



Módulo 2 Administración

*En la elaboración de
este material
colaboró:*

**GCC
Consultores
SC
Ing. María Teresa
Rocha**

Estos materiales son propiedad de JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) con derecho de uso autorizado para la Secretaría de Economía, por lo cual no podrán ser utilizados para su reproducción parcial o total sin autorización previa por escrito, de esta última.

Módulo 2

Administración

Objetivo general del módulo.

Al finalizar el módulo el participante será capaz de identificar las habilidades de un consultor PYME, para poder aplicar un diagnóstico y proponer propuestas de mejora a la empresa que atienda.

2. Administración

2.1 Introducción a la Administración de Empresas	4
2.1.1 Definición de Administración	4
2.1.2 El proceso administrativo.....	5
2.1.3 ¿Qué hacen los administradores?.....	5
2.1.4 Desempeño gerencial y organizacional	6
2.1.5 Eficiencia y Eficacia	6
2.1.6 Atributos de compañías con una excelente administración....	7
2.1.7 Tipos de gerentes	8
2.1.8 Destrezas gerenciales	8
2.1.9 Tipos de Empresas y su Clasificación.....	11
2.2 Evolución de la teoría administrativa	16
2.2.1 Teóricos clásicos de la administración.....	16
2.2.2 Escuela de la ciencia del comportamiento	17
2.2.3 Escuela cuantitativa.....	19
2.2.4 Evolución de la teoría de la administración.....	20
2.2.5 Tipos de Administración	21
2.2.5.1 Administración por Resultados.....	21
2.2.5.2 Reglas para fijar objetivos	22
2.2.5.3 La Administración Internacional.....	24
2.2.5.4 La Administración comparativa.....	25
2.2.5.5 Administración en la tecnología.....	25
2.2.5.6 Administración de la Estrategia.....	26
2.2.5.7 Administración de la Producción y de Operaciones.....	26

2.3 Planeación	27
2.3.1 ¿Cómo hacer eficaz una Planeación?.....	27
2.3.2 Planeación y el proceso administrativo.	27
2.3.2.1 Planeación estratégica	27
2.3.3 Objetivos, programas y procedimientos	35
2.3.3.1 Tipos de Planes.....	35
2.3.3.2 Programas.....	35
2.3.3.3 Proyectos	35
2.3.3.4 Presupuestos	36
2.3.3.5 Planes permanentes.....	36
2.3.3.6 Políticas.	36
2.3.3.7 Mejora Continua	36
2.3.3.8 Procedimiento estándar.....	37
2.3.3.9 Reglas	37
2.3.4 Nexo entre la planeación y el control	38
2.3.5 Superación de las barreras para una planificación eficaz	38
2.3.6 Planes de Negocios.....	39
2.3.6.1 Definición.....	39
2.3.6.2 Objetivo del plan de negocios	40
2.3.6.3 Duración.....	41
2.3.6.4 Estructuración de un plan de negocios.....	41
2.3.6.5 ¿Cómo presentar el plan de negocios?	47
2.4 La Organización y la Toma de Decisiones	47
2.4.1 La Organización.....	47
2.4.1.1 Elementos de la organización	48
2.4.2 La importancia de organizar	49
2.4.3 División del trabajo y departamentalización	49
2.4.3.1 División del trabajo.	49
2.4.3.2 Departamentalización	49
2.4.4 Organización y estructura organizacional	55
2.4.4.1 La Estructura Organizacional	55
2.4.4.2 Principios de una organización.....	56

2.5 Dirección	57
2.5.1 Tipos de Autoridad.....	57
2.5.2 Comunicación	59
2.5.2.1 Proceso de la Comunicación.....	60
2.5.3 Supervisión	60
2.5.4 Delegación	61
2.5.5 Descentralización.....	64
2.5.6 Liderazgo	65
2.5.6.1 Estilo de Liderazgo.....	66
2.6 Control y Evaluación	66
2.6.1 Control eficaz	66
2.6.1.1 Pasos del proceso de control	68
2.6.2 Tipos de Métodos de Control	69
2.6.3 Diseño del proceso de control	70
2.6.3.1 Consideraciones fundamentales al establecer un sistema de control ..	71
2.6.4 Administración por excepción.....	73
2.7 Balance Scorecard	74
2.7.1 Ejemplo de BSC.....	77
Bibliografía	79

Módulo 2

Administración

2.1 Introducción a la Administración de Empresas

2.1.1 Definición de Administración

✚ ¿Es la administración un arte o una ciencia?

Por una parte, la administración cumple con los requisitos de una disciplina por haber sido estudiada durante cierto tiempo y estar organizada en una serie de teorías.

Según Luther Gullick, ésta disciplina llegaría a ser una verdadera ciencia cuando la teoría pudiera guiar a los gerentes indicándoles qué hacer en una situación particular y permitiéndoles predecir las consecuencias de sus acciones.

Boetinger sostiene que la administración es un arte, una manera de poner orden en el caos, y del mismo modo que el talento artístico puede cultivarse por medio de la educación.

Definiciones:

- ✚ Disciplina: La capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien.
- ✚ Ciencia: Conocimiento sistematizado, elaborado mediante observaciones, razonamientos y pruebas metódicamente organizadas.
- ✚ Arte: Es la aplicación de la habilidad y del gusto a la producción de una obra según principios estéticos.
- ✚ Técnica: Conjunto de procedimientos de un arte o ciencia.

De acuerdo al autor no se ha llegado a una conclusión de en qué área incurre la administración.

Como administración podemos mencionar que es el: “Proceso de conseguir que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y

manteniendo un contexto en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados”.

2.1.2 El proceso administrativo

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar esfuerzos de los empleados de una organización y de aplicar recursos para alcanzar las metas, en el proceso administrativo se consideran las siguientes etapas:

- ✚ Planeación: *¿Qué se va hacer?* Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones, las cuales se basan en algún método, plan o lógica.
- ✚ Organización: *¿Cómo lo vamos hacer?* Significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una empresa depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será.
- ✚ Dirección: *Ver que se haga.* Describe cómo los administradores dirigen e influncian a los subordinados haciendo que otros efectúen las tareas esenciales.
- ✚ Control: *Ver cómo se está haciendo.* El control significa el asegurar que la organización siga la dirección correcta en la obtención de metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglas las cosas. El control está basado en la medición, “Si no lo puedes medir no lo puedes controlar”

2.1.3 ¿Qué hacen los administradores?

Un administrador (Gerente) es aquel que es responsable por las acciones y resultados de los subordinados y por otros recursos de la organización.

Un Gerente cumple con las siguientes características:

- ✚ Trabajan con y por medio de otras personas.
- ✚ Actúan como canales de comunicación en el interior de la organización.
- ✚ Son responsables y deben asumir la compromiso de los resultados
- ✚ Equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades.

- ✚ Piensan en forma analítica y conceptual. Para ser analítico necesita saber dividir un problema en sus componentes, examinarlos y luego llegar a una solución factible. Para ser conceptual debe ser capaz de ver la tarea entera y relacionarla con otras.
- ✚ Son mediadores
- ✚ Son políticos
- ✚ Toman decisiones difíciles

2.1.4 Desempeño gerencial y organizacional

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

La buena actuación de los gerentes -el desempeño gerencial- es tema de muchos debates, análisis y confusiones en Estados Unidos y muchos otros países. Ocurre lo mismo con el desempeño organizacional, es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.

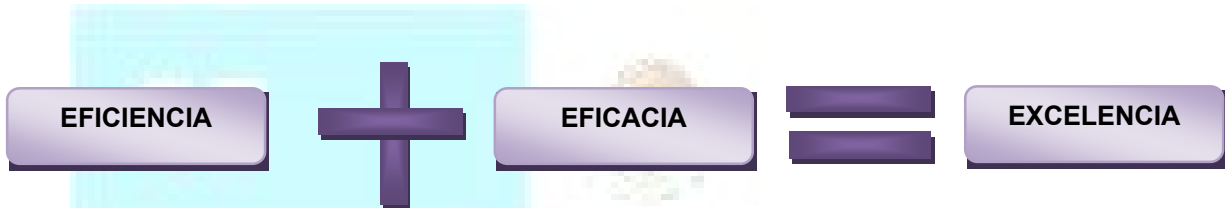
2.1.5 Eficiencia y Eficacia

Peter Drucker, ha señalado que **el desempeño** de un gerente puede medirse a partir de 2 conceptos; eficiencia y eficacia.

- ✚ Eficiencia: Significa hacer correctamente las cosas. La eficiencia es un concepto de entrada-salida, el gerente eficiente es aquél que logra sus salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen las metas planteadas a través de planes por la alta dirección.
- ✚ Eficacia. Significa hacer las cosas correctas. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es el que selecciona las cosas correctas para realizarlas.

Las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño eficaz y eficiente a la vez.

"Es la eficacia y no la eficiencia, la que es indispensable a la empresa, la cuestión no es cómo hacer las cosas correctas, sino identificar las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas, los recursos y esfuerzos".



2.1.6 Atributos de compañías con una excelente administración

- ✚ Tender a la acción, en vez de someter una cuestión a ciclos de análisis de informes de comités.
- ✚ Permanecer en estrecho contacto con el cliente, conocer sus preferencias y ajustarse a ellas.
- ✚ Tener autonomía y espíritu emprendedor. Dividir la empresa en pequeñas compañías para que piensen en forma eficiente y competitiva.
- ✚ Contar la productividad mediante las personas: crear en todos los empleados la consciencia de que sus mejores esfuerzos son indispensables y que participarán de todos los beneficios de la empresa.
- ✚ Intervenir constante, con predominio de los valores: insistir en que los ejecutivos no pierdan de vista la actividad principal de la compañía.
- ✚ Mantener a la vista las metas y actividades principales: cultivar el concepto de negocio que la compañía sabe mejor.
- ✚ Formar personal y staff sencillo: pocos estratos administrativos, pocas personas en los niveles superiores.
- ✚ Tender a propiedades simultáneas de rigor con descendencia: propiciar una atmósfera donde haya dedicación a los valores centrales de la compañía, combinando a ello con tolerancia para todos los empleados que acepten dichos valores.

