

Curso de Administración de Empresas

1. **Generalidades sobre administración de Empresas**
2. **Eficiencia, Eficacia y Productividad**
3. **Entorno de la Empresa**
4. **Conducta ética y responsabilidad social de la Empresa**
5. **Globalización y Administración de Empresas**
6. **Administración Científica. Taylor**
7. **Teoría clásica de la Administración. Fayol**
8. **El enfoque de sistemas en Administración**
9. **Otras teorías de Administración**
10. **La Empresa. Generalidades**
11. **El proceso Administrativo**
12. **La previsión**
13. **La planificación**
14. **El proceso de Planificación**
15. **El gráfico de Gantt**
16. **Otras técnicas de planificación**
17. **La Organización. Generalidades**
18. **Los Organigramas**
19. **Los manuales Administrativos**
20. **Cultura organizacional**
21. **La Integración**
22. **La Dirección**
23. **La Motivación**
24. **El Liderazgo**
25. **La Gerencia**
26. **La Toma de Decisiones**
27. **La Comunicación**
28. **El Control**
29. **El Proceso de Control**
30. **Tipos y Fuentes de Control**
31. **Técnicas de Control**

Lección 1: Generalidades sobre la Administración

La **definición etimológica** es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman.

De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter.

Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

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

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

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

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

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

¿Cuál es la importancia de la administración?

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- La administración puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

¿Cuáles son las características de la administración?

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.
- **Su especificidad.** A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- **Su unidad temporal.** Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.
- **Su unidad jerárquica.** Todos los poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una

organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

Lección 2: Eficiencia, Eficacia y Productividad

Existen en Administración algunos términos que se utilizan mucho, tanto por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad. Estos son los términos de eficiencia, eficacia y productividad, que se refieren a:

- **Eficacia:** consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- **Eficiencia:** consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.
- **Productividad:** consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

La productividad puede expresarse en la siguiente ecuación:

Observando detenidamente la fórmula anterior, se puede inferir que la productividad puede ser elevada cuando:

1. **Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.**
2. **Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.**
3. **Se incrementan los productos con los mismos insumos.**

Sergio Hernández y Rodríguez establece que la productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular. Genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

Sergio Hernández y Rodríguez brinda los siguientes ejemplos de productividad en cada uno de los insumos mencionados:

Productividad de los materiales.

Si un sastre experto es capaz de cortar 11 trajes con una pieza de tela de la que otro menos experto sólo puede sacar diez trajes, puede decirse que, en manos del sastre experto, la pieza se utilizó con diez por ciento más de productividad.

Productividad de las máquinas.

Si una máquina o herramienta producía cien piezas por cada día de trabajo, y aumentara su producción a 120 piezas en el mismo tiempo, gracias al empleo de mejores herramientas de corte, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en un veinte por ciento.

Productividad de la mano de obra.

Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40, su productividad habrá aumentado en 33.33 por ciento.

Lección 3: Entorno de las empresa

Como ya os imagináis, nadie se encuentra operando solo dentro de la actividad económica. Existe gran variedad de elementos que se conjugan e inciden en la empresa, nos estamos refiriendo al entorno en que se desenvuelve la organización.

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

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

- **Condiciones Económicas:** se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos, producto interno bruto, desempleo, etc.
- **Condiciones Socio-culturales:** es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.
- **Condiciones político-legales:** se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido que se encuentra en el gobierno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.

- **Condiciones tecnológicas:** relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- **Condiciones ecológicas:** referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

El Microambiente cuál está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relacionan con la empresa. Entre los principales se incluyen:

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

Lección 4: Conducta ética y responsabilidad social en Administración.

Ética proviene del griego *ethica* o *ethice*, parte de la filosofía que estudia las costumbres; moral, del latín *moralis*, relativo a las costumbres. De esto se puede afirmar que la ética o la moral se refieren a las buenas costumbres.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se encuentra la siguiente definición de ética: "Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre". Por lo tanto, puede afirmarse que ética es "el código de principios morales que prescribe normas relacionadas con lo que es bueno y malo, correcto e incorrecto, en la conducta de las personas".

La ética estudia la conducta humana, sus normas, deberes y derechos relacionados con la sociedad en que ocurre, e indica lo que "debe" o "no debe" hacerse en una sociedad determinada.

Harold Koontz establece las siguientes aplicaciones y distinciones en cuanto al concepto de ética:

- **Ética personal:** se refiere a las reglas conforme a las cuales un individuo conduce su vida personal.
- **Ética contable:** alude a el código que guía la conducta profesional de los contadores.
- **Ética empresarial:** esta tiene que ver con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero.

Conducta ética es aquella que se la sociedad acepta como "correcta" o "buena" con referencia al código moral vigente.

Ahora bien, la responsabilidad social es la obligación de la empresa de ejecutar acciones que sirvan tanto a sus intereses como a la sociedad afectada por sus actividades. En otras palabras, se puede decir que es la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de la empresa.

En cuanto a la responsabilidad social de la organización, existen dos puntos de vista: el clásico, el cual señala que la única responsabilidad social de la Administración es maximizar las utilidades de la empresa, y el socioeconómico, que sostiene que la responsabilidad social de la administración va más allá del logro de utilidades, para buscar la protección y mejorar el bienestar de la sociedad en general.

Lección 5: Globalización y Administración.

El término "Globalización" lo traduce la ONU del inglés como Mundialización, tratando de interpretarlo como una gran cobertura de las prácticas o aperturas del mercado internacional.

Joaquín Arriola define Globalización como "la creación de un mercado mundial en el cual circulan libremente los capitales financieros, comerciales y productivos".

A escala mundial, la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los crecientes flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

Michael Czinkata indica que "la globalización es un proceso inevitable. El mundo ha comenzado a ser más homogéneo, y las distinciones entre los mercados nacionales son insignificantes. Además,

para sobrevivir, debemos entender la importancia de la apertura de nuestro mercado para nuestras compañías y competidores".

Dentro de este contexto de la "aldea global", surgen grandes empresas a la conquista del mercado, entre éstas tenemos: corporaciones multinacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país en forma simultánea, pero que las administran a todas desde la sede en el país de origen; corporaciones transnacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país, en forma simultánea, y descentraliza la toma de decisiones en cada operación al país local.

En la actualidad, existen grandes oportunidades para que las organizaciones puedan penetrar en nuevos mercados, llegar a más y más potenciales compradores de sus productos, y ampliar sus horizontes empresariales. Es cierto que la globalización presenta como contrapartida una fuerte competencia, pero para las empresas que se encuentren preparadas y listas, esto no representará mayores dificultades.

Lección 6: Administración Científica (Taylor).

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de éstas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; **los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.**

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos cuatro principios:

1. **Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.**
2. **Obtención de armonía, en lugar de discordia.**
3. **Cooperación en lugar del individualismo.**
4. **Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.**

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado.

