3.9. Cadena de Mando

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores de la organización, indicando quién le deberá rendir cuentas a quién.

Es importante que lo más recomendable es que un trabajador deberá tener solamente un superior, ante quien será directamente responsable, a ello se le denomina “unidad de mando”; por el contrario, si una persona tuviera dos o más jefes, aspecto no recomendado, se le nombra “dualidad de mando”.

**Cadena de Mando:**



**5.3.10. Autoridad**

La autoridad es el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros. Es quien tiene el poder de acción.

**5.4. Tipos de Autoridad**

- **De línea:** son las que repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa. Los departamentos de producción y de ventas (en ocasiones el de Finanzas), se clasifican como funciones de línea. Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial más alto en una empresa hasta todos los trabajadores, más clara es la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- **De Staff:** son aquellas que ayudan al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para el logro de los objetivos. Las unidades Staff pueden ser permanentes o no permanentes. La naturaleza de la

relación de Staff es de asesoramiento, consultoría a diferentes niveles de la empresa.

- **Funcional:** es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos prácticos, políticas u otros asuntos específicos que llevan a cabo personas en otros departamentos. La autoridad funcional no se limita a los administradores de un tipo determinado de departamento.

### **5.5. Delegación**

Para que funcione adecuadamente una estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones se aplique de la mejor forma hay que apoyarse en el principio de Delegación, el cual es la transferencia de la realización de una tarea determinada en un trabajador.

Según Harold Koontz “la delegación de autoridad es investir de autoridad a un empleado para que tome decisiones y ejecute labores que le fueron traspasadas”.

El proceso de delegación de autoridad es la determinación de los resultados esperados de un colaborador, asignación de tareas, delegación de autoridad para la realización de estas tareas y atribución de responsabilidad por el logro de tales actividades.

#### **5.5.1. Amplitud de Control**

La amplitud, o también denominado ámbito de control, se refiere a la capacidad de supervisión que tiene un administrador dependiendo de la cantidad de trabajadores a su cargo, para eso debe realizar una función supervisora efectiva.

Una actividad clave hoy es que los colaboradores reciban un gran apoyo para su adaptación, incorporación, socialización y desarrollo, aspecto que no sólo mejora

sus conocimientos, sino que fortalece, al mismo tiempo, una dedicación inferior por parte de sus superiores a la hora de supervisar sus trabajos.

**Amplitud de Control:** \_\_\_\_\_

### **5.5.2. Centralización**

La centralización se entiende como el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización y hay poca delegación; por lo general se presenta en las organizaciones pequeñas.

Henry Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus colaboradores autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El dilema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

#### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Las decisiones las toman los administradores que tienen una visión global.</li> <li>❖ Quienes están en niveles más altos están preparados para tomar decisiones que transmitirán a los que están en los niveles bajos.</li> <li>❖ Consistencia de las decisiones.</li> <li>❖ Se elimina la duplicidad de esfuerzo.</li> <li>❖ Algunas funciones se van a especializar más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Quienes toman las decisiones están alejados de los hechos ó situaciones.</li> <li>❖ Quien toma las decisiones en ocasiones no está en contacto con las personas involucradas.</li> <li>❖ Los administradores de los niveles inferiores están alejados de los objetivos generales y globales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Las líneas de comunicación mientras más distanciadas están ocasionan demoras y aumento de costos.</li> <li>❖ Al haber muchas personas involucradas crece la posibilidad de errores y distorsiones.</li> </ul>
--	--

### **5.5.3. Descentralización**

La descentralización se entiende como la delegación de la autoridad en la toma de decisiones hacia los niveles más bajos dentro de la propia organización. Por lo general, se puede transferir la toma de decisiones en las funciones de: venta, producción, adquisiciones, desarrollo de nuevos productos, atención de clientes, entre otros; se caracteriza por aplicarse en las organizaciones medianas y grandes cuyo propósito fundamental es disminuir la duplicidad de funciones y agilizar la toma de decisiones.

### **5.5.4. Formalización**

Se presenta cuando en la organización las actividades están estandarizadas y la medida en que el comportamiento de los empleados tienen como guía una serie de reglas y procedimientos.

Se debe establecer un adecuado método de trabajo porque si se recurre a muchas normas y procedimientos la empresa deja de ser funcional. El mejor estilo es hacer una empresa formal pero bien flexible, que le permita la adaptación fácil a los cambios internos y externos.