2.1.7 Tipos de gerentes

Podemos clasificar a los gerentes:

✚ Por su nivel en la organización:

- De primera línea. Es el nivel más bajo en una organización, en donde los individuos son responsables del trabajo de otros. Aquí los gerentes dirigen a los empleados de operación solamente, no supervisan a otros colegas.
- De nivel medio. Dirigen las actividades de otros gerentes, y algunas veces también la de los empleados de operación, sus responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados.
- De alto nivel. Es la alta gerencia o dirección, se compone de un número reducido de ejecutivos. Establecen las políticas de operación y guía la interacción de su organización con su ambiente.

✚ Por sus actividades organizacionales:

- Gerente funcional. Será responsable de una actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas.
- Gerente general. Supervisa una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria independiente. Es el responsable de todas las actividades de dicha unidad. Puede ser Gerente General de una Unidad Estratégica de Negocio, (UEN).

2.1.8 Destrezas gerenciales

Robert L. Katz, distingue tres tipos de destrezas Gerenciales:

- ✚ Técnica. Es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Aumenta cuando subimos a la escala jerárquica. Entre más alto se esté, hay decisiones más importantes para la alta gerencia.
- ✚ Humana. Es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, y de entenderlas y motivarlas. Siendo importante en todos los niveles, lo es más en los intereses por el mayor número de contacto administrador-subalterno

- ✚ Conceptual. Es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí.

Es más importante en los niveles inferiores de la administración. Se hace menos importante a medida que subimos a la escala jerárquica.

Kantz dice que las tres destrezas son importantes, su importancia es relativa para cada gerente y depende de la posición que éste ocupe en la Organización.

Gulick y Boettinger dicen que se pueden enseñar las destrezas.

- ✚ La técnica es la más fácil, por medio de capacitaciones.
- ✚ La humana es la más difícil, se necesita carisma, involucra emociones.
- ✚ La conceptual requiere habilidades desde pequeños, pero se pueden realizar capacitaciones.

✚ **Funciones o papeles gerenciales**

- Autoridad formal

Es el poder basado en el reconocimiento general de que determinado grupo o individuos tienen el derecho a ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición de la organización.

Henry Mintzberg, afirma que todos los gerentes poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un status, que hace que tengan relaciones con sus subordinados, colegas, superiores y por lo cual desempeñan diferentes funciones o papeles.

- Representante. Es el encargado de hacer los deberes ceremoniales, por ser cabeza de la unidad.
- Líder. Contrata, adiestra, motiva y alienta a los empleados.
- Enlace. Trata con personas distintas de los subalternos o superiores.
- Papeles informativos. El gerente necesita información a fin de tomar las decisiones correctas, y otros miembros de la unidad u organización necesitan la que reciben de él o que transmiten por medio de él.

- **Monitor.** Como monitor, el gerente constantemente busca información que le sea de utilidad, interroga a los subordinados y también recaba información no solicitada generalmente a través de su sistema de contactos personales.
- **Diseminador.** El gerente distribuye entre sus subalternos la información a la que sin él no tendrían acceso.
- **Vocero.** Transmite parte de la información reunida a individuos que están fuera de la unidad, incluso fuera de la organización.

🚩 **Funciones decisionales del gerente:**

Anteriormente, era un papel que consistía en distribuir a otras personas la información que han tomado, pero ahora se consideran también las siguientes funciones:

- **Emprendedor:** Cuando recibe una idea, decide llevarla a cabo por medio de un proyecto práctico. Su intención es mejorar la unidad. Inicia el cambio voluntario.
 - **Es el encargado de resolver problemas.** Busca la solución a problemas y si se puede, los anticipa.
 - **Asignador de recursos.** Es el que decide quiénes, cómo y en qué forma se asignarán los recursos y el tiempo, además, filtra las decisiones importantes tomadas por otros en la unidad, antes de ponerlas en obra.
 - **Negociador.** Se encarga de cerrar y firmar contratos, cerrar negocios porque ellos tienen la responsabilidad, y toman decisiones difíciles.
- 🚩 **Necesidades de los gerentes:** Los buenos gerentes deben de tener tres necesidades:
- **Necesidad de dirigir.** Sólo quienes desean influir en la actividad ajena y que sienten satisfacción al hacerlo, tienen probabilidades de convertirse en buenos gerentes.
 - **Necesidad de poder.** Los buenos gerentes sienten la necesidad de influir en los demás, para hacerlos, no recurre a la autoridad de su posición, sino a su conocimiento y habilidad.
 - **Capacidad de sentir empatía.** Un buen gerente necesita además, la capacidad de entender y afrontar las reacciones a menudo no expresadas, de otros miembros de la organización a fin de obtener su cooperación.

2.1.9 Tipos de Empresas y su Clasificación

Desde el punto de vista económico se puede definir la empresa de las siguientes formas:

- ✚ Empresa es la unidad económica de producción, cuya función es crear o aumentar la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.
- ✚ Empresa es un conjunto ordenado de factores de producción (tierra, trabajo y capital) bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario.

✚ Elementos de la empresa

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Los principales elementos de la empresa son los siguientes:

- El *empresario*: Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el *director*, que administra la empresa, de los *accionistas y propietarios* que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.
- Los *trabajadores*: Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.
- La *tecnología*: Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
- Los *proveedores*: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.
- Los *clientes*: Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.
- La *competencia*: Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- Los *organismos públicos*: Tanto el Estado central como los Organismos Autónomos y Ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

Fines de las Empresas

Desde el punto de vista económico, el fin de la empresa privada es la **obtención del máximo beneficio**.

Existen empresas cuya finalidad no es la obtención de beneficios, sino que pretenden conseguir **fines sociales**, como sucede con asociaciones y fundaciones deportivas, culturales, recreativas, benéficas, políticas, sindicales, etc.

Existe un tipo de empresas conocido como “empresas públicas”, en las cuales el Estado u organismos públicos son sus propietarios o bien poseen parte del capital.

Las empresas públicas tienen como finalidad primordial el **servicio a los ciudadanos**; por ejemplo, sanidad, transportes públicos, correos, servicios sociales, etc.

Tipos de Empresas

Las empresas se pueden clasificar de muy diversas formas, a saber; por su forma jurídica, por el sector económico, por el grado de participación del Estado, por su tamaño y por el ámbito estatal.

- Por su forma jurídica

Todas las empresas deben tener una forma jurídica que viene determinada, entre otras cosas, por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño; así, podemos distinguir:

- a. Empresario individual: Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.
- b. Sociedades: Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa pueden formar una sociedad.

En la actualidad se pueden constituir los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad Civil.
- Asociación Civil
- Sociedad en Nombre Colectivo

Nota: Para detalles ver el módulo de aspectos legales.

- Por el sector económico en que estén encuadradas

La actividad económica de un país se puede dividir en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- Sector primario:* En este grupo de empresas se incluirían las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).
- Sector secundario:* En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos (conservas, maquinaria, siderometalúrgica, etc.).
- Sector terciario:* En este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

- Por el grado de participación del Estado

El Estado puede crear empresas de las cuales es totalmente propietario o bien participar en empresas junto con particulares. Según sea este grado de participación, pueden dividirse en públicas y de partición mixta.

- Empresas públicas:* Son aquellas cuyo propietario es el Estado y actúa como empresario en ciertos sectores a los cuales no llega la iniciativa privada.
- Empresas privadas:* Son aquellas que pertenecen a los particulares.
- Empresas mixtas:* Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.

- Por su tamaño

Según el tamaño de la empresa se pueden diferenciar en cuatro grupos:

- Micro empresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Gran empresa

Los criterios usualmente aceptados para clasificar las empresas por su tamaño son:

- a. El número de trabajadores: Serán pequeñas empresas las que tienen entre 11 y 50 trabajadores, las medianas entre 50 y 250 y grandes empresas las de más de 250.
- b. El volumen económico de las operaciones que realizan: Según este criterio, habría que considerar pequeñas empresas las que facturan menos de 50 millones al año, medianas empresas las que facturan entre 50 y 1000 millones y grandes empresas que facturan más de 1000 millones.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Mas de 251	Mas de 101	Mas de 101

- Según el ámbito estatal

Se pueden considerar dos grupos:

- a. *Empresas nacionales*: Son las que desarrollan su actividad en un único país.
- b. *Empresas multinacionales*: Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.
- c. *Empresas regionales*.
- d. *Empresas locales*.

- Clases de empresas

La empresa es una organización que dependiendo del tipo de características el empresario podrá actuar bajo la forma de persona física o persona jurídica. En el primer caso estamos ante el denominado *empresario individual* y en el segundo, ante el *empresario social* o *sociedad*.

Desde un punto de vista histórico, en un primer momento la actividad mercantil fue desarrollada por personas físicas o empresarios individuales. Pero a partir del instante en que aumenta la complejidad del tráfico mercantil y, en consecuencia,

crece el riesgo asumido, surge la necesidad de acogerse a formas jurídicas que separen claramente el patrimonio personal del empresarial y que faciliten la necesaria aportación de capital.

Por el contrario, en el ámbito del empresario social, existen distintos tipos fundamentales de sociedades en función del riesgo asumido por sus miembros.

✚ Estructura organizativa de una empresa

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas; por su dimensión, su tecnología, su actividad, etc.