Lección 7: Teoría Clásica de la Organización (Fayol)

Henri Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro Administration Industrielle et Générale

Por: Juan Edzon Zevallos Teléfono 98625678

(Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
- **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Interés general sobre el individual.
7. Justa remuneración al personal.
8. Delegación vs. centralización.
9. Jerarquías.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

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

Lección 8: El enfoque de Sistemas en Administración.

El enfoque de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Concibe a las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente.

Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de "causa y efecto", y que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwig Von Bertalanffy, quien indicó que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes. Fue en 1954 cuando Kenneth Boulding escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo es considerado de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo.

Puede definirse un sistema como "un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado".

Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con:

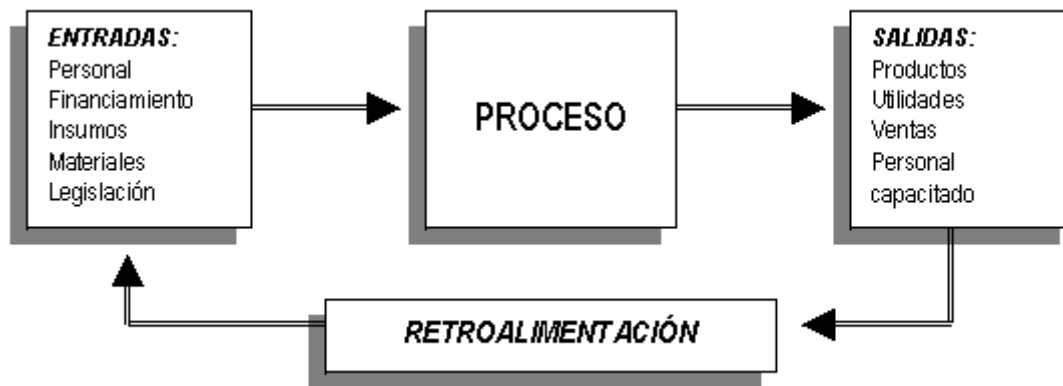
- **El grado de interacción con otros sistemas:** abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
- **Su composición material y objetiva:** abstractos y concretos.
- **Su capacidad de respuesta:** activos, pasivos y reactivos.
- **Su movilidad interna:** estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- **Su grado de dependencia:** independientes e interdependientes.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

1. **Entradas o insumos:** abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
2. **Procesamiento:** es la transformación de los insumos.
3. **Salidas o producto:** es el resultado del proceso.

4. **Retroalimentación:** es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Gráficamente, una empresa vista como sistema se representa de la siguiente manera:



Los sistemas se componen de subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc. De igual forma, todo sistema forma parte integral de otro más grande, comúnmente llamado macrosistema o suprasistema. Por ejemplo, un árbol es un sistema que forma parte del macrosistema vegetal, y éste forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

Lección 9: Otras teorías de Administración

Existe diversidad de teorías en Administración, lo que algunos llaman la "jungla de las teorías administrativas". A continuación se presentan las más comunes.

Escuela Matemática de la Administración.

La teoría general de la administración ha recibido muchos aportes de las ciencias exactas, específicamente de la matemática. Modelos matemáticos han proporcionado soluciones a diversos problemas y/o situaciones empresariales, por ejemplo: en el área de personal o recursos humanos, producción, mercadeo, finanzas, etc. Las decisiones administrativas pueden tomarse con base a ecuaciones matemáticas que constituyen simulaciones de situaciones reales, que obedecen a determinadas leyes.

La teoría matemática aplicada a problemas de administración se conoce como Investigación de Operaciones. Este enfoque comprende una tendencia muy amplia que hace énfasis en el proceso de toma de decisiones. De ahí que es una contribución al proceso decisorio del administrador.

La Investigación de Operaciones surgió durante la segunda guerra mundial, y después de 1954 pasó a utilizarse gradualmente en empresas públicas estadounidenses, y posteriormente a las privadas. La Investigación de Operaciones incluye teoría de juegos, teoría de colas, programación lineal, probabilidad y estadística, y en la actualidad simulación por computadoras.

Los principales campos de acción de la teoría matemática son:

- **Con relación a personas:** organización y gerencia, ausentismos y relaciones de trabajo, economía.
- **Con relación a personas y máquinas:** eficiencia y productividad, controles de calidad, inspección y muestreo, cambios tecnológicos, etc.
- **Con relación a movimientos:** transportes, almacenamiento, distribución, comunicaciones.

Enfoque de Contingencias.

La teoría de las contingencias tiene como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una empresa dependen de la situación particular. Busca identificar variables o elementos propios de cada situación o tipo de organización.

El término contingencia resulta confuso en la actualidad, debido a que otras teorías administrativas con mayor divulgación, como por ejemplo la Planificación Estratégica (que se estudia más adelante en este curso), utilizan el término contingencia como sinónimo de riesgo o situación con cierto peligro. Si se busca en un diccionario de español, podemos encontrar la siguiente definición: "Del latín, contingencia. Posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. Cosa que puede suceder o no suceder. Riesgo".

La teoría de las contingencias se basa en los siguientes enunciados:

- **Lo falso o lo verdadero solo puede conocerse siguiendo un modelo único y exclusivo.**
- **No se alcanza la eficiencia empresarial siguiendo un modelo único y exclusivo.**
- **No existe una forma única que sea mejor de organizarse para alcanzar los objetivos y las metas, sumamente diversos.**
- **La estructura de una empresa y su accionar son dependientes de su interpelación con el ambiente externo.**
- **Identificación de variables que provocan mayor impacto e incidencia en la empresa, como lo son el ambiente y la tecnología.**

Modelo de las 7-S de McKinsey.

Este enfoque fue desarrollado por la firma consultora McKinsey & Company. En la actualidad se ha vuelto muy popular. La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente comprobado en diversas empresas y este marco de referencia ha sido utilizado por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. De esta forma, la teoría y la práctica parecen apoyarse mutuamente en el estudio y análisis de la administración.

Las 7-S son las siguientes:

1. **HABILIDAD (SKILLS):** la empresa debe determinar su verdadera habilidad para algo.
2. **ESTRUCTURA (STRUCTURE):** debe definirse claramente las funciones que se desarrollan en la empresa, así como el organigrama de la misma.
3. **SISTEMAS (SYSTEMS):** se refiere a los procesos y flujos formales e informales dentro de la empresa.
4. **ESTILO (STYLE):** definición de la forma de actuar en los momentos en que ocurran crisis.
5. **PERSONAL (STAFF):** el recurso humano, sus características, su educación, etc.
6. **VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES):** lo que la empresa significa y comparte con las personas.
7. **ESTRATEGIA (STRATEGY):** el plan para asignar recursos y lograr tener ventaja competitiva.

Calidad Total.

La administración de la Calidad Total se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de la calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejorías que aumentan la calidad y disminuyan los costos, mejorando de esta manera las ventajas competitivas e incrementando el rendimiento.

El llamado gurú de la Calidad Total, Dr. Edward Demming la define así: "satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces". Y agrega que "la calidad total es la condición humana que reconoce la presencia de otro que necesita un servicio y, se le da exactamente lo que necesita".