## UNIDAD VI

### DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

#### 6.1. Concepto

La dirección es una función clave en cualquier proceso administrativo, busca siempre la realización eficaz y eficiente de todo lo planeado por medio de las habilidades del administrador para manejar a la gente que le rodea; todas las decisiones que se apliquen ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad deben involucrar a los trabajadores. Las siguientes definiciones amplían este argumento:

- Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar. (Koontz y Weihrich, 2008)
- Implica la habilidad para guiar y motivar al personal subalterno en cuanto a lograr los objetivos de la empresa, mientras, que al mismo tiempo, se crean y hacen duraderas las relaciones entre empleados.

Debe existir una relación directa entre los objetivos de los individuos a nivel personal, profesional y laboral con los objetivos de la organización; sin esta consideración, pese a la autoridad del cargo del administrador, los propósitos de la organización no se pueden alcanzar de forma efectiva.



Es por lo anterior, que la dirección debe considerar tres aspectos fundamentales de sus colaboradores:

- Los **papeles o distintos roles** que cada una de las personas tiene en su vida, adicionales a los laborales. Por ejemplo, un operario que es un voluntario de la Cruz Roja, una empleada de una máquina que es madre de familia.
- La **individualidad** de sus colaboradores, ya que toda persona tiene motivaciones propias. Hay que saber reconocer qué motiva a un individuo y qué a otro. Hoy es necesario conocer cada una de las competencias que posee cada persona tiene.
- La **personalidad** en cada ser humano es única. La personalidad es el resultado de elementos genéticos y de la influencia del entorno en el que se ha desenvuelto.

## 6.2. Propósito e importancia

Muchos autores han precisado que la dirección es la parte esencial y central de la administración, es en donde todas las etapas del proceso administrativo se deben conjugar mediante la eficiente ejecución de cada una de sus actividades en aras de facilitar la función administrativa hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Esta etapa de dirección es sumamente compleja, ya que además de tratar de direccionar a la organización al cumplimiento de sus propósitos, debe procurar brindar las condiciones óptimas no sólo a nivel presupuestario, técnico, tecnológico y material, sino que también debe crear una motivación generalizada en el recurso humano para que este contribuya con los objetivos de la organización. Para esto se deben conjugar y satisfacer los intereses individuales compatibles con dicha organización.

Independientemente del nombre con que se llame al que hace las labores, trabajador, empleado, subalterno, subordinado, colaborador, socio comercial, talento humano, capital humano, público interno cuando se es bien dirigido todos estarán en la mayor disposición de hacer bien lo que se le asigne.

### 6.3. Motivación

La motivación es lo que todos buscan y quieren, es un término general que se aplica a impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas que guían la conducta del ser humano. La motivación es la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo, para conseguir los objetivos de la organización. Es la disposición de hacer las cosas y que estas se logren de buena forma satisfaciendo los intereses organizacionales y los personales. (Robbins, 2008).

Cuando el individuo tiene un motivo por el cual hacer las cosas se da una búsqueda para que se logre. Es un impulso de la persona a actuar de determinada forma y la misma se ve reflejada en una cadena de pasos en donde la necesidad se convierte en deseo, el cual nos causa una tensión por alcanzar el objeto del deseo. Esta tensión nos lleva a realizar acciones para finalmente experimentar la satisfacción o placer.

La motivación se ve como un sistema, en donde interactúan tres características fundamentales, estas son:

- Las **características del individuo**: interés, actitudes y necesidades.
- Las **características del trabajo**: retroalimentación del puesto, nivel de recompensas que ofrece el puesto.
- Las **características del ambiente laboral**: ambiente laboral y las acciones tomadas por la organización.



Conforme el ser humano ha ido experimentando vivencias en la empresa, estas se han relacionado con el estilo y forma de ser de cada uno, es por esto que existen muchas teorías que refuerzan el concepto de motivación, a continuación se presentan algunos de los más importantes:

AUTOR	TEORIA	CONTENIDO
Abraham Maslow	Jerarquía de las necesidades	El ser humano está rodeado de necesidades: fisiológicas, de seguridad e higiene, de socialización, estima y reconocimiento y realización.
Douglas MacGregor	“X” y “Y”	Existen dos tipos de trabajadores: a los que les gusta el trabajo y lo disfrutan y a los que no les agrada y lo evitan.
Frederick Herzberg	De los dos Factores	<b>Factores motivacionales:</b> realización, cumplimiento de metas, reconocimiento. <b>Factores Higiénicos:</b> políticas, procedimientos, el salario, relaciones con colegas.
Clayton Alderfer	ECR	Se relaciona a tres factores: <b>Existencia</b> , necesarios para la supervivencia. <b>Crecimiento</b> , anhelo permanente de crecimiento. <b>Relación</b> , es el deseo de mantener vínculos y socializar.
David McClelland	Tres necesidades	<b>Logro</b> , sobresalir y superarse

		para tener éxito. <b>Poder</b> , mantener autoridad y deseo de influir y ser influyente. <b>Afiliación</b> , necesidad de mantener relaciones y vínculos cercanos.
--	--	--

#### 6.4. Activación

Una de las labores más difíciles para cualquier administrador es hacer que todo su recurso humano esté totalmente involucrado en lo que la empresa requiere de él. Regularmente en las organizaciones se presentan trabajadores que por diversas circunstancias manifiestan disconformidad, falta de actitud y mucho negativismo.