En cuanto a su organización y de acuerdo con lo previsto en el Código de Comercio y en Código Civil, la empresa se manifiesta como una *unión voluntaria de personas* y la creación de una estructura organizativa que es asumida de dos formas:

1. Individualizada: Una persona física dirige la empresa, aporta capital y asume el riesgo.
2. Colectiva: Varias personas convienen desarrollar en común la acción empresarial. Dentro de la forma colectiva distinguiremos dos tipos de empresas:
 - a. Aquellas en las que la forma societaria no da lugar a diferente personalidad de la de los socios:
 - Comunidad de bienes.
 - Sociedades civiles sin personalidad.
 - b. Aquellas en las que la asociación alcanza personalidad propia diferenciada de la de los socios:
 - Sociedades mercantiles.
 - Cooperativas.
 - Sociedades anónimas laborales.

La elección de la forma jurídica de funcionamiento de una empresa tiene gran importancia y el empresario adoptará una u otra de acuerdo con sus necesidades.

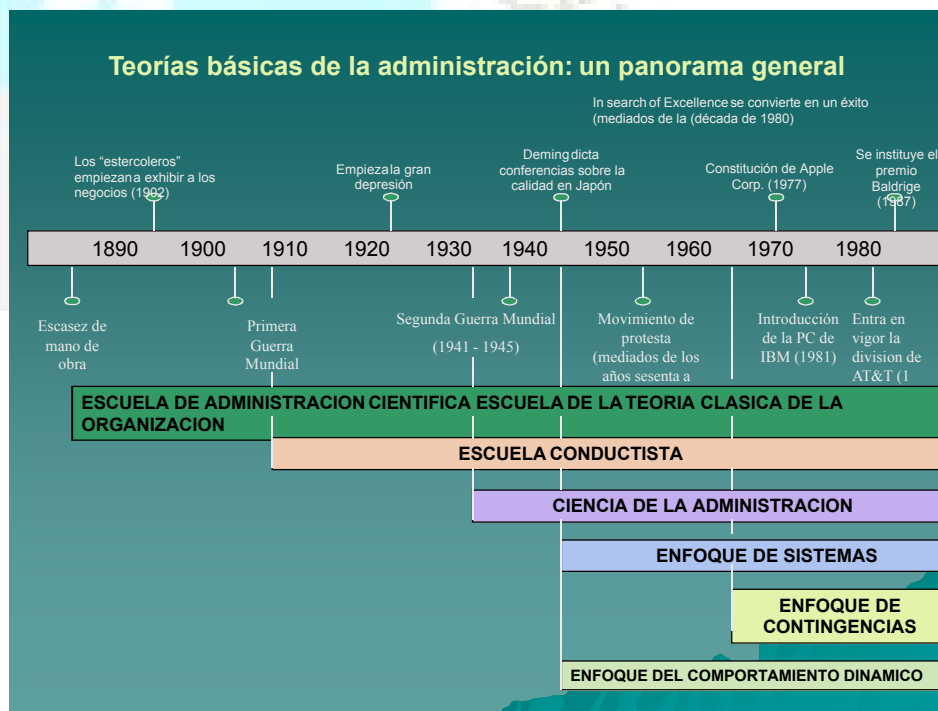
- Clasificación económica

Desde el punto de vista económico, se distinguen entre sociedades personalistas y sociedades capitalistas.

En las *personalistas* se tienen en cuenta las condiciones personales del socio. En las *capitalistas* lo que importa es el dinero aportado, no teniéndose en cuenta las condiciones personales del socio.

2.2 Evolución de la teoría administrativa

2.2.1 Teóricos clásicos de la administración



Énfasis	Teorías administrativas	Principales enfoques	Autor
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	Roberto Owen, Charles Babbage, Frederik Taylor, Henry I. Gantt
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica Teoría de la Burocracia.	- Organización formal. - Principios generales de la administración. - Funciones del administrador.	Henry Fayol

	Teoría estructuralista	- Organización formal burocrática. - Racionalidad organizacional. Múltiple enfoque: - Organización formal e informal. - Análisis intraorganizacional y análisis inteorganizacional.	
En las personas	Teoría de las relaciones humanas. Teoría del comportamiento organizacional Teoría del desarrollo organizacional.	- Organización informal. - Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. - Estilos de administración. - Teoría de las decisiones. - Integración de los objetivos organizacionales e individuales. - Cambio organizacional planeado. - Enfoque de sistema abierto.	Mary Parker Follet Oliver Sheldon Chester y. Barnard Hugo Musterberg Elton Mayo
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neo-estructuralista	- Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. - Enfoque de sistema abierto.	
En la tecnología	Teoría de la contingencia	- Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).	

2.2.2 Escuela de la ciencia del comportamiento

Esta escuela surgió porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba la eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar del trabajo, además se desarrolló un interés especial por mejorar el aspecto humano.

✚ Hugo Musterberg y la psicología industrial (1863-1916):

La aportación consistió en que la productividad podía elevarse de 3 formas:

1. Encontrando a la persona idónea.
2. Creando el mejor trabajo posible, es decir, condiciones psicológicas ideales.
3. Usando la influencia psicológica, es decir, motivar a los empleados.

- ✚ Relaciones humanas. Concepto que se usa frecuentemente para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subordinados. Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas.
- ✚ Efecto Hawthorne de Western Electric.
Detalles del experimento Hawthorne.
 - (Experimento original). Ver el efecto de la relación, de la iluminación y la eficiencia de los operarios medida a través de la producción.
 - Grupo de prueba- Grupo de control
Cambios deliberados de la iluminación. Iluminación constante al mejorar la iluminación, su productividad subió. Lo sorprendente fue que continuaban productivos aún con el cambio que posteriormente hicieron en la luz

La producción se mantuvo constante, aún con iguales condiciones de luz.

Al tratar de resolver el misterio, Mayo inauguró la nueva era de las relaciones humanas.

Otro experimento:

Grupo 1	Grupo 2
6 chicas	6 chicas

1. Aumento del salario
 2. Períodos de descanso de distinta duración
 3. Acortaron la jornada y semana de trabajo
 4. Los investigadores permitieron los cambios y lo que los grupos proponían, así como escoger sus períodos de descanso.
- Situación constante.
Aumentó la producción en los dos grupos, esto se debió a la atención que ponían a los grupos, la motivación de sentirse tomados en cuenta: Efecto Hawthorne

¿Por qué produce reacciones tan fuertes la atención especial y la formación de nexos de grupo?

Mayo, hizo entrevistas y descubrió lo más importante: Los grupos informales (el ambiente social del empleado) tienen una gran influencia sobre la productividad.

Concepto de hombre social: este concepto reemplaza el viejo del "hombre racional" (motivado por necesidades económicas personales) por el de "hombre social" (deseoso de asociaciones gratificadoras).

- ✚ Aportaciones y limitaciones de la Escuela de la Ciencia del comportamiento:
 - *Aportaciones:* Los expertos de esta escuela hicieron aportaciones de la motivación individual, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano.
 - *Limitaciones:* Los gerentes muestran resistencia a los principios de esta escuela porque no les gusta admitir que necesitan ayuda para tratar con la gente.

2.2.3 Escuela cuantitativa

- ✚ La investigación de operaciones y la ciencia administrativa.

Inicio de la segunda guerra mundial, Gran Bretaña enfrentó problemas que era urgente resolver, así se formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (físicos-matemáticos y científicos), reuniendo la pericia de varios especialistas en estos equipos.

Con la aparición de la computadora, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados constituyéndose lo que hoy se conoce como escuela de la ciencia administrativa.

En nuestros días, éste enfoque trabaja la solución de un problema. Comienza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia.

El equipo construye un modelo matemático que simula el problema, el modelo muestra en términos simbólicos todos los factores relevantes y cómo se interrelacionan al cambiar los valores de las variables de él, el equipo puede determinar cuáles serán los efectos de cada cambio.

✚ **Aportaciones:**

Sus técnicas son una parte bien establecida de la metodología de la solución de problemas que se usa en la mayor parte de las organizaciones.

✚ Limitaciones:

La ciencia administrativa no llega a la etapa en que pueda ocuparse debidamente del aspecto humano de la empresa. Sus aportaciones han sido de gran utilidad en las actividades de planeación y control, pero son deficientes en lo referente a organización, dotación de personal y dirección de la empresa.

2.2.4 Evolución de la teoría de la administración

✚ Enfoque de sistemas

Se trabaja como algo integral, departamentos que se integran para la toma de decisiones en la unidad.

Se trata de concebir a la organización como un sistema unitario compuesto de partes interrelacionadas. El enfoque de sistemas trata a la empresa como un todo.

Algunos conceptos claves de este enfoque:

- Subsistema. Son las partes que constituyen un sistema global y cada sistema a su vez puede ser un subsistema de uno todavía mayor.
- Sinergia. Significa que el todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, que al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una empresa, se vuelven más productivos que si actuaran en forma aislada.
- Sistemas abiertos y cerrados. Un sistema es abierto si interactúa con su ambiente, se le considera cerrado si no lo hace. Todas las empresas interactúan con su ambiente, pero lo hacen en forma variable.
- Flujo. Un sistema tiene flujo de información, materiales y energía; todas éstas entran desde el ambiente en forma de insumos y salen en forma de productos.
- Retroalimentación. Es la clave de los controles del sistema. Al llevarse a cabo las operaciones del sistema, la información es enviada a las personas apropiadas o tal vez a una computadora para que el trabajo sea evaluado y de ser necesario, corregido.

✚ Enfoque de contingencias

De acuerdo a este enfoque, la función del gerente consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas de la administración.

- Teoría de contingencias

Significa que debemos tener consciencia de la complejidad de cada situación y participar activamente en la determinación de lo que más conviene en cada caso.

2.2.5 Tipos de Administración

2.2.5.1 Administración por Resultados

Las principales definiciones de la Administración por Objetivos (APO) o Administración por Resultados pone mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, iluminando cada paso de dicho proceso con enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos señalan, de manera que todo vaya bien orientado y dirigido a la obtención de esos resultados.