Edward Demming estableció los siguientes puntos en su programa de calidad total:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Eliminar las barreras que existen entre las áreas de Staff y las de Línea.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para el personal.

11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que miden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Entre algunos de los fines que persigue la Calidad Total están: el fomento del trabajo en equipo, participación activa de los empleados, planificación constante, producción eficaz, satisfacción y superación de las expectativas del cliente, mejorar el ambiente laboral y mejoramiento de la comunicación.

Los pasos para la implementación de la Calidad Total son:

- a) Conocimiento de los cambios a efectuar.
- b) Aplicación de los conocimientos.
- c) Cambios en las conductas personales.
- d) Cambio en el comportamiento grupal.
- e) Hacer bien las cosas desde la primera vez.

Para alcanzar la Calidad Total existen cuatro etapas básicas:

Etapa 1: producir bienes y/o servicios que se entreguen tal y como se generan.

Etapa 2: entregar productos y proporcionar servicios sin defectos, repitiendo los que no cumplen con las especificaciones. Establecimiento de Manuales y controles internos.

Etapa 3: producir con "cero defectos" bienes y/o servicios controlando los procesos de elaboración. Estrecha supervisión.

Etapa 4: producir con "cero defectos" bienes y/o servicios incorporando las necesidades del cliente al diseño y elaboración de los mismos. Calidad Total.

Lección 10: La Empresa. Generalidades

¿Qué es una empresa?

Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.

¿Cuál es la relación empresa -consumidor?

El mercado es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción, es donde se encuentran las necesidades y los productos, por lo cual la empresa debe orientarse hacia la necesidad, por ejemplo:

Producto	Necesidad
<ul style="list-style-type: none">▪ Prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none">▪ cubrir el cuerpo▪ cumplir con estándares sociales▪ mostrar elegancia▪ mostrar que está a la moda▪ mostrar estatus económico o social▪ apoyar la personalidad o autoestima

Dicha relación producto - necesidad o empresa - consumidor, indica que la coherencia entre el producto y el mercado es uno de los principales factores para el éxito de la empresa.

¿Cuál es la finalidad principal de una empresa?

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor.

- Satisfacer a los clientes
- Obtener la máxima rentabilidad

- Obtener resultados a corto plazo
- Beneficiar a la comunidad
- Dar servicio a los clientes
- Beneficiar a los empleados
- Dar imagen personal

Sin embargo, si analizamos cada una de las propuestas anteriores, encontramos que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, la finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción de empresa en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse, sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

Dado que la coherencia producto - mercado de la empresa es dinámico, se requiere de una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

¿Cuáles son los recursos básicos de la empresa?

- Materiales: conformada por todos los bienes tangibles, tales como edificios, maquinaria, insumos, etc.
- Financieros: es el recurso monetario con el que la empresa funcionará.
- Humanos: conformado por todo el personal que labora en la empresa. Este es el elemento más importante dentro de la organización.
- Técnicos-Administrativos: compuesto por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una empresa, por ejemplo, el sistema de contabilidad, técnicas de inducción, técnicas de evaluación del desempeño, etc.

¿Cuáles son las funciones básicas de toda empresa?

- Recursos Humanos: dónde se recluta, selecciona, contrata e induce al personal que ingresa a la empresa.
- Producción: dónde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos.
- Mercadotecnia: dónde se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.
- Finanzas: dónde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.
- Administración: dónde se llevan a cabo las funciones de previsión, planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades generales de la empresa.

¿Cómo se clasifican las empresas?

Existen varios tipos de clasificación de las empresas, entre las principales tenemos las siguientes:

Por su tamaño:

- Pequeña: cuenta con activos menores a \$100,000.00 dólares, con menos de 20 empleados trabajando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.
- Mediana: es aquella que tiene activos menores a \$250,000.00 dólares, con menos de 100 empleados laborando y su producto solamente llega al ámbito nacional.
- Grande: cuenta con activos mayores a \$250,000.00 dólares, tiene más de 100 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

Por su actividad económica:

- Extractivas: son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques y canteras, etc.
- Industriales o fabriles: se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación, por ejemplo, electricidad, agua, manufactura, etc.
- Comerciales: empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc.
- Financieras: empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplos de estas son los Bancos.
- Empresas de Servicio: se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.

Por su constitución patrimonial.

- Públicas: tales como Instituciones de Gobierno, Instituciones Autónomas, Municipalidades, Ayuntamientos, etc.
- Privadas: las que se dedican a la producción de bienes y/o servicios a la vez que buscan lucro, y su capital está formado por aportes de personas particulares.

Lección 11: El Proceso Administrativo

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social -y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente- podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa. Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando y definiendo los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa. Cuando ya está totalmente estructurado el organismo, desarrolla las funciones en toda plenitud, operaciones o actividades que le son inherentes, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

De igual manera ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de una o pocas personas, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando esta debidamente estructurado, existe una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.

Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.

Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, puede concluirse que, seis son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases.

Fase estática, compuesta por la previsión, planificación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente.

La otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones, y aquí se encuentran las fases de integración, dirección y control.

Otra razón por la cual se les ha dado en llamar fase estática y dinámica, es debido a la relación que se tiene con las personas. Generalmente en la fase estática se tiene poca o nula relación con personas, en tanto que en la fase dinámica, existe gran actividad e interacción con otros seres humanos.

Lección 12: La Previsión

¿Qué es la Previsión?

"El análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros de tal manera que puedan determinarse los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos" (Sisck y Sverdlik).

"Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa" (Agustín Reyes Ponce).

"Es calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas de acción". (Henri Fayol).

Como puede inferirse, la palabra previsión proviene de prever o pre-ver, lo que es "ver anticipadamente las cosas" o "tratar de ver en forma anticipada lo que va a ocurrir".

Entonces, entenderemos por previsión como aquella etapa del proceso administrativo donde se diagnostica a través de datos relevantes del pasado y del presente que sean relevantes, de tal

forma que se puedan construir contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc., en los que se desenvolverá la empresa en el mediano como en el largo plazo.

Todo administrador debe ser un visionario, pero a la vez, previsor, ya que en la actualidad la única constante es el "cambio", y debemos estar preparados para enfrentarlo. El mundo puede cambiar de un momento a otro, tal como sucedió el 11 de septiembre con las Torres Gemelas en Nueva York.

Principios de la Previsión.

- **Principio de consistencia de dirección:** debemos ser estables y coherentes cuando tomemos una decisión, y mantenernos firmes hasta finalizar lo que nos hemos propuesto. Si surgieren inconvenientes, debe buscarse alternativas de solución resolver los problemas e ir siempre en el camino que se ha trazado.

- **Principio de la Primacía:** por ser la primera etapa del proceso administrativo, la previsión tiene incidencia directa e indirecta en el resto de etapas (planificación, organización, integración, dirección y control).