Este proceso consiste en la forma hábil que debe desarrollar el administrador para involucrar a todos en el proceso. Para esto es necesario un conjunto de pasos que se necesitan y mantener sobre todo una actualización permanente de lo que la gente quiere en la empresa.

Actividad	Involucrados
Definir claramente un plan de integración del personal a la empresa	Área de recursos humanos
Establecer un apropiado mecanismo de socialización dentro de la empresa	Todo el recurso humano
Conocimiento de todo el recurso humano con que se cuenta	Todo el equipo gerencial
Participación activa de las personas en la toma de decisión dentro de la empresa	Todos los mandos de la organización
Desarrollar un programa de capacitación práctico para todo el recurso humano	Todo el recurso humano
Generar la confianza para trabajar en un buen ambiente	Todo el recurso humano
Propiciar un sistema ágil de retroalimentación	Toda la organización

## **6.5. Liderazgo**

El liderazgo es hoy la función moderna del gerente para hacer que su gente le crea y le siga hacia el logro de los objetivos empresariales. Pasaron de moda los jefes y se convirtieron en líderes, sin embargo, cuando se habla de liderazgo es importantísimo hacerse una pregunta ¿y cuáles habilidades son necesarias para convertir a un trabajador en un líder?

### **6.5.1. Concepto de liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos.

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar.

Según Koontz es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de los objetivos grupales.

Un líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

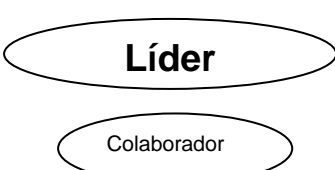
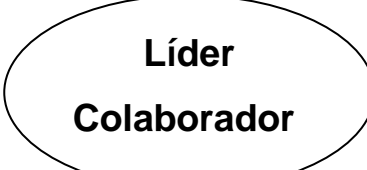
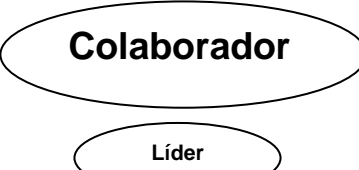
### **6.5.2. Características del líder**

Mucha energía y vigor en sus actividades.	Habilidad para influir hasta en las personas más difíciles.
Carácter arriesgado y originalidad.	Voluntad de aceptar y tolerar.
Seguridad en sí mismo.	Capacidad de armonizar y estructurar.

### 6.5.3. Estilos de liderazgo

Conforme se ha desarrollado el concepto del liderazgo han aparecido nuevos estilos y algunos muy personalizados, los tradicionales son los siguientes:

Liderazgo Autocrático	El líder centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismo; acapara totalmente la autoridad y asume por completo la responsabilidad.
Liderazgo Democrático o participativo	El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias.
Liderazgo Liberal o rienda suelta	El líder depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas, evita el poder y su responsabilidad. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación, el líder desempeña solamente un papel menor.