A continuación mostramos conceptos de la Administración por Objetivos, de acuerdo con algunos autores.

“Proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa”. Ernest C. Miller

“Sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda”. Koontz y O’Donnell

“Proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos”. George S. Odiorne

“Método de Administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, y, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto”. ALCOA

“Enfoque para la planeación y evaluación administrativas en el que se establece, por cada jefe, metas específicas para un año u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse”. Dale D. McConkey

2.2.5.2 Reglas para fijar objetivos

1. Los objetivos deben fijarse por escrito. Cuando se establecen en forma meramente verbal, esto conduce a dos defectos, ambos de suma gravedad:
 - a. El primero consiste en que, la facilidad misma de expresarlos oralmente, nos dificulta su precisión; la fijación escrita nos exige revisar si dicha fijación ha sido adecuada, poder hacer correcciones, complementos adiciones o cambios de orden de los elementos.
 - b. En segundo lugar, los objetivos fijados en forma meramente oral, pueden ser entendidos – y de hecho casi siempre lo son – en forma diversa por las distintas personas que han de concurrir a su logro. La fijación de los objetivos en el sistema de Administración por Resultados debe de hacerse, por consiguiente siempre en forma escrita.
2. Deben fijarse los objetivos en forma separada. Ello implica que, salvo casos excepcionales, cada frase solamente contenga uno. La gramática y la lógica señalan que, cuando existen diversos juicios o afirmaciones en una misma frase, es fácil que tomemos como una sola afirmación lo que en realidad constituye diversas. Por tal motivo, debemos cuidar que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que queremos realizar, y que las demás queden establecidas por separado.
3. Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr. Puesto que la Administración por Resultados, como ya señalamos anteriormente, se realiza por años, o por semestres, es lógico que la mayor parte de los objetivos tengan fijada como fecha para su consecución el fin de año o del semestre; sin embargo, pueden darse dentro del plan general, otros objetivos que deban realizarse para una fecha particular anterior.

Por otra parte además de la fecha de la terminación del periodo, debemos fijar las fechas de revisiones parciales, en las que se supone que, aunque sea de una manera incompleta, debe estar terminada alguna realización.

4. Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización. Indiscutiblemente, si los objetivos están concebidos y expresados sin precisión, o en términos que no están al alcance de quienes habrán de lograrlos, jamás podrán alcanzarlos. Los términos técnicos que sean

bien conocidos por aquellos que han de aplicarlos, no quitan, por supuesto, esa claridad.

5. Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Resultados. Poner todo bajo el sistema de Administración por Resultados, en vez de favorecer su control, lo debilita. Uno de los beneficios de la Administración por Resultados, radica precisamente en que concentra la atención y la habilidad de los jefes en campos particulares, que se supone se han escogido de acuerdo con las reglas del factor estratégico, entre otra serie de actividades rutinarias, muy importantes, pero que no constituyen lo fundamental para la empresa en ese momento.
6. Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe. Cuando un objetivo se haya por encima de las posibilidades reales de una empresa, se abandona fácilmente, por la desilusión de ver que es imposible alcanzarlo. Cuando por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, sino una realización que hace mucho tiempo se ha venido alcanzando, obviamente no estimula a poner ningún cuidado: se logrará por sí solo, y no mejorará en nada la Administración.
7. Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa. Cuando esto no ocurra así, habrá de pensar si deben cambiarse esas políticas y normas. Puede tratarse de políticas o normas fijadas por una empresa, o bien de las que establecen los contratos colectivos, la Ley Federal del Trabajo, las Leyes Mercantiles, u otro ordenamiento legal o contractual.
8. Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica. Cuando esto no ocurra así, habrá que aumentárselas, porque, de lo contrario no podrán tomar ninguna decisión efectiva.
9. Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores. Ya hemos establecido que la Administración por Resultados tiene como una de sus características la de aumentar la delegación.

Se señaló “cómo” deben ser alcanzados, debe quedar, dentro de las políticas y reglas de la empresa, no al jefe superior, sino al mismo jefe que ha de lograrlos. Sólo así pueden alcanzar su máxima efectividad.

Debemos hacer notar, que muchas veces el “cómo” se refiere a aspectos tan amplios y tan importantes que, prácticamente, coinciden con el resultado mismo; así, pueden referirse a lo que ha de lograrse con la compra de una nueva maquinaria, o lo que ha de alcanzarse aumentando los sueldos, casos en los que habrá que acordar previamente los cambios que puedan y deban hacerse, porque salen muchas veces de la autoridad del jefe encargado de alcanzarlos. Pero exceptuando estos casos al señalar si el objetivo ha de alcanzarse a través de un cambio de lugar en la maquinaria, o de un cambio de sistemas, conviene que sea el propio jefe el que lo establezca, en el último de los casos, sujetándolo a la revisión y aprobación del jefe superior inmediato.

Dependiendo del grado de centralización o descentralización existente en la empresa, es mucho más conveniente dejar las cosas de detalle al jefe inmediato que ha de cuidar del logro de los objetivos, o que los ha fijado. Cuando no se hace ninguna delegación, surgen problemas tales como la falta de interés del jefe inferior, la constante interrupción del sistema mientras éste pregunta qué debe hacer, y la nulificación práctica del “Principio de Participación”, ya que los jefes inferiores sienten que siguen atados a disposiciones de los superiores, aún en cosas de detalle.

10. Antes de establecer los objetivos, conviene analizar en qué forma concreta van a contribuir al progreso de la empresa. Por otro lado la administración por objetivos se practica en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola con una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por último hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control.

En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la administración por objetivos varían ampliamente y, por consiguiente es importante destacar los conceptos desarrollados por lo tanto se puede definir como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

2.2.5.3 La Administración Internacional.

Se centra en la operación de empresas internacionales en países extranjeros. Trata temas administrativos que se relacionan con el flujo de personas, mercancías y dinero con el propósito final de administrar mejor en situaciones al otro lado las fronteras nacionales.

2.2.5.4 La Administración comparativa.

Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países. La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

2.2.5.5 Administración en la tecnología.

En el interior de cada empresa coexisten la tarea ejecutada, la teoría que establece el flujo de trabajo los métodos y procesos operacionales y toda la maquinaria utilizada para desempeñar la tarea. Esta puede ser muy variada (fabricar juguetes, procesar información y noticias para divulgar a través de periódicos o televisión, transportar cargas o personas, fabricar piezas y componentes, ejecutar operaciones quirúrgicas en las personas, enseñar a los alumnos y un centenar de actividades o combinaciones de estas). Sin embargo, cuando una empresa desempeña algunas tareas particulares y aplica una manera de ejecutarla, la tecnología afecta a todas las personas elementos y eventos en la persona.

La tecnología configura todas las especies y niveles de cargo de la empresa así como las oportunidades resultantes para los empleados y su satisfacción en el trabajo. La tecnología preestablece los estándares de comportamiento que los grupos humanos desarrollan y condiciona los tipos de prácticas administrativas que deberán aplicarse en situaciones particulares de la empresa. Por todo esto, comprender los efectos de la tecnología y sus implicaciones organizacionales constituye un efecto esencial para la adecuación de la administración empresarial. La tecnología determina el nivel y el tipo de formación profesional, las habilidades manuales e intelectuales, la capacidad, las actitudes y características de personalidad que se deben poseer para ser reclutados, seleccionados y admitidos para trabajar en las empresas. Estas características personales no están distribuidas al azar en las empresas, sino son determinadas con anticipación por las tecnologías utilizadas.

Es evidente que las personas no son meros recursos pasivos ni estadísticos frente a las tecnologías utilizadas, en cambio la tecnología si es un recurso pasivo y estático a disposición de la creatividad humana. No obstante, la tecnología determina las características humanas de las personas que deben ingresar y permanecer en las empresas. Las personas modifican y desarrollan la tecnología, podría decirse que existe una interacción estrecha entre lo que la tecnología exige, con la relación a las características de los recursos humanos, y las modificaciones hechas por las personas a la tecnología utilizada. Una variable afecta a la otra y esta desarrolla y modifica la primera variable que va a afectar sus propias características futuras. La situación es compleja y variable en extremos de una empresa a otra.

2.2.5.6 Administración de la Estrategia.

La estrategia representa aquello que la empresa desea realizar, cual es el negocio que pretende llevar a cabo, cual es el rumbo que va a seguir. El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro no para anticipar todos los acontecimientos, si no para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consistentes sistemáticamente, basados en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades, así como del contexto ambiental donde opera. En otros términos, el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado.

La administración de la estrategia puede definirse como la función de la administración de la cúpula –pues se aborda en el nivel institucional de la empresa-, que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La administración estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa

2.2.5.7 Administración de la Producción y de Operaciones.

Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa, tanto si se trata de negocios, gobiernos u otros, es la administración de la producción y las operaciones.

En el pasado, el término empleado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricación de productos era administración de la producción. Sin embargo, en años recientes, el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones desde el abasto de materias primas y otras actividades diversas hasta llegar a un producto disponible para el comprador. El término administración de operaciones se refiere tanto a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio como un producto físico.

2.3 Planeación

2.3.1 ¿Cómo hacer eficaz una Planeación?

Para que los administradores y directivos puedan organizar, dirigir y/o controlar, se deben elaborar planes que den la dirección y propósito a la organización, que decidan qué, cuándo, cómo y con quién.

Es importante para la alta gerencia contar con un plan que funcione y este debe ser Teórico-Práctico.

2.3.2 Planeación y el proceso administrativo.

La planeación es una función netamente administrativa general básica, que establece el marco y rumbo de las funciones de cualquier empresa, tales como organización, dirección y control.