- **Principio de la transitividad:** tiene relación con el principio anterior, ya que la previsión está inmersa en las demás etapas del proceso administrativo, y transita por todas.

- **Principio de ejecutividad:** todo lo que nos hayamos propuesto realizar, debemos llevarlo a cabo en los tiempos programados, tratando de evitar demoras y situaciones que causen retraso a las operaciones de la empresa.

Lección 13: La Planificación.

¿Qué se entiende por Planificación?

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

¿Cuál es la importancia de la Planificación?

- Propicia el desarrollo de la empresa.

- Reduce al máximo los riesgos.

- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

El autor José Antonio Fernández Arena afirmaba que "**Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior**".

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

¿Cómo se clasifica la Planificación?

Existen diversos tipos de planes, entre los que se tienen:

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

- **Visión:** es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".

- **Objetivos:** son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2004 con respecto a las del 2003. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

- **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2004, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.

- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.
- **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".
- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.
- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).
- **Procedimientos:** son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.

Lección 14: El proceso de la Planificación

Harold Koontz ha determinado algunos pasos que deben seguirse en la planificación, a saber:

- a) Detección de una oportunidad.
- b) Establecimiento de objetivos.
- c) Consideración de las premisas de planificación.
- d) Identificación de las alternativas.
- e) Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas.
- f) Elección de una alternativa.
- g) Elaboración de los planes de apoyo.
- h) Elaboración del presupuesto.

Entre las ventajas más relevantes de la planificación tenemos: ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa; permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial; y ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

La planificación puede ser estratégica y operativa. Analicemos más adelante éstos conceptos.
Planificación Estratégica.

La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Aquí se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- a) Identificación de las estrategias actuales.
- b) Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- c) Selección de metas estratégicas.
- d) Evaluación y ejecución de las estrategias.

Planificación Táctica.

Es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa.

Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:

1. El plazo, los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes tácticos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.

2. El alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son específicos.
3. Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.

Lección 15: El Gráfico de Gantt

Henry Laurence Gantt (1861-1919) desarrolló a inicios del siglo XX este método gráfico de planeación y control, que permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades.

Llamado también cronograma de actividades o Calendarización, se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad. La utilidad de éste gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

Para una mayor ilustración, a continuación se presenta el Gráfico de Gantt que dispone los tiempos y actividades para la realización de una investigación de mercado, dividida en tres fases y para ser desarrollada en cuatro meses.

ACTIVIDADES	MESES															
	1				2				3				4			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I																
Recolección de Información	■	■														
Redacción y Revisión			■	■	■	■										
Mecanografía y presentación						■	■	■								
FASE II																
Elaboración de Instrumentos								■	■							
Recolección de Datos									■	■						
Tabulación de Datos										■	■					
Análisis e Interpretación de Datos											■	■				
Mecanografía y presentación												■	■			
FASE III																
Elaboración de Documento														■	■	
Redacción y Revisión															■	■
Mecanografía y presentación																■

Lección 16: Otras Técnicas de Planificación

Diagrama de análisis de proceso.

Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.

Se hace uso de simbología para mostrar acciones como "transporte", "operación", "inspección", "demora" y "almacenamiento" o "archivo".

Diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo, y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, conector de página y conector.

Los pronósticos.

Son conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder y tomando como base datos pasados.

Conjetura es un juicio probable de una cosa por indicios y observaciones.

Premisa es una proposición que contiene una descripción breve, de la causa y el resultado que se puede obtener, al poner en práctica una alternativa determinada.

Uno de los métodos utilizados para realizar pronósticos es el de los Mínimos Cuadrados, por el cual la relación media entre dos o más variables es calculada cuantitativamente, y se trata de conocer datos futuros basándose en los ya conocidos.

El Método Incremental estudia los incrementos (positivos o negativos) que con relación a periodos anteriores se han venido presentando, luego se efectúa un promedio aritmético de los incrementos porcentuales y el resultado final se aplica incrementándolo al resultado del presente periodo.

Finalmente, el Método de Tendencias estudia las tendencias que se vienen mostrando en los resultados anteriores, tomando dentro del análisis el año de referencia y el resultado obtenido en ese año.

Estos métodos que se acaban de mencionar, pueden ser encontrados en cualquier libro de estadística para ahondar con más detalles en el desarrollo de cada uno de éstos.

Lección 17: La Organización. Generalidades.

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

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

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

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

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvarán en una mejor administración:

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

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

Lección 18: Los Organigramas

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

Los organigramas:

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

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

puestos claves o segmentos de la organización.

¿Qué es un organigrama?

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

¿Cuál es el objeto de los organigramas?

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

¿Cuál es la utilidad de los organigramas?

o Brindan una imagen formal de la organización.

o Son una fuente de consulta oficial.

o Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.

o Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

¿Cuáles son los criterios para preparar un organigrama?

1) **Precisión:** las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.

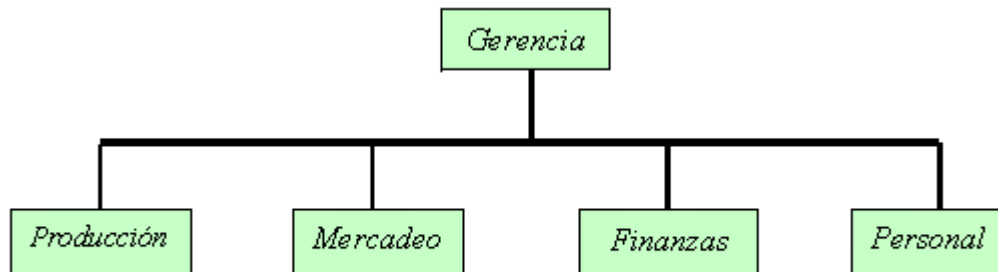
2) **Sencillez:** deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.

3) **Uniformidad:** en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

4) **Presentación:** su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.

5) **Vigencia:** Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

Presentación básica de un organigrama.



Se puede notar en este organigrama que el nivel jerárquico superior lo conforma la Gerencia General, y ésta tiene cuatro subordinados, a saber: Producción, Mercadeo, Finanzas y Personal.

Lección 19: Los Manuales Administrativos.

¿Qué es un Manual Administrativo?

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

¿Cuáles son los objetivos de los manuales?

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

¿Cómo se clasifican los manuales?

Por su contenido se clasifican en:

- De organización: dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- De procedimientos: acá se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
- De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- De Bienvenida: diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

Por su ámbito:

- Generales: que contienen información de la totalidad de la organización.
- Específicos: que consignan información de un área o específica.

[¿Qué contiene un Manual de Descripción de Puestos?](#)

Este es el manual que la mayoría de las personas conocemos, y a continuación se presenta un breve modelo de este tipo de manual:

NOMBRE DE LA EMPRESA		PÁGINA:	
NOMBRE DE LA UNIDAD			
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		DE:	
TÍTULO DEL PUESTO:			
UNIDAD:			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:			
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:			
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:			
FUNCIONES DIARIAS:			
FUNCIONES EVENTUALES:			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
- EDUCACIÓN:			
- EXPERIENCIA:			
- OTROS:			
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO

Lección 20: Cultura Organizacional

Puede definirse cultura como el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una comunidad.