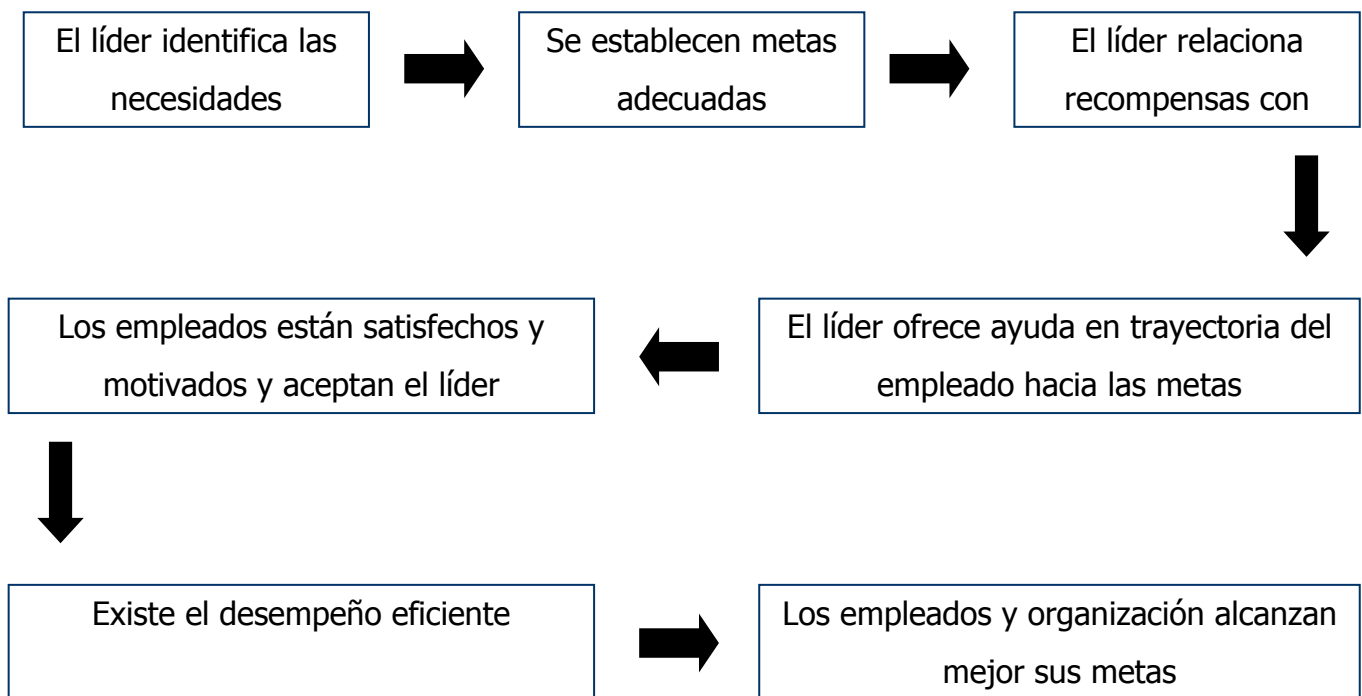
AUTOCRÁTICO	PARTICIPATIVO	RIENDA SUELTA
		

El nuevo estilo es llamado Liderazgo Carismático que posee entre sus características más importantes:

- Tienen confianza en sí mismos
- Poseen convicciones firmes
- Articulan una visión

- Son capaces de emprender un cambio
- Comunican expectativas elevadas
- Sienten la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos
- Manifiestan entusiasmo y emoción
- Mantienen los pies sobre la tierra

#### MODELO DE LIDERAZGO PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS



#### 6.6. Comunicación

Una empresa al estar formada por dos o más personas requiere en todo momento de un adecuado proceso de comunicación. Muchos de los grandes problemas que se presentan en las organizaciones son por la forma como se transmiten las ideas o las directrices.

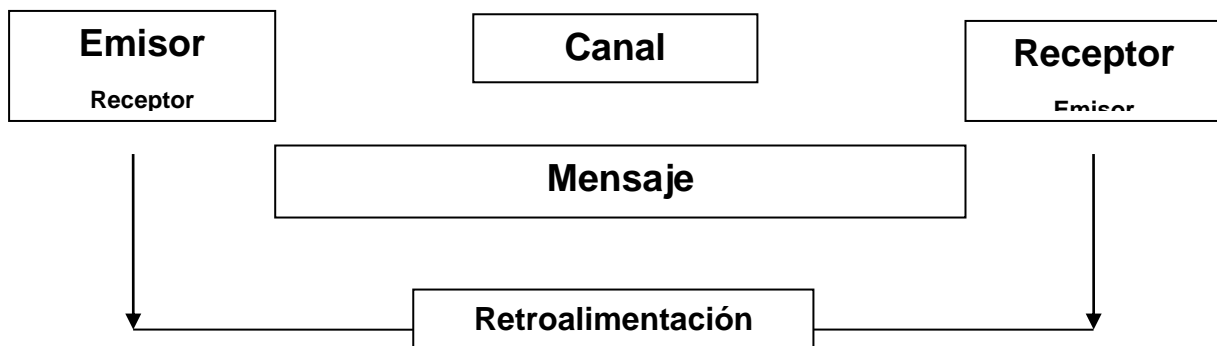
### 6.6.1. Concepto de Comunicación

La Comunicación es concebida como el intercambio y comprensión de significados, que permiten el logro de un entendimiento cuando es aplicado de forma simple y práctico. En muchas oportunidades se presentan barreras en el proceso comunicativo que radican claramente en:

- Mensajes mal expresados
- Falta de atención
- Desconfianza en quien comunica
- Actitud negativa por parte del receptor
- Preparación entre las personas

Lo que si debe quedar claro es que el ser humano se comunica el 70% de las horas diarias, ya sea hablando, escuchando, leyendo, escribiendo, viendo. Además, el administrador utiliza un 90% de su tiempo buscando establecer un proceso de comunicación e interrelación con las personas que le rodean.