Existen varios tipos de Planeación y por ende Planes:

1. Estratégica,
2. Táctica
3. Operativa
4. Sistémica
5. Participativa
6. Normativa
7. Prospectiva

2.3.2.1 Planeación Estratégica

Es la técnica a través de la cual podemos diseñar el futuro cambiante de nuestra empresa o de un área determinada de ella conociendo el presente y creando las condiciones y actividades a realizar para lograrlo; también podemos definirla como un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de una empresa.

El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

✚ El Proceso de planeación estratégica contempla:

- 1.- La definición de la misión del negocio
- 2.- La definición de la visión de la empresa
- 3.- El análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
- 4.- La identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la dependencia.

5.- La definición de los objetivos estratégicos.

6.- El establecimiento de programas y metas de trabajos.

✚ La misión

Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Características básicas de la misión

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

✚ La visión

- Es un sueño puesto en acción.
- Las acciones sin Visión carecen de sentido.
- La Visión sin acciones se vuelve ficción.

Características de la visión

- Es formulada por los líderes.
- Es compartida por los colaboradores.
- Es guiada por valores.
- Es positiva y alentadora.
- Orienta la transición de qué es y lo que debe llegar a ser una institución.

✚ Valores

La finalidad profunda y legítima de una empresa (privada o pública) es, para sobrevivir, satisfacer las necesidades de los hombres (sus clientes) y de la sociedad, aportar elementos positivos a cada uno de los que tienen que ver con ella y no perjudicar de modo ilegítimo a nadie.

Situada en el marco de una economía competitiva la empresa se orienta a su finalidad completa de supervivencia y desarrollo, que exige una adaptación creativa a las necesidades del mercado y un ajuste cualitativo y cuantitativo de los medios de producción.

El éxito competitivo debe cumplirse dentro del respeto a las leyes y a la ética; lo cual, recomienda una integridad que va más allá del respeto formal a los textos legales, un constante esfuerzo de replanteamiento para el progreso y una distribución equitativa de los frutos de este progreso entre los interlocutores, que son, especialmente, los clientes, los asalariados, los accionistas, los proveedores, los poderes públicos y la empresa misma.

✚ Valores de éxito

Entidad de vocación económica y profesional, la empresa debe conocer y respetar los valores generales del hombre y de la sociedad, sin elegirlos propiamente.

En el terreno de su responsabilidad específica, la empresa puede y debe expresar los valores de éxito en el sector, para sí misma y para las personas que trabajan en ella.

Algunos de estos valores de éxito son comunes a todas las empresas y coinciden con los valores humanistas generales; por ejemplo:

- La honradez, la lealtad, la sinceridad
- El respeto a la obra bien hecha, al producto y al cliente
- El valor: en las dificultades para asumir los riesgos
- El respeto por los compromisos y por las verdades, etc.

La empresa puede recordar estos valores generales, citar su contribución específica al triunfo profesional y personal e incitar así a su práctica.

Otros valores, más próximos a lo profesional concreto, variarán de una empresa a otra, según el sector y la posición:

- El rigor se situará a veces en la primera fila
- En otros casos, será la movilidad, la velocidad de respuesta;
- O incluso la comunicación, el espíritu de equipo, el servicio al cliente
- O la autonomía y el coraje para saber aceptar riesgos:
- O la objetividad ante los hechos y la apertura a replanteamientos
- O la capacidad de escucha y el dominio de sí, etc.

Para la definición de los valores de la empresa puede recomendarse su discusión en un grupo reducido sobre un tema preciso, planteado mediante un documento breve, un cuestionario o un enunciado de caso; a través de dar respuestas a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Es legal?
- 2) ¿Esta decisión violará la ley o las reglas de la empresa?
- 3) ¿Esta decisión es equitativa?
- 4) ¿Para todas las partes interesadas, a corto y a largo plazo?
- 5) ¿Me sentiré orgulloso de esta decisión?
- 6) ¿Si mi familia está al corriente? ¿Si se publica?

Con objeto de satisfacer los intereses de todos, la formación en la ética de los negocios no debe limitar su campo a las prohibiciones y a los fallos; sino encausarlo a la reflexión sobre los valores positivos y los comportamientos constructivos que contribuyen al éxito de la empresa y de los hombres.

- Valores emergentes

Son, sobre todo, valores humanistas tradicionales que actualmente han adquirido una revaloración y una fuerza nueva.

Algunos de estos valores son:

- Respeto a la naturaleza y al medio ambiente
- Solidaridad, fraternidad
- Rechazo de la discriminación, de la exclusión
- Respeto de las particularidades personales, culturales
- Rechazo de una selección arbitraria
- Ayuda a los más débiles, etc.

En la medida en que expresan una gran atención a lo humano y un sentimiento sincero, la empresa debe respetar estos valores; adicionalmente, pueden representar un contrapeso a lo que puedan tener de unidimensional los valores productivistas (enfocados a medir la productividad).

La empresa puede ganar con ello una adhesión más profunda del personal y también una eficacia mayor, porque en la empresa actual el valor añadido ya no es muscular sino intelectual y comunicativo.

Puede haber en la sociedad “antivalores” que tienen efectos inhibidores o destructores sobre el desarrollo económico y humano: la empresa puede resistirse a ellos.

✚ Definición de objetivos estratégicos

"La mera formulación de un problema es muchas veces más importante que su solución que puede ser un asunto de habilidad. Plantear nuevas cuestiones, nuevas posibilidades, considerar problemas viejos desde un ángulo, ello requiere imaginación creadora y marca los progresos reales de la ciencia." Albert Einstein

Objetivos estratégicos:

- a) Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para la supervivencia de la institución. Los objetivos estratégicos tratan de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados a mediano y largo plazos.
- b) Es un concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes.

Redacción incorrecta de objetivos

Ambiguo-general-sin dueño

- Apoyar las acciones de la secretaria de salud en la búsqueda del bien común.
- Dar respuesta adecuada a la inquietud ciudadana.
- Realizar las atribuciones propias de la Secretaría.
- Fortalecer la función ejecutiva del Gobernador, actuando en un irrestricto marco jurídico en todas las dependencias.
- Apoyar, respaldar y fortalecer la función ejecutiva del Gobernador, aplicando de manera adecuada las políticas interiores y exteriores propias de la Secretaría.

Extenso-amplio-discurso

- Establecer conjuntamente con el ejecutivo las políticas adecuadas para detectar, manejar y resolver la problemática relativa a seguridad pública, participación de la ciudadanía y correcto manejo del marco legal en general.
- Realizar las labores propias de la dependencia con calidad y eficacia congruente con la política estatal para lograr que cada ciudadano, incrementa su calidad de vida optimizando nuestros recursos para dar respuesta a la

demanda de la ciudadanía y cumplir así nuestra contribución a la misión del poder ejecutivo

✚ *Verbos recomendados para la redacción de objetivos estratégicos.*

- Promover, organizar, efectuar, presentar, autorizar, diseñar, coordinar, integrar, mejorar, mantener, difundir, informar, instalar, ser, elaborar, resolver, apoyar, satisfacer, registrar, actualizar, dirigir, servir, asumir, comprometer, realizar, lograr.

✚ *Establecimiento de programas y metas de trabajo.*

"Son malos los descubridores que creen que no hay tierra porque ellos sólo ven el mar." Francis Bacon

- Programas de Trabajo o Programa Operativo Anual (POA)

Enunciado que describe un conjunto de acciones que deben implementarse para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Son el insumo necesario para el presupuesto. Ejemplo. Programa de reforestación urbana "Sembremos un árbol".

✚ *Metas*

Descripción de acciones concretas derivadas de los programas de trabajo, las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costo, así como asignarse para su realización a responsables específicos. Ejemplo: Conseguir la donación de 15000 arbolitos para el jueves 8 de febrero de 2003. Responsable: Lic. Ana Fernández.

✚ *Análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno de una empresa (FODA).*

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado

del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí, es necesario desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales existe poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Evalúe áreas como las siguientes:

- *Análisis de Recursos:* Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- *Análisis de Actividades:* Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- *Análisis de Riesgos:* Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- *Análisis de Portafolio:* La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a los principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que los competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Se refiere a una determinada fortaleza, poseída por un gran número de empresas competidoras; la paridad competitiva se da cuando todas ellas están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas

Son aquellas que son poseídas solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su sector. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños; es decir, aquello que el mercado o entorno ofrece y que la empresa puede aprovechar en su beneficio.

Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño; o bien, ponen en riesgo la continuidad de la operación de la empresa misma.

Para identificarlos considere:

- **Análisis del Entorno**
Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados y competidores más usuales del sector).
- **Grupos de interés**
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia**
Aspectos demográficos, políticos, legislativos, económicos, etc.

2.3.3 Objetivos, programas y procedimientos

2.3.3.1 Tipos de Planes

- ✚ **Planes estratégicos:** Son los diseñados para ayudar a cumplir los planes u objetivos principales o las metas.
- ✚ **Planes operacionales:** Indican los detalles de cómo se van a realizar los planes estratégicos.
- ✚ **De un solo uso:** Se elaboran para alcanzar un objetivo y luego se desechan cuando se ha conseguido la meta. Planes con un curso detallado de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro.

2.3.3.2 Programas

- ✚ Muestran los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo
- ✚ La unidad o miembro de la asociación encargada de cada paso
- ✚ El orden y la sincronización de cada paso:

El programa se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas. Cualquiera que sea su extensión especificará muchas actividades y asignaciones de recursos dentro de un esquema general que puede abarcar otros planes de un solo uso.

2.3.3.3 Proyectos

Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y tiempo.

2.3.3.4 Presupuestos

Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un periodo determinado de tiempo. Son medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes importantes de los programas y proyectos. Detallan los ingresos y también los gastos, con lo cual proporciona metas para actividades como ventas, gastos de departamentos o nuevas inversiones.