Si nos percatamos bien, resulta que la cultura se demuestra en todas las áreas de desarrollo de los seres humanos. La cultura organizacional puede ser definida como los patrones de comportamiento, creencias, que se encuentran dentro de una empresa.

La cultura organizacional, en primer lugar, es dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones las que se vuelven como normas. Un elemento de suma importancia inmerso en la cultura organizacional es el término valor, el cual se convierte en una creencia permanente, o de muchos años, que se sirve de guía a los trabajadores, tratando de alcanzar los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta una matriz comparativa entre una empresa sin cultura organizacional definida y otra con cultura establecida y clara.

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
PLANIFICACION	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACION	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
DIRECCION	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
CONTROL	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Debemos comprender que la cultura es algo muy estable en las empresa, y no se modifica fácilmente, puede llevar varios años, puesto que conlleva a cambiar valores, símbolos, conductas, etc.

No debe confundirse la cultura organizacional con el clima organizacional, el cuál consiste en crear un ambiente de trabajo propicio en las relaciones interpersonales entre funcionarios y empleados. Es el medio interno de una empresa y su atmósfera psicológica particular, la cual está íntimamente relacionada a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser positivo o negativo, cálido o frío, favorable o desfavorable, tenso o flexible, etc. Este concepto abriga aquellas caracterizaciones que diferencian unas empresas de otras, y que influyen en el comportamiento de los individuos en la organización.

Lección 21: La Integración. Generalidades

Dentro de una empresa existen distintos tipos de integración, tales como integración de recursos humanos, integración de recursos materiales e integración de recursos financieros. A continuación se tratará detenidamente cada uno de estos ámbitos de la integración.

La integración de personal se define de manera alternativa como administración de recursos humanos, que supone la planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo y mantenimiento del factor humano.

La Planeación del Recurso Humano, se refiere en determinar el número de personas que se necesitan, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. Esta etapa está relacionada estrechamente con los planes de crecimiento a largo plazo de la empresa.

Reclutamiento, es buscar candidatos interesados en trabajar en la empresa, es hacer un llamamiento general, convocatorias.

Selección, se refiere a la evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir al más apto a desempeñar dicho cargo. Se hace a través de entrevista, pruebas de inteligencia, habilidades y aptitudes, test psicológicos, etc.

Contratación, es cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa. El contrato puede ser por un tiempo indefinido, si la plaza así lo amerita, o por un tiempo definido, cuando se va a realizar un proyecto cuya duración es limitada, o una obra, etc.

Inducción, se refiere al acoplamiento entre la persona que ingresa por primera vez a la empresa, y la organización. Esta se realiza a nivel de empresa en general, unidad orgánica en la que laborará y puesto de trabajo.

Evaluación, se realiza periódicamente evaluando el desempeño del personal, con el propósito de encontrar áreas deficitarias donde los empleados necesiten mejorar ó como mejoramiento continuo de los trabajadores.

Capacitación y desarrollo, con la cual se busca que el empleado se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo, y que le permita ascender dentro de la empresa.

Mantenimiento del factor humano, acá debe determinarse mecanismos y medios para que los empleados no se retiren de la empresa, sino que vean en ésta una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Fuentes internas y externas.

Las fuentes internas constituyen los empleados que en este momento laboran en la empresa, y las fuentes externas para obtener recurso humano calificado lo componen la misma competencia, instituciones de colocación, etc.

Integración de Recursos Materiales.

Como ya se mencionó antes, esta es la actividad de compras, la cual se considera tan antigua como las ventas mismas. Estas dos actividades son complementarias, pues no puede existir una sin la otra, sean estas nacionales o internacionales, de carácter industrial, comercial o de servicios. Las compras son básicas para el progreso de toda empresa, sea ésta pequeña, mediana o grande, comprador y vendedor ponen especial interés en las negociaciones que realizan.

Las materias primas, mercancías y demás materiales deben cumplir con los requisitos elementales de una buena compra:

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Condiciones de entrega
- Condiciones de pago
- Servicio postventa

Definición de Compras:

1. "Comprar proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero".
2. "Adquisición, del latín adquisitio, -onis, acción de adquirir". Por lo tanto, comprar debe considerarse como sinónimo de adquisición.
3. Tradicionalmente se dice que comprar es "la función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa, en el momento oportuno".
4. Asimismo, "las compras son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad".
5. Michel Calimeri define así las compras: "la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido".

Importancia de las compras.

En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo.

Integración de Recursos Financieros.

Mención especial merece la parte de la integración de recursos financieros, los cuales son de vital importancia para el buen funcionamiento de toda empresa. Estos pueden ser recursos propios o recursos externos. Entre los externos se pueden mencionar prestamos de instituciones financieras,

acciones, etc.

Para la integración de estos recursos debe tomarse en cuenta aspectos como: tasa de interés, plazo, monto a solicitar, destino (capital de trabajo o capital de inversión), garantías, etc.

Lección 22: La Dirección. Generalidades.

¿De dónde proviene la palabra "Dirección"?

Etimológicamente, la palabra "dirección", viene del verbo "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

¿Cuál es la definición de Dirección?

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

¿Cuál es la importancia de la Dirección?

Notemos que la dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controle, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la estática administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y de éstas, la central, es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Su importancia en razón de su carácter.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con "cómo debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, -facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas- puede ser a veces difícilmente reparable.

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

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Lección 23: La Motivación.

¿Qué es la motivación?

La palabra motivación proviene del latín "motus", que significa movido, y "motio" que significa movimiento.

Según Harold Koontz, la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus

subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Como seres humanos que somos, nuestras motivaciones pueden ser sumamente complejas, y hasta contradictorias. Algunas personas pueden estar motivadas por el deseo de adquirir bienes y/o servicios tales como vehículos, casa, vestimenta, viajes, etc., y al mismo tiempo, otro individuo puede estar motivado por el deseo de obtener estatus social, autorrealización, etc.

¿Qué son los motivadores?

Dentro del concepto de motivación tenemos también a los motivadores, que según Koontz son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Entonces, son todas aquellas recompensas o incentivos que los administradores brindan al empleado, a fin de que estos se sientan entusiasmados en el desarrollo de sus tareas.

¿Motivación o satisfacción?

Unos conceptos que tienden a confundirse son motivación y satisfacción. Tal y como se señaló antes, el primero se refiere al impulso ó deseo que una persona o empleado tiene de lograr algo; en tanto que el segundo se refiere al gusto que se experimenta una vez alcanzado el deseo. O sea, que la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado alcanzado.