### Proceso básico de Comunicación



La comunicación puede ser oral, escrita y no verbal.

## UNIDAD VII

### CONTROL ADMINISTRATIVO

Esta es una de las etapas que le permite al proceso dar seguimiento y continuidad a lo planeado. El control ayuda a monitorear que las actividades se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado y que si se presentan desviaciones importantes se puedan corregir en el momento oportuno. Es la función que permite verificar que los objetivos sean logrados de forma eficiente.

### **7.1. Concepto**

Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". Además, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

### **7.2. Propósito e importancia**

Es un medio por el cual los gerentes se dan cuenta si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación que se presentaron en el desarrollo de las mismas.

Un sistema de control se alimenta de dos tipos de informaciones: en primer lugar sobre lo deseado, los objetivos, las metas, los estándares. Y en segundo lugar sobre los resultados deseados.

Cuando en la empresa se aplica un sistema adecuado de control que sea entendible, de fácil cumplimiento y que permita flexibilidad en su accionar, todos

los involucrados en las actividades tienen un entendimiento mejor de lo que se está haciendo.

### **7.3. Enfoques de control**

#### **7.3.1. *Control de Mercado***

Tiene relación directa con factores externos, dentro de estos: precios, competencia, participación en el mercado, aparición de nuevos productos, nuevas tecnologías que le permiten a la empresa establecer estándares al sistema.

#### **7.3.2. *Control Burocrático***

Consiste en el conjunto de mecanismos administrativos establecidos en la organización para el funcionamiento de las actividades regulares como lo son, las normas, los procedimientos, las políticas, cumplimiento de reglamentos y presupuestos.

#### **7.3.3. *Control del Clan***

Tiene que ver directamente con el comportamiento del recurso humano y sus valores, creencias, costumbres, hábitos, se relaciona directamente con la cultura organizacional.



#### 7.4. Tipos de control

<b>Control preventivo o anterior a la acción</b>	Consiste en anteponerse a situaciones que se pueden presentar, es lo que muchos llaman prevenir posibles problemas.	En algunos casos es el control más económico.
<b>Control concurrente o durante la acción</b>	Durante la realización de las actividades se pueden presentar muchos inconvenientes que deben ser atendidos de inmediato.	Permite tener un conocimiento amplio sobre lo que se está haciendo.
<b>Control correctivo o posterior a la acción</b>	Se aplica posterior a la acción, en oportunidades no permite hacer todo un plan de acción para ser desarrollado ya que es urgente.	Este control tiene un alto costo y en ocasiones es tarde cuando se aplica.

#### 7.5. Establecimiento de estándares

Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Representan el estado de ejecución deseado.

### 7.5.1. Tipos de estándares

**Estadísticos (históricos)** ➡

La estadística es fundamental para elaborar la base en el análisis de datos de experiencias pasadas.

**Apreciación** ➡

Se basa regularmente en juicios de valor, resultados de las experiencias del administrador o de su equipo de trabajo en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.

**Técnicamente elaborados:** ➡

Se basan en estudios objetivos cualitativos y cuantitativos de una situación de trabajo específica nueva o anterior.

### 7.6. Medición de resultados

Puede hacerse por las siguientes dos vías:

1. La medición del rendimiento real, mediante:
  - Observación personal
  - Informes estadísticos
  - Informes verbales
  - Informes escritos
2. La comparación del rendimiento real con los estándares establecidos y los planes definidos al inicio del proyecto.

### **7.6.1. Corrección**

Cuando un resultado no es el deseado se debe generar un proceso de corrección. Esta es una acción clave en el trabajo del administrador que le permite para revisar que todo lo que se ha ejecutado y compararlo con los estándares o planes inadecuados. Muchos controles no funcionan porque requieren de un control adicional, esto significa que el sistema de control debe ser integral. La información debe ser fluida y navegar entre todas las unidades administrativas.

### **7.6.2 Retroalimentación**

Como la mayoría de los procesos actuales deben tener una retroalimentación, la información obtenida debe ajustarse al sistema administrativo de forma permanente. De la calidad de la información, de su flexibilidad, de su proceso de adaptación por partes de todos los involucrados dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

## **7.7. Fuentes de control**

Las fuentes de control básicas son cuatro: grupos interesados, la organización misma, los grupos y los individuos.