2.3.3.5 Planes permanentes

Procedimientos estandarizados que se presentan con frecuencia para resolver problemas recurrentes. Siempre que las actividades de una organización se repiten varias veces, una sola decisión o conjunto de decisiones pueden guiarlas en forma adecuada.

2.3.3.6 Políticas

Son un prototipo general para la toma de decisiones. Constituye los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Generalmente las establecen los gerentes de alta dirección o el director.

Son ellos quienes pueden fijar una política, porque:

- Creen que mejorará la eficacia en la organización. (políticas de calidad, seguridad, ecología)
- Quieren que algún aspecto de ella refleje sus valores personales. (trato al cliente, uso de uniformes)
- Necesitan resolver algún conflicto o confusión, que se ha presentado en un nivel más bajo. (una oficina grande al de más nivel jerárquico- que no haya familiares en el mismo departamento ni familiares dentro de la empresa), etc.

2.3.3.7 Mejora Continua

Se utilizan las cuatro dimensiones de la excelencia competitiva en una sola frase:

Hacer siempre correctamente lo correcto

Esta frase es la trayectoria hacia la excelencia competitiva, a la vez que el fundamento de todo negocio. En esta frase hemos de distinguir las cuatro dimensiones:

Primera: Hacer. El factor clave de toda organización, está aquí, y consiste en lograr que el personal haga lo que tiene que hacerse. Una organización donde cada quien

hace lo que desea, ya sea por ignorancia o por indisciplina, tarde o temprano acaba por decaer.

Se debe desarrollar una cultura vigorosa, con valores positivos y un clima de trabajo cordial y estimulante.

Segunda: Lo correcto. El aspecto vital de cualquier organización consiste en emprender lo correcto y ello solo puede evaluarse ante el gran inquisidor organizacional: el mercado. Una organización eficaz es aquella que hace las cosas correctas y ello se refleja en una excelente posición competitiva.

Tercera: Correctamente. La experiencia nos ha demostrado que aún haciendo lo correcto, una organización puede fracasar, a menos que las haga correctamente, lo cual equivale a trabajar con eficiencia, calidad y productividad. Si las cosas se hacen correctamente, entonces los costos también son bajos y ello representa una clara ventaja competitiva.

Cuarta: Siempre. Ante un mundo extraordinariamente dinámico, donde las reglas de juego y los factores del entorno se alteran para crear vulnerabilidades amenazantes, una empresa debe innovar constantemente. Para ello, se requiere una plataforma tecnológica que agilice la capacidad de respuesta de la empresa ante el cambio del entorno.

2.3.3.8 Procedimiento estándar

Las políticas se llevan a cabo mediante pautas más detalladas llamadas procedimientos estándar o métodos estándar. El procedimiento ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren periódicamente.

2.3.3.9 Reglas

Establecen que una acción específica debe o no de llevarse a cabo en cada situación la única opción que deja el hecho de aplicarlas o no a una serie particular de circunstancias. Las políticas son más generales, las reglas nos dejan un poco campo de acción.

2.3.4 Nexos entre la planeación y el control

Los planes se promueven por medio de acciones detalladas para obtener los objetivos específicos, es en la ejecución donde se pasa a la función del control.

El control no se puede implementar si no existe un plan y en general el éxito de un Plan depende intrínsecamente del monitoreo constante.

La elaboración de presupuestos es el nexo más común entre la planeación y el control. El presupuesto siempre forma parte del proceso de planeación porque guía las decisiones referentes a la asignación de recursos para obtener metas.

2.3.5 Superación de las barreras para una planificación eficaz

Existen grandes barreras que dificultan la elaboración de planes eficaces:

- Razones para resistirse al cambio por parte del planificador
- Renuencia a establecer metas
- Hay varias razones por las cuales algunos dudan establecer metas o bien a prescindir de ellas.
- Renuencia a renunciar a metas alternativas (el planificador dejará las tácticas que antes empleaba para lograr la antigua planeación)
- Existe no dentro, sino fuera del planificador. es la renuencia general de los miembros de la empresa a aceptar la planeación y los planes a causa de los cambios que surgirán.
- Resistencia al cambio
- Incertidumbre ante las causas y efectos del cambio
- Renuencia o renunciar a los beneficios del momento
- Conocimientos de las debilidades de los cambios propuestos
- Miedo al fracaso
- Falta de conocimiento de la organización (que no conozcas los objetivos, no hay compatibilidad entre objetivos y planes)
- Falta de conocimiento del ambiente (cómo se llevan las personas)
- Falta de confianza en los demás. (y por lo tanto, en sí mismo)

✚ ¿Cómo ayudar a los planificadores a establecer metas o a superar las barreras?

- Los gerentes deben conocer la organización y su ambiente
- Que se establezcan contactos informales con personas de otros departamentos, divisiones y lugares. Estos contactos ayudan a obtener información.

- El miedo al fracaso y la falta de confianza disminuyen si los involucrados en un problema elaboran los planes y establecen metas realistas.
- Impartir adiestramiento y capacitación para que se puedan lograr los objetivos.
- Brindar reconocimientos y premios por el logro metas
- Proporcionar respuestas constructivas y de apoyo cuando no se logren los objetivos.
- Superación de la resistencia al cambio
- Hacer que quienes son afectados por el cambio, participen en el proceso de planeación.
- Suministrar más información a los empleados sobre los planes y sus posibles consecuencias, con el objeto de que entiendan los beneficios del cambio.
- Desarrollar un modelo con una buena planeación y realización. Si existen éxitos en el pasado, aumentará la confianza en los planes.
- Estar consciente del impacto que los cambios propuestos tienen en los miembros de la organización y reducir al mínimo las alteraciones innecesarias.

2.3.6 Planes de Negocios

2.3.6.1 Definición

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una micro, pequeña o mediana empresa.

En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único toda la información necesaria para evaluar un proyecto o negocio y los lineamientos para su puesta en marcha, con objeto de lograr su aprobación por superiores dentro de la organización, convencer a inversionistas, respaldar un pedido de crédito, presentar una oferta de compraventa, conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o interesar a un potencial socio y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora; pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha del negocio.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros; el plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una adecuada presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

2.3.6.2 Objetivo del plan de negocios

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- a) Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- b) Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- c) Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- d) Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- e) Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- f) Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- g) Valorar una empresa para su fusión o venta.
- h) Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las micro, pequeñas y medianas empresas, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio, antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea; en esta etapa, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al actuar de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha; también debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite objetividad en la información presentada.

2.3.6.3 Duración

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda?, ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números, la información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

El tiempo invertido puede significar costos, aunque en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de una empresa, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

2.3.6.4 Estructuración de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios se pueden utilizar diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido que se muestra a continuación debe adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocio difiere en una empresa que inicia, de una que ya está funcionando y quiere crecer; por supuesto, debe también adaptarse al tamaño y giro de la misma empresa.

En términos generales, un plan de negocios debe contener:

1. Introducción
2. Resumen ejecutivo
3. Antecedentes de la empresa
4. Aspectos administrativos y funciones empresariales
5. Aspectos técnicos
6. Aspectos de mercado
7. Recursos humanos
8. Aspectos financieros
9. Conclusiones
10. Cronograma de actividades
11. Anexos

1. Introducción.- Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios, debe describir:

- a) Cuál es el negocio que se desarrollará
- b) Quiénes realizan la presentación del plan y para qué
- c) Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria
- d) Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- e) Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

2. Resumen Ejecutivo.- Es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto que permiten entender el negocio en lo general; su objetivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación. La redacción condensada del documento no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación, es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una. Los puntos que no deben faltar son:

- ✓ Marco legal y estructura de organización
- ✓ Información del mercado que atenderá la empresa
- ✓ Resumen del plan de ventas
- ✓ Resumen de la situación financiera

- ✓ Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas
- ✓ Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgos más importantes
- ✓ Una descripción del pasado y futuro proyectado en términos financieros
- ✓ Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse

3. *Antecedentes.*- Incluye información sobre la antigüedad de la empresa, acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales, detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes, información general de los accionistas y del consejo de administración, datos relevantes sobre la administración, consejeros y asesores de la empresa, estructura del capital legal, fortalezas y debilidades en general.

Cuando una empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente: el potencial del nuevo proyecto, el resultado del estudio de factibilidad, la conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad), la forma de llevarlo a cabo, análisis del sector al que ingresará la empresa y el plan general de introducción de la empresa al mercado.

4. *Aspectos administrativos y funciones empresariales.*- Este apartado representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, si la estructura administrativa es efectiva, las probabilidades de éxito son mayores; comience por asignar funciones y responsabilidades sustentándolas en un organigrama donde se adopte y describa la cultura organizacional de su empresa.

En esta sección se incluye la misión y objetivos, esquema de organización y organigrama que se implantará en una empresa que inicia operaciones; en un negocio que está funcionando debe incluir información sobre los directivos, indicando quiénes son y qué han logrado a la fecha, cuáles son sus motivaciones y aspiraciones, porqué son el personal adecuado, en qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa, (compromisos financieros y de inversiones, calidad del trabajo de grupo y capacidad para desarrollar la empresa), claridad y comprensión de la filosofía y misión corporativa, estilo gerencia y calidad directiva, éxitos y fracasos en el grupo de objetivos y metas en años anteriores, integración de los objetivos de la diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Otros aspectos que deben considerarse en esta sección son: asesores externos, los cuales pueden ser sobre abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas, tipo de consultorías y contratos (arrendamiento y especiales), planes y programas de trabajo anual por áreas, oportunidades de negocios nuevos y sistemas de información

Describa el equipo de trabajo que participa para la creación de la empresa y el equipo profesional necesario, incluyendo un análisis FODA para así desarrollar estrategias enfocadas a fortalecer su negocio y para combatir las debilidades y amenazas. Recuerde que lo más importante de un proyecto es la gerencia.