Algunas teorías sobre la motivación.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por Abraham Maslow, presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente, así:

1. Necesidades fisiológicas: son aquellas indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo, tales como alimentación, sed, sueño, aire, vivienda, ropa, etc.
2. Necesidades de Seguridad: constituyen el deseo del individuo de tener seguridad tanto en lo físico como en lo psicológico, y acá se pueden mencionar a la seguridad ciudadana, estabilidad laboral, etc.
3. Necesidades de pertenencia: la necesidad de pertenecer a un grupo es vital para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con otros seres humanos.
4. Necesidad de estima: todo individuo necesita tener cierto grado de poder dentro de su grupo, ser respetado y autosuficiente, así como estatus y reconocimiento.
5. Necesidad de autorrealización: constituye la tendencia del hombre a desarrollar sus propias potencialidades, puede ser expresada como el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz, por ejemplo, desarrollo de ideas creativas e innovadoras, superación académica y profesional, etc.

Teoría X y Y de la motivación.

Douglas McGregor fue quién dio origen a la Teoría X y Y. Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

La teoría X postula que los seres humanos sienten desgano y apatía por el trabajo, que lo realizan de forma obligada y que la mayoría prefieren que se les indique como realizar las cosas.

Por el contrario, la teoría Y sostiene que el trabajo es algo tan natural para el ser humano como dormir o jugar, que los individuos son capaces de autocontrolarse y autodirigirse, que tienen gran capacidad creativa.

Para McGregor, el punto de partida de la administración, responde a la pregunta acerca de cómo se ven a si mismo los administradores con relación a los demás. De lo anterior se puede concluir que:

- a) La teoría X es pesimista, estática y rígida.
- b) La teoría Y es optimista, dinámica y flexible.
- c) Las teorías se basan en supuestos, no son prescripciones ni sugerencias.
- d) No implica necesariamente un tipo de administración dura ni otra suave.
- e) Estas teorías son visiones acerca del comportamiento del ser humano

Lección 24: El Liderazgo

¿Qué es el liderazgo?

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

Para Harold Koontz es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Para Agustín Reyes Ponce 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.

¿Cuál es la importancia del liderazgo?

El líder ayuda a dirigir y diseñar la visión de una empresa. También, promueve los valores y actitudes necesarias de la cultura organizacional.

Roles o papeles del líder.

Dentro de una empresa, los papeles de líderes difieren drásticamente del papel del tradicional tomador de decisiones. Los líderes son:

- Diseñadores: tiene que ver con diseñar las ideas de directrices, de propósitos, visión y valores básicos, etc.
- Maestros: se refiere a ayudar a todos los miembros de la empresa, incluyéndose a sí mismo, a lograr visiones más consistentes de la realidad actual. Los líderes son considerados como entrenadores, guías o facilitadores, y nunca como un experto autoritario.
- Mayordomos (Servidores): el líder como servidor comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, y esa decisión consciente lo lleva a querer dirigir sin deseos de poder o de adquirir posesiones materiales.

Poder y liderazgo.

El poder se ha definido como "la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social". Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son:

- Poder legítimo: posición jerárquica y de la autoridad que da la organización social formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos, por ej. una posición de jefatura.
- Poder de recompensa: representa la capacidad que tiene un administrador para premiar y motivar conductas individuales.
- Poder coercitivo: habilidad para castigar y reprimir conductas o comportamientos disidentes de los miembros de un grupo a la voluntad del líder.
- Poder de experto: dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como de los conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros, tales como un gran deportista, un doctor, un abogado, etc.
- Poder de información: manejo de datos e información restringida y selectiva que permiten al poseedor dirigir una situación determinada hacia un objetivo.
- Poder de referencia: posición psicosocial que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros, por ejemplo, el Papa, el Presidente de la República, el Primer Ministro, etc.

Estilos de liderazgo.

Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en autoritarios, democráticos o participativos y liberal.

El estilo autoritario es de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras, es un dictador.

El democrático es participativo, involucrador, toma decisiones en consenso con sus subordinados.

El estilo liberal es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común. Este estilo se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo.

Para efectos de dirección de empresas, se aplican con mayor regularidad los dos primeros estilos, pero se recomienda en mayor medida el empleo del estilo democrático o participativo, ya que de esta forma se involucra al individuo en la toma de decisiones de la empresa.

Lección 25: La Gerencia. Generalidades

¿Qué es la Gerencia?

Si buscamos en un diccionario de la lengua española, podemos encontrar que al hablar de Gerencia estamos hablando de las funciones básicas de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar que una persona (gerente) debe realizar dentro de una organización. Además, debe

recordarse que a la alta dirección de la empresa, como el Presidente, Gerente General, Directores, etc. les corresponde tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Principios esenciales de la gerencia.

La Fundación Peter Drucker en un documento señala los siguientes principios esenciales del Management:

1. **El management es una ciencia aplicable a los seres humanos.** El papel de quien lo ejerce es hacer que éstos trabajen juntos.

A este respecto debemos recordar que no todos traemos para ser jefes, sino que depende de nuestros atributos personales, actitudinales y sociales el desempeñarnos como buenos jefes. En muchas ocasiones, por el buen desempeño de un técnico se le asciende al nivel de jefatura, y sucede que "se pierde un buen técnico, y se gana un mal jefe", historia muy común en nuestras empresas.

2. **El management está inmerso en la cultura.** Se necesita ser capaz de identificar las partes de su propia historia y tradición que servirán de ladrillos para construir el futuro.

Todos los empleados deben comprometerse con los valores y propósitos de la empresa, lo cual constituye el basamento de la cultura organizacional. Deben buscarse los mecanismos necesarios para que todos los empleados de la empresa se involucren positivamente en la búsqueda de la excelencia, debe hacerse sentir que son parte importante en el cumplimiento de las metas organizacionales, y sobre todo, que la empresa pertenece a ellos.

3. **No buscar resultados dentro de la empresa.** Los importantes sólo existen fuera de ella.

Toda empresa surge por y para sus clientes, para satisfacer necesidades humanas, y el enfoque de este principio es precisamente ese, el mantener a nuestros clientes satisfechos nos augura una permanencia duradera en el mercado.

El Gerente del Siglo XXI.

En la actualidad, los cambios constantes en que vivimos, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc. hacen que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar.

Ante esta modificación de la economía mundial, caracterizada por:

- Estructuras organizacionales más ágiles.
- Apalancamiento por medio de un excelente servicio.
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas.
- Madurez en el mercado.
- Diversificación de productos.

El Ing. Lorenzo Giordano 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:

- La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo llevaría a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoya.
- 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.
- Dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, desconfiando de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo realmente importante.

Lección 26: La Toma de Decisiones

Todos tenemos que tomar decisiones constantemente. Estas van desde la decisión elemental que un infante toma cuando decide retirar la mano de una tina de agua caliente, hasta las decisiones sumamente importantes que se toman al negociar acuerdos entre empresas.

La administración es el ejercicio y arte de tomar decisiones en las organizaciones. Por lo tanto, es el acto más importante en la práctica gerencial la toma de decisiones.

Una decisión es una resolución o determinación final.

También se ha definido la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.