### **7.7.1. El control de los grupos interesados**

Incluye directamente a personas no solamente internas sino adicionalmente a externos. En muchas ocasiones se reciben en la empresa presiones para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

### **7.7.2. El control organizacional**

Abarca todo lo relacionado con las normas y procedimientos formales, ya sea preventivo o correctivo de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los

objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglamentos, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.

### ***7.7.3. El control grupal***

Se refiere a las personas que integran la organización y el conjunto de reglas, normas, valores, hábitos que comparten los miembros de un grupo. Tiene relación directa con la cultura organizacional. Ejemplo de este control es el establecimiento de premios, bonificaciones y diversos tipos de incentivos, así como las sanciones y castigos por falta de cumplimiento.

### ***7.7.4. El autocontrol individual***

De suma importancia son los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente. La llamada Ética Profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos, competencias, habilidades, actitudes y formas de conducta básicas. No importa cuál sea la profesión, Contador Público, Abogado, Ingeniero, Administrador de Empresas, Doctor, siempre se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

## **7.8. Características de un Sistema de Control Eficaz**

1. Precisión: digno de confianza y con datos válidos
2. Oportunidad: aportar información oportuna
3. Economía: costo-beneficio
4. Flexibilidad: ajuste a cambios futuros y aprovechar nuevas oportunidades
5. Entendible: comprensible para los usuarios
6. Criterios razonables: no desalentar, ni incitar al engaño

7. Localización estratégica: sobre factores estratégicos para la toma de decisiones
8. Énfasis en excepciones: llamar la atención sobre asuntos excepcionales
9. Criterios múltiples: utilizar varios criterios y herramientas de valoración
10. Acción correctiva: señalar el problema y especificar la posible solución

## **7.9. Principios de control**

La implementación del control se debe fundamentar en los siguientes principios:

### **7.9.1. *Objetivos***

El control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos en el proceso de planeación, de esta forma el control podría ser un insumo fundamental para retroalimentar el nivel de cumplimiento de lo planeado.

### **7.9.2. *Oportunidad y veracidad***

El control, para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, se debe aplicar antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

Por otra parte, la información que arroje no sólo debe llegar en el momento que se necesite, sino también en la calidad y con la veracidad que se requiere para no inducir a error.

### **7.9.3. Desviación**

Todas las desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, sean éstas internas o externas a la unidad encargada de su ejecución, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

### **7.9.4. Costo-Beneficio**

Antes de implantar un sistema de control en la empresa, se debe justificar el costo que éste represente en dinero y tiempo y el valor agregado que del mismo se obtenga.

### **7.9.5. Pertinencia**

El proceso de control requiere de un proceso previo de planeamiento, en donde se definan o se delimite cuál es la información estratégica que debe revelar y qué es lo que realmente es importante que se controle.

El proceso de control debe ser una actividad permanente y se establece para mejorar continuamente el quehacer organizacional.

***Lo que no se puede definir no se puede medir,  
lo que no se puede medir, no se puede mejorar,  
lo que no se puede mejorar, se puede deteriorar”***

Lord Kelvin

## **8. CASOS DE PRÁCTICA**

### **8.1. Caso N°1: Rayos de Luz S.A.**

En la empresa Rayos de Luz S.A. se han presentado muchos cambios en los últimos dos años, el más representativo es el nombramiento de Doña Olga Ramos, quien asumió el puesto de Gerente General de la empresa hace dos meses. Dentro de las primeras actividades que realizó fue reunirse con los cuatro gerentes de las áreas funcionales (Producción, Comercialización, Finanzas y Recursos Humanos). En la encerrona realizada fuera de la empresa se le solicitó a cada uno un análisis de la situación actual de la empresa y les pidió además un plan de trabajo por área para que lo entregaran a la semana siguiente.

#### ***Actividad***

1. ¿Considera que la actuación de la señora Ramos es la correcta?
2. Recomiéndele dos elementos a considerar en la reunión.

### **8.2. Caso N°2: Campaña contra la ingestión de bebidas alcohólicas**

La Caja Costarricense del Seguro Social ha está evaluando en los últimos seis meses establecer para el próximo año una campaña contra la ingestión de bebidas alcohólicas.

El Señor Arce, Presidente Ejecutivo de la institución, ha manifestado en cadena de televisión su preocupación por el deterioro en la salud costarricense. Dentro de las estrategias más importantes que establece la organización está la protección a la sociedad.