5. *Aspectos Técnicos.*- Aborda temas como: ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa, tipo y descripción de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio, superficie mínima necesaria, planos de distribución de las diferentes áreas, necesidades de espacios para los planes de crecimiento y expansión de la empresa, especificaciones especiales para maquinaria y equipo y su mantenimiento, compras (fuentes de suministros y principales proveedores), control de inventarios, proceso de producción, capacidad de la planta, apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad, estructura de costos de producción y operación, flexibilidad de las operaciones, niveles de productividad por empleado, entre otros.
6. *Aspectos de Mercado.*- Incluye la investigación de mercado, la cual se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Otros aspectos necesarios a considerar son: productos y servicios, plan de mercadotecnia, imagen y marca, competidores principales

Si bien, no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda, sustentando la propuesta del plan de Negocios.

Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

La comercialización y los canales de distribución son fundamentales para fortalecer el producto. De su eficacia y buen funcionamiento depende en gran medida su nivel de competitividad de su negocio. Es necesario describir las estrategias de promoción, comercialización y penetración del producto en el mercado deseado, la imagen de su producto, la selección de medios y sus respectivos costos. En la distribución del producto influye en gran medida la infraestructura con la que cuenta el mercado objetivo. Datos como el desarrollo de las comunicaciones, las carreteras, los canales fluviales son relevantes para facilitar su acceso.

Si el principal interés es la exportación, es indispensable hacer una investigación exhaustiva sobre el mercado internacional para incluir el mayor número de aspectos que sea posible.

Analizando la situación del bien o servicio en el mercado potencial hay que determinar un nivel de precios que sea acorde con el punto de equilibrio y sea competitivo.

7. *Recursos Humanos.*- Contempla todo lo relacionado al personal de confianza y sindicalizado, respetando la coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse, la condiciones laborales importantes del contrato individual y colectivo de trabajo, distribución de funciones y responsabilidades, monto de la nómina y prestaciones, estructura y antigüedad del personal, información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos, necesidades futuras de personal y disponibilidad, planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación, entre otros.
8. *Aspectos Financieros.*- Comprende análisis de contabilidad y finanzas: cantidad de recursos financieros que se requieren para implantar el plan de negocios, cómo, cuándo y de dónde se obtendrán, capacidad de generación, análisis del punto de equilibrio, tablas comparativas de ingresos y egresos, costos, gastos y utilidades, grado de endeudamiento, estructura de costos

generales y por líneas de productos, indicadores y razones financieras, inversiones, rentabilidad económica y financiera, cuentas por pagar, capital contable, cuentas por cobrar y demás cuentas de balance y estado de resultados.

El análisis de la situación financiera del proyecto incluye la sensibilización del mismo; es decir, simulaciones con cambios en las principales variables que pueden afectar la marcha del proyecto.

Describa y elabore tablas que sustenten su proyección de ventas y de costos, incluya una descripción del flujo de caja; esta proyección debe hacerse de manera mensual para el primer año de funcionamiento, y de manera trimestral para los siguientes cuatro años.

Es importante mencionar el método contable que se va a aplicar en la empresa teniendo en cuenta aspectos como el manejo de la tesorería, cartera (formas de pago), inventarios y la estructura del capital; resultados como el costo total, la rentabilidad y los ingresos esperados deben estar claramente identificados.

9. *Conclusiones.*- Es un análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios: factibilidad de éxito del negocio, futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa y posibles riesgos.
10. *Cronograma de actividades.*- Es una representación de las actividades a realizar hasta la puesta en marcha del proyecto; generalmente es presentada en gráfica de Gantt e incluye el o los objetivos que se persiguen, una descripción de las estrategias y tareas, el período requerido para tal fin y los responsables de llevarlas a cabo, entre otras cosas. También es posible utilizar alguna otras herramientas como el Balance Scorecard.
11. *Anexos.*- Pueden ser: Estados financieros, cartas de intención de compra, contratos importantes, documentación oficial (licencias, permisos, concesiones), encuestas de mercado, informes al consejo de administración y de asesores externos, listado de clientes potenciales, pagos de impuestos, plantilla de personal y estructura de organización, presupuestos anuales, pronósticos de venta, programas de trabajo, proyecciones del flujo de dinero y proyecciones financieras.

Las proyecciones de demanda, oferta y presupuestos deben incluir las premisas utilizadas para tal fin.

2.3.6.5 ¿Cómo presentar el plan de negocios?

La presentación debe describir el bien o servicio que se desea ofrecer y el mercado que desea conquistar. Se debe indicar cuál es la idea fundamental detrás de la iniciativa, y cuáles son los factores que la han motivado y por qué cree usted que va a ser exitosa.

Es importante establecer unos objetivos específicos desde el comienzo con sus respectivas estrategias para lograrlos y resaltar el valor agregado del producto, ya que en ello existe una oportunidad para incentivar la inversión en su nueva empresa.

Utilice un lenguaje práctico y sencillo, evite en lo posible los tecnicismos; el texto debe ser claro y conciso.

2.4 La Organización y la Toma de Decisiones

2.4.1 La Organización

¿Qué es organizar?

Strategor: (1988) Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las tareas que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre las unidades.

Mintzberg: (1984) Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Ernest Dale.- Describe a la organización como un proceso de varias etapas.

1. Puntualizar todo el trabajo que debe realizarse para lograr las metas de la organización.
 - ✚ Para que se logren las metas de una empresa sus tareas deben ser establecidas primero.
2. Fraccionar la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.
 - ✚ La división debe ser en base a las cualidades.
 - ✚ Las tareas deben ser apropiadas.

3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente :
4. Agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre sí, en base al crecimiento de la empresa.
5. Departamentalización, cuando en un departamento dado, se encuentran los empleados con diferentes destrezas y niveles de experiencias, cuyas interacciones están gobernadas por procedimientos establecidos.
6. Dependiendo de las cualidades de las personas se agruparan conforme a un objetivo en común.
7. Establecer mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros de un todo unitario a medida que las personas y departamentos realizan sus actividades especializadas.
8. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

Podemos concluir que organizar es saber que es todo lo que se necesita para hacer y que debidamente utilizado se alcance la meta deseada.

2.4.1.1 Elementos de la organización: (requerimientos)

- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
 - Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
 - Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.
- ✚ **Organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- ✚ **Organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.

- Establecer las premisas de la jerarquía.
- Definir las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos a cumplir.

2.4.2 La importancia de organizar

Consiste en que al coordinar todos los esfuerzos del personal con la infraestructura y el capital con que cuenta empresa, de la manera más óptima.

2.4.3 División del trabajo y departamentalización

2.4.3.1 División del trabajo.

Es el fraccionar una tarea de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea.

2.4.3.2 Departamentalización

Departamento

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

- Director general => empresa
- Vicepresidente => división
- Director => departamento/ diferentes cargos dentro de una empresa
- Gerente => sucursal
- Jefe => sección

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

Departamentalización básica:

- **Números**

Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso).

- **Tiempos**

Agrupar las actividades con relación al tiempo. Se usan turnos, por ejemplo, la policía, conductores de autobuses, etc.

Ventajas:

- Los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral normal.
- El proceso de producción puede ser ininterrumpido.
- El equipo de capital caro puede usarse más tiempo.
- Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Inconvenientes:

- La falta de supervisión en el turno de noche.
- Factor fatiga: altera el comportamiento.
- Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.
- Elevado costo que supone utilizar varios turnos.

 **Departamentalización por funciones**

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa, depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuántos departamentos hay que crear.

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentre en productos estables.

Inconvenientes:

- Resta importancia a los resultados globales.
- Exagera la especialización.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.

- Lenta adaptación a los cambios.
- Dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

Departamentalización por zonas geográficas

Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.

Ventajas:

- La responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- Aprovecha los mercados locales
- Mejora la coordinación regional.
- Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Inconvenientes:

- Requiere personal de más alto nivel.
- Dificulta la centralización de las funciones.
- Dificulta el control de la empresa.

Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las Finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que se hace es descentralizar la producción.

Departamentalización por productos

Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña. También se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.

Ventajas:

- Focaliza la acción sobre el producto.
- Facilita la especialización por producto.
- Mejora la coordinación de las funciones.
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- Proporciona formación para los futuros directores.
- Aumenta la diversificación de la empresa.

Inconvenientes:

- Requiere más empleados de alta dirección.
- Dificulta la centralización de las funciones económicas.
- Problemas de control para la dirección general.

Conclusiones: se recomienda en circunstancias ambientales inestables, aumenta la coordinación entre los técnicos para un mismo producto.

Departamentalización por clientes

Agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes.

Ventajas:

- Estimula la especialización
- El cliente tiene la impresión de ser el único.
- Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

Inconvenientes:

- Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente.
- Requiere un staff muy especializado.
- Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

Conclusión: está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras especializaciones. Se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios pero el cliente es lo más importante.

Departamentalización orientada al mercado

Ventajas e inconvenientes: igual que en la departamentalización por productos y por clientes.

Departamentalización por proyectos

Se está realizando un proyecto para poder producir un nuevo producto. Se utiliza para facilitar el control presupuestario.

Departamentalización multidivisional

Consiste en mezclar los criterios vistos anteriormente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

✚ **Departamentalización matricial**

Es combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en ingeniería y en I+D pero es muy poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa sólo la departamentalización por proyectos por que puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o por que la duración del proyecto sea muy corta, aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad el no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

En la práctica ocurre que los directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los directores funcionales y los directores por proyectos.

Ventajas:

- Orientada hacia los resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.

Inconvenientes:

- Crea conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- No permite el cumplimiento del principio de unidad de mando.
- Requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.
- Debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito

✚ **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

Son pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto. Es una línea de producto como si fuese un producto independiente.

Cada UEN tiene un administrador para guiar o promocionar el producto desde lo que es investigación, producción, etc.

Las UEN tienen sus propios planes, objetivos, staff.