El término decisión se deriva de *decidere*, que significa "cortar", o sea, el administrador, una vez que ha tomado la decisión, requiere firmeza en su propósito, y debe recordarse que las decisiones a nivel administrativo, son el fundamento de la planificación y el resto de fases del proceso administrativo.

En administración, los gerentes e incluso los empleados, toman más opciones por decisiones, porque una decisión no se puede modificar, en otras palabras, significa abandonar el pasado.

Decisiones Estructuradas y No Estructuradas.

Las decisiones estructuradas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que posibilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o descartan alternativas. Verbigracia, los administradores rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un trabajador recién contratado, ya que por regla general, las empresas cuentan con una escala salarial establecida para todos los puestos. Existen procedimientos de rutina para tratar asuntos de rutina.

Las decisiones estructuradas se utilizan para abordar problemas recurrentes, sean de gran complejidad o simples. En cierta medida, las decisiones estructuradas restringen la libertad, ya que el trabajador tiene menos campo de acción para decidir qué hacer. No obstante, el objetivo de las decisiones estructuradas es liberar.

Las decisiones no estructuradas abordan problemas poco frecuentes, o excepcionales. Si una situación no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que la cubra una política o si resulta tan importante que merece atención especial, deberá ser manejada como una decisión no estructurada. Problemas como distribuir los recursos de una empresa, qué hacer con una línea de productos que no tuvo el éxito esperado, cómo hacer para mejorar las relaciones con la sociedad, etc., constituyen situaciones donde el gerente toma decisiones trascendentales del tipo no estructurada.

En tanto se asciende en el nivel jerárquico de la empresa, la capacidad para tomar decisiones no estructuradas toma mayor relevancia. Es por eso que la mayor parte de los programas de desarrollo de administradores, y especialmente los gerentes, pretende mejorar las habilidades para la toma de decisiones no estructuradas, por regla general, enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y tomar decisiones lógicas.

Lección 27: La Comunicación

Ya sea que se trate de un distrito escolar, un banco, un sistema de transporte o una planta manufacturera, la comunicación eficaz es esencial.

¿Qué es comunicación?

La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperiosa dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.

- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

El proceso de la comunicación.

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

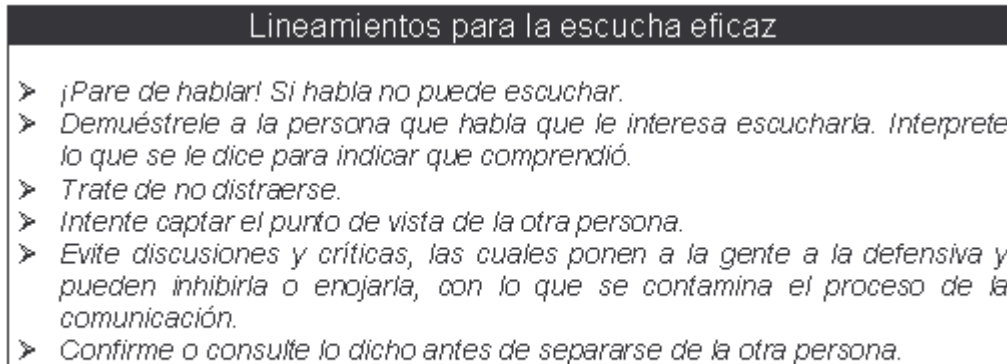
1. **Emisor (codificador)**: fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

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

2. **Receptor (decodificador)**: es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

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

Lineamientos para la escucha eficaz



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

3. **Mensaje**: es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

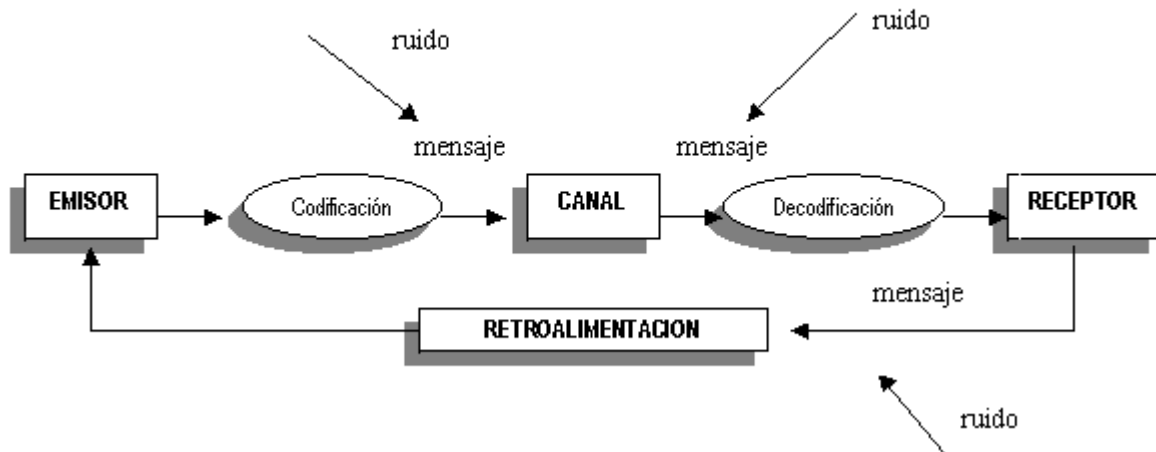
4. **Canales**: Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

5. **Retroalimentación**: es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.

6. **Percepción**: es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



Barreras en la Comunicación.

Son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran:

Barreras Interpersonales.

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

Barreras Organizacionales.

Cuando una empresa crece, su estructura orgánica se amplía mucho, originando problemas en la comunicación, con lo que se generan situaciones donde se agrega, se modifica, se elimina o se cambia totalmente un mensaje, y más si el mensaje ha sido transmitido en forma oral. Otra barrera se traduce en la autoridad administrativa, donde se debe recordar que la autoridad es una característica de toda empresa, por lo que, esa supervisión genera una barrera, y por último, la especialización es otra barrera que afecta la eficacia de la comunicación.

Lección 28: El Control. Generalidades

Definición.

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"**. En tanto que James Stoner manifiesta que **"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.

Importancia.

El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

Áreas estratégicas de control.

El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos elementos de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logren el éxito. Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la empresa. Algunas áreas básicas de resultados son áreas como producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos y contabilidad. Estas áreas básicas de resultados, a su vez, son utilizadas para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las empresas de hoy, muchas áreas clave de resultado (ACR) son interfuncionales. Una empresa podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de servicios.

Control Gerencial y Operativo.

El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

Algunas características son:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

El control operativo es responsabilidad de los Gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

Lección 29: El Proceso del Control

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen tres pasos básicos que son:

- 1) establecimiento de normas, parámetros y métodos;
- 2) medición del desempeño o resultado obtenido y
- 3) Ejecución de las acciones correctivas.