#### ***Actividad***

1. Indique para cuáles empresas esa campaña podría representar una amenaza y para cuáles representaría una oportunidad.



### **8.3. Caso N°3: Administrador General de La Luna S.A.**

Usted es contratado como Administrador General de La Luna S.A., una empresa con 10 años de existencia, que se dedica a la fabricación de muebles en maderas y con un total de 89 colaboradores.

Dentro de algunas de las consideraciones importantes para ser tomado en cuenta fue su amplia experiencia como líder de grupos religiosos y deportivos y haber desarrollado anteriormente puestos de supervisor en otras empresas.

Otros elementos a tomar en cuenta es que usted es una persona responsable y de grandes principios morales.

#### ***Actividad***

1. Serán estas las condiciones más importantes para desarrollarse como administrador?.
2. Es necesario tener alguna otra habilidad?

### **8.4. Caso N°4: Estrategia Empresarial**

¿Qué se le podría recomendar a alguien que le diga lo siguiente “Hace dos años formulamos nuestra estrategia empresarial. Desde entonces, y como ese trabajo consumió tanto tiempo y esfuerzo, se decidió no hablar más del tema hasta dentro de un año, en que nos sentaremos a revisar los resultados obtenidos por la estrategia, de todas formas la empresa se ha venido desarrollando adecuadamente y aunque las utilidades no son las mejores cumplen con lo esperado por los dueños de la empresa”?.

### **8.5. Caso N°5: Demasiado para mantener el ritmo**

Diana, supervisora del área de redacción de un organismo estatal, tenía un día de extrema tensión. Había presionado a sus empleados para que terminaran a tiempo un informe importante y poder distribuirlo a la prensa a la mañana siguiente. Sin embargo, la interrumpió una llamada del departamento de recursos humanos. ¿Podrías subir, por favor?, dijo el jefe de personal. Cuando llegó Diana, le molestó descubrir que una de sus empleadas había interpuesto una queja por la presión continua que Diana había ejercido en ella para que se desempeñara mejor.

Tu manejo del personal deja mucho que desear, dijo el jefe de personal. ¿Qué se supone debo hacer? respondió Diana. ¿agarrar de la mano a cada uno de los empleados todo el día, tenemos mucho que hacer y yo espero que cada persona haga lo que le corresponde.

Pocos se quejarían de eso, dijo el jefe de personal. Es la forma en que lo llevas a cabo lo que genera el problema. Te estás ganando la reputación de tener una mano muy dura.

He hecho todo lo que he podido para cumplir con los detalles de este trabajo, dijo Diana. Todos los días manejo problemas que tienen que ver con redacción de cartas, memorandos e informes, técnicas telefónicas, materiales didácticos y de referencia, máquinas calculadoras, de transcripción y copiadoras, y ahora con el nuevo archivador electrónico. Me pusieron en este puesto por mis conocimientos y experiencia, ¿no es cierto?

Sin ellos, el departamento sería un verdadero desastre. No puedo ayudar si uno o dos empleados no están contentos.

Son más de uno o dos empleados los que no están contentos, dijo el jefe de personal, y ahora queda bajo tu responsabilidad hacer algo al respecto.

### ***Actividad***

1. ¿Qué piensa de la idea que tiene Diana de sus responsabilidades como supervisora?
2. Cuáles son sus fortalezas y debilidades como supervisora?
3. Qué podría hacer Diana para mejorar su efectividad general?

### **8.6. Caso N°6: El aspirante al puesto superior**

Al fin dijo Eduardo, encontré a la persona perfecta encargada de las existencias para el almacén. Marcia tiene mucha experiencia, ha tomado cursos avanzados en planeación de inventarios y controles computarizados, en comparación con nuestros otros empleados administrativos, Marcia es muy superior.

Eso es lo que Eduardo sintió al contratar a Marcia. Al cabo de un mes, se sentía menos entusiasmado con respecto a ella. Marcia no era capaz de manejar a la perfección casi ninguna de sus labores. Sin embargo, el problema empezó cuando quedó de manifiesto que las labores de un encargado de las existencias en la compañía de Eduardo eran en buena medida rutinarias. De hecho a Marcia le resultaba aburrida la mayor parte del trabajo, e hizo que lo supieran los demás empleados administrativos.

En muchos sentidos, la actitud de superioridad de Marcia resultaba perjudicial, sobre todo cuando se le pedía que trabajara con los demás en proyectos grupales. La situación llegó a un punto crítico cuando Marcia confrontó a Eduardo la tarde del viernes de su cuarta semana. Estoy muy insatisfecha con mi trabajo, comentó,

he estado aquí durante un mes y no ha habido ningún reto en nada que haya hecho. ¿No tiene labores más importantes para mí? De lo contrario, no veo mucho futuro en seguir trabajando aquí.

### ***Actividad***

1. ¿Cuál es el problema fundamental de este caso?
2. ¿Cómo se podría haber evitado?
3. Debería Eduardo complacer la solicitud de Marcia? ¿Por qué?

## **8.7. Caso N°7: Un asunto de familia**

Desde que Diana tenía memoria, había ayudado a su madre en “La Casita”, panadería y restaurante, pequeños pero exitosos negocios, que eran conocidos por su repostería y pastelería únicas. Cuando era niña, ayudaba a limpiar las mesas en la pequeña área donde se sentaban los clientes. Al crecer, ayudó a tomar nota de las órdenes telefónicas y trabajaba en el mostrador de la panadería.

Aunque nunca se platicó sobre los planes de heredar el negocio, Diana siempre planeó trabajar tiempo completo en el negocio después de graduarse de la universidad, y con el tiempo, hacerse cargo de su administración cuando su madre se jubilara.

Los padres de Diana se habían divorciado cuando era muy chica y puesto que era hija única, no había otros vástagos que asumieran el control de la compañía. Si Diana no asumiera la propiedad, se tendría que cerrar el negocio o venderse a un extraño.

En 1989, Diana se fue a la universidad para estudiar administración de restaurantes. Disfrutó su alejamiento del hogar más de lo que había anticipado y tuvo

muy buenas calificaciones en sus cursos. También, se percató de otras oportunidades de carrera en la industria de alimentos, que nunca antes había tomado en cuenta. Comprendió que obtendría una valiosa experiencia trabajando para otras compañías antes de regresar al negocio de su madre.

Sin embargo, casi al mismo tiempo la madre de Diana se volvió a casar. Su nuevo esposo tenía dos hijas, de 16 y 17 años. Puesto que la rotación de empleados en “La Casita” había sido siempre una preocupación, la madre de Diana se sentía feliz de que sus hijastras trabajaran en el negocio medio tiempo mientras cursaban el bachillerato.

Para Diana esto fue causa de preocupación, ahora que tenía hermanastras, la propiedad de “La Casita” no necesariamente sería de ella cuando su madre se jubilara. Le preocupaba pensar que si aceptaba un empleo en otra compañía después de terminar la universidad, su madre podría interpretarlo como falta de interés en La Casita. En una ocasión en que estaba en casa durante unas vacaciones de primavera, trató de conversar acerca del futuro del negocio. La única respuesta de su madre fue: “Sólo tengo 45 años de edad, y no me voy a jubilar durante mucho tiempo. De manera que no debes preocuparte por eso.”

Diana también comprendió que en el futuro, si su madre y padrastro daban iguales derechos de propiedad a las tres hijas, eso resultaría en que ella tendría 33%, mientras que sus dos medias hermanas combinadas tendrían 66%. Si la relación no funcionaba bien, ellas siempre dominarían la situación. No tendría control del negocio y aún en las mejores circunstancias esto no era atractivo.

### **Actividad**

1. Si usted estuviera en la posición de Diana, ¿qué haría?
2. Identifique las opciones que la madre y el padrastro de Diana podrían considerar en lugar de dividir la propiedad del negocio en partes iguales entre las hijas.

### **8.8. Caso N°8: Desarrolle una estrategia de mercadeo**

Cuando Michael. Se retiró de la administración pública, decidió emprender su negocio de vinos mediante la venta directa a los consumidores. Su primera tarea consistió en fijar sus precios adecuadamente. Tenía que estar seguro de haber incluido todos sus gastos, sin sobrestimar las ventas probables, pero al mismo tiempo estableciendo precios que fueran atractivos para los compradores.

Su mercado era sensible a los precios, ya que la mayoría de sus clientes potenciales sabían cuánto costaban sus vinos. En la misma fecha de apertura de su negocio, Michael redactó un comunicado de prensa que envió a los diarios de su localidad; además, apoyó lo anterior con publicidad dirigida al mercado objetivo, publicada en los mismos diarios. Luego puso en práctica algunos incentivos para alentar a sus clientes a que le presentaran a sus amigos; pensaba depender del contacto personal y de la comunicación directa para obtener la ventaja deseada en este mercado altamente competitivo.

#### ***Actividad***

1. ¿Considera oportuna la forma de actuar de Michael?
2. Además de los medios utilizados ¿cuáles otros le recomendaría usted?