1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos: Aquí se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño. Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización. Estas deben definirse en términos claros y medibles, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, los

objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

2) **Medición del desempeño** o resultado obtenido: aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal. El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se estén logrando como lo planificado. Este es un proceso repetitivo por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

3) **Ejecución de las acciones correctivas**: Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente.

En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- Rediseñando los planes o modificando las metas.
- O bien, pueden corregirse ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.
- También pueden corregirse utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
- Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cesamiento del empleado.
- Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación, como las detalladas en este curso.

Lección 30: Tipos y Fuentes de Control

Tipos de Control.

Atendiendo al momento de su aplicación, tenemos los siguientes tipos de control organizacional: Los controles preventivos, son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se ha proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que este en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros, son el tipo más común de control preventivo a la acción, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. La programación es otro tipo importante de control preventivo, pues estas actividades preliminares también requieren que se invierta bastante tiempo.

El control preventivo es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

Los controles concurrentes, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

Los controles posteriores, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc.

Fuentes de control.

Según Don Hellriegel, las fuentes de control básicas son cuatro: grupos interesados, la organización misma, los grupos y los individuos.

El control de los grupos interesados, se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

El control organizacional se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.

El control grupal se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo, retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

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

Lección 31: Técnicas de Control

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

Las técnicas presupuestales.

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

Las técnicas no presupuestales.

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

Técnicas modernas de control.

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

El Punto de Equilibrio.

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

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

Para calcular el punto de equilibrio, es necesario descomponer los costos en fijos y variables. Los costos fijos permanecen constantes, cualquiera que sea el volumen de producción. Los costos variables guardan relación directa con el nivel de producción. El período para realizar el análisis del punto de equilibrio debe ser especificado, recomendándose trabajar con datos de un año. Se puede determinar gráficamente y algebraicamente basándose en datos de cualquier año.

Se presenta a manera de ilustración una gráfica con el punto de equilibrio, en la cual la escala de ordenadas o "Y" representa las unidades monetarias, en este caso dólares, y la escala de las abscisas o "X" refleja el gráfico de ríficam.

Los costos fijos se representan por la línea ríficamen (CF), ya que se consideran constantes e independientes del gráfico de ríficam.

Los costos totales se representan por la línea CT, que inicia de la intersección de CF. Las ventas en la línea V desde el punto de origen o cero en la gráfica. El punto en que se cruzan las líneas de

Por: Juan Edzon Zevallos Teléfono 98625678

CT y V representa el Punto de Equilibrio. La zona que resulta a la derecha de este punto refleja el beneficio potencial y la que queda a la izquierda demuestra las pérdidas potenciales.

A manera de ilustración, veamos el siguiente caso:

Sea PV el precio de venta de un producto, PV= \$12.00 dólares.

Sea CF los costos fijos de ríficame en el período, CF= \$3,000.00 dólares, en el que se incluyen costos de ríficament, ríficame, salarios, alquileres, etc.

Sea CVU los costos variables por unidad, CVU= \$6.00 dólares.

Para encontrar el punto de equilibrio necesitaremos de las siguientes fórmulas:

$$PEQ(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos}(CF)}{PV - CVU}$$

Sustituyendo valores en la fórmula tenemos lo siguiente:

Entonces, para alcanzar el punto de equilibrio, la empresa necesita producir y vender un total de 500 unidades.

Ahora, necesitamos encontrar los ingresos necesarios para estar en equilibrio, para lo que se emplea la siguiente fórmula:

$$PEV(\text{valores}) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}}$$

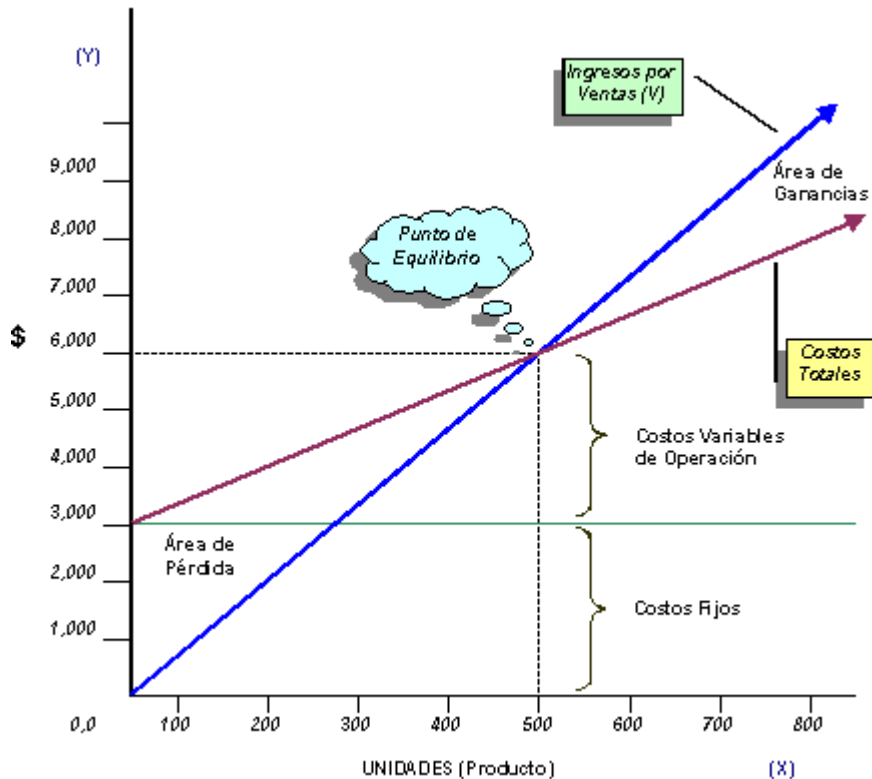
Sustituyendo valores tenemos:

$$PEV(\text{valores}) = \frac{3,000}{1 - \frac{6}{12}} = \$6,000$$

En consecuencia, la empresa necesita obtener ingresos de \$6,000 dólares en concepto de ventas, para no ganar ni perder.

(+)	Ingresos:	500 unidades x \$12.00	=	\$ 6,000.00
(-)	Egresos:	Costos Fijos	=	\$ 3,000.00
		500 unidades x \$6.00	=	<u>\$ 3,000.00</u>
				\$ 0.00

Gráficamente, el Punto de Equilibrio se representaría de la siguiente forma:



Lección 32: Bibliografía

Bibliografía de Referencia.

A continuación se detallan algunos libros que se considera son una fuente imprescindible de consulta para todas aquellas personas que deseen conocer y adentrarse un poco más del maravilloso mundo de la Administración y Dirección de Empresas.

- Koontz, Harold, "Administración", 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", Mc Graw Hill, México, 2002.
- Chiavenato, Idalberto, "Administración en los nuevos tiempos", Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
- Koontz, Harold, "Elementos de Administración", 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
- Schemerhorn, John R., "Administración", Limusa Wiley, México, 2001.
- Hellriegel, Don - Slocum, John W., "Administración", 7a Edición, International Thomson Editores, México 19

Juan Edzon Zevallos

juan_edzon@hotmail.com

Perú