Lo que se asegura la empresa con las UEN es que el producto no se pierda entre los demás.

Para considerar una UEN se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tener su propia misión y debe ser distinta a la de otras UEN.
- Tienen que enfrentarse a una competencia definida, diferente a la de otras UEN.
- Deben preparar sus propios planes, distintos de otras UEN
- Administrar sus propios recursos.
- Deben tener un tamaño apropiado.

Especialización del trabajo

De acuerdo a Adam Smith nos menciona que la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplicará geométricamente.

Diseño del trabajo o del puesto

Los conceptos de profundidad y alcance del trabajo fueron los primeros intentos por describir los aspectos de la especialización.

Profundidad del trabajo

Puede controlar su trabajo. La profundidad será pequeña si la gerencia establece normas rígidas, organiza el trabajo hasta sus mínimos detalles, prescribe métodos y supervisa estrechamente el trabajo.

La profundidad será alta si, luego de fijar los objetivos y las reglas generales, los empleados pueden determinar su propio ritmo y hacer el trabajo como juzgue mejor. Ejemplo: si a una secretaria le decimos cosa por cosa sobre lo que tiene que hacer, ella tendría poca profundidad del trabajo. En cambio si a ella le damos las órdenes generales, ella tendría alta profundidad en el trabajo.

Alcance o ámbito del trabajo.

Es el número de operaciones diferentes que requiere un trabajo en particular y la frecuencia con que puede repetirse el ciclo del mismo. Cuanto menor sea el número de operaciones y mayor el número de repeticiones, más pequeño será el ámbito.

En general, cuanto menor sea la profundidad y más pequeño sea el alcance, más especializado será un trabajo.

Agrandamiento y enriquecimiento del trabajo

Aborda la insatisfacción aumentando el alcance. Se combinan varias funciones del trabajo en un fragmento horizontal de la unidad organizacional, con lo cual se le da al personal, más operaciones que realizar. Otra posibilidad es iniciar un sistema de

rotación de trabajos, para que los empleados pasen de un trabajo a otro completamente distintos.

Enriquecimiento del trabajo:

Trata de afrontar la insatisfacción aumentando la profundidad del trabajo. Las actividades de un segmento vertical de la unidad organizacional se combinan en un trabajo para que los empleados sientan mayor autonomía.

Los programas alternativos disminuyen la frustración del personal, dos programas de este tipo son:



- **Semana laboral compactada.**- los empleados intercambian la semana tradicional de 5 días por una semana de 4 o 5 días: esto permite ayudar con actividades domésticas, asistir a la escuela o dedicarse a otras actividades.
- **Horario flexible.**- permite a los empleados organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales y estilos de vida. Los empleados pueden escoger su entrada y salida de las labores.

2.4.4 Organización y estructura organizacional

2.4.4.1 La Estructura Organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

2.4.4.2 Principios de una organización

-  **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
-  **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

La estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía; especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones y actividades. Indica su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

Los programas alternativos disminuyen la frustración del personal. Dos programas de este tipo son los tratados en incisos anteriores: Semana Laboral compacta y horario flexible.

2.5 Dirección

2.5.1 Tipos de Autoridad

- ✚ Poder: capacidad de influir en las acciones de otras personas.
- ✚ Autoridad: poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición, el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder. Se puede tener autoridad sin tener poder.
- ✚ Influencia.- Son las acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
- ✚ Autoridad formal.- Es un tipo de poder, se basa en el reconocimiento de la legitimidad de los intentos de ejercer influencia. A los individuos o grupos que tratan de ejercer la influencia se les reconoce el derecho de hacerlo dentro de los límites establecidos.

Existen 5 fuentes de poder:

- ✚ Poder para recompensar. Se basa en el hecho de que una persona tenga la capacidad de recompensar por cumplir órdenes u otras disposiciones. Cuanto mayor sea el atractivo de una tarea en particular a los ojos de quienes la reciben, más grande será el poder de quien la ejerce.
- ✚ Poder coercitivo. Capacidad del influenciador para castigar al empleado por no cumplir con las órdenes (se utiliza para mantener un rendimiento mínimo, no es el más adecuado).
- ✚ Poder legítimo. Corresponde al término autoridad. (Se respeta porque es mi jefe). Existe cuando un subordinado o influenciado, reconoce que el influenciador tiene un derecho o la legitimidad de ejercer influencia, implica que un subordinado tiene la obligación de aceptar ese poder.
- ✚ Poder experto. Se basa en la idea o creencia de que el influenciador posea alguna pericia relevante o conocimiento especial, de que carece el subordinado.
- ✚ Poder de referencia. Se basa en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o bien de imitarlo.

- Poder en las organizaciones

David Mcnilan ha descrito 2 facetas del poder:

- ✓ Aspecto negativo que se expresa en términos del binomio (dominio-sumisión: si yo gano, tú pierdes).
- ✓ Aspecto positivo del poder se caracteriza por el interés referente a las metas del grupo, esto es, por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Ésta cualidad requiere que se ejerza influencia en favor de los demás y no sobre ellos.

✚ Diferencias entre línea y staff

Vienen dadas por la naturaleza de las relaciones que se mantienen en la organización:

- Línea: La naturaleza de sus relaciones es de autoridad.
- Staff: La naturaleza de sus relaciones es de poder.

El poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia y podrían paralizar el proceso dentro de una organización.

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff.

La autoridad funcional se aplica al cómo y al cuándo, y rara vez se aplica al qué, quién y dónde.

El empleo de la autoridad funcional debe ser esporádico y debe concentrarse en el punto más alto de la organización.

Ventajas:

- Asesora en temas complejos.
- Permite pensar en lugar de ir día a día.

Inconvenientes:

- Puede socavar a la autoridad de línea.
- Falta de responsabilidad: el staff sólo recomienda, no tiene responsabilidad.
- Puede caer en “pensar en vacío” puesto que el staff no conoce la personalidad de la empresa y toda la información.
- Crea problemas administrativos, se pierde la unidad de mando. Puede provocar problemas sobre quien ejerce el liderazgo.

Factores para que el staff sea eficiente:

- Atender primero a la autoridad de línea.
- La línea debe escuchar al staff.
- Comprender que el staff no critica, sino que sugiere ayudas y resuelve los problemas.
- El staff debe mantenerse informado del día a día.
- El staff debe ser anónimo y altruista.

Características de los gerentes que usan bien el poder

1. Procuran que sus acciones correspondan a las expectativas de las personas
2. Saben y reconocen las 5 fuentes de poder y saben que tienen que utilizar cada uno en diferentes circunstancias y con diversa gente.
3. Tienen metas profesionales que le permiten adquirir y utilizar el poder, buscan trabajos que desarrollen sus destrezas y que representen un reto.
4. Atenúan el poder con su madurez y autocontrol y además evitan las expresiones egocéntricas e impulsivas de su poder. (saben controlar a las personas sin ser rígidos).
5. Saben que el poder es necesario para realizar las cosas.

✚ Posiciones de línea

Los gerentes de línea son aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la empresa, la autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, comenzando con el consejo de administración y alargándose hasta donde se llevan a cabo las actividades de la organización, dado que las actividades del personal de línea se identifican a partir de las metas de las compañías, las actividades clasificadas como de línea, difieren en cada organización.

✚ Posiciones staff

Incluye a individuos o grupos de la empresa que prestan servicios y asesoran al personal de línea, el staff ofrece a los gerentes varios tipos de ayuda experta y de asesoría. El personal staff dedicará la mayor parte de su tiempo a dar servicios y consejo al personal de línea, mientras que los gerentes de línea centran sus esfuerzos en la generación de productos o servicios de la organización.

✚ Las posiciones de staff difieren de las de línea por sus fuentes de poder.

Los gerentes de línea poseen autoridad formal para ordenar a otros lo que deben hacer. También tienen mucho poder de premio y coercitivo por sus relaciones jerárquicas con sus subordinados.

✚ El staff tiene poder experto.

El personal de línea posee poder de recompensa, coercitivo y legítimo.

Los miembros del personal staff carecen de autoridad formal para dar órdenes y se supone que no tienen poder de recompensa, ni coercitivo, por el contrario, dan consejos y orientación; y con ello ejercen fundamentalmente el poder experto.

La autoridad funcional en los miembros staff: ellos tiene cierto poder de reprender o autoridad formal pero se le llama autoridad funcional (no se le llama poder legítimo).

2.5.2 Comunicación

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes del área administrativa.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para el mejor manejo de la empresa.

Tipos de comunicación.

- ✚ Formal: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc. Sigue la cadena de mando de la organización formal.
- ✚ Informal: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.
- ✚ Ascendente: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
- ✚ Descendente: Es aquella que va desde los niveles más altos a los más bajos, ejemplo: desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- ✚ Verbal: Es aquella que se da a través de palabras, ejemplo: reuniones, juntas
- ✚ Escrita: Es la que se da a través de cartas, memorándums, etc.
- ✚ Eficiente: Intenta minimizar el tiempo y el costo. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- ✚ Efectivo: Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información.

2.5.2.1 Proceso de la Comunicación

Lasswell presentó 5 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

- ✚ ¿Quién?: Fuente/Origen del mensaje.
- ✚ ¿Quién dice?: Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
- ✚ ¿En qué canal?: Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)
- ✚ ¿A quién?: Receptor internacional o no internacional del mensaje.
- ✚ ¿A afecto de qué?: ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

Shannon y Weaver intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluye elementos básicos como: comunicador, codificador, mensaje, medio de transmisión, decodificador, receptor retroalimentación y ruido.

2.5.3 Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo en la supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que se logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- ✚ La productividad del personal para lograr los objetivos.
- ✚ El acatamiento de la comunicación.
- ✚ La relación entre jefe-subordinado.
- ✚ La corrección de errores.
- ✚ El cumplimiento de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

2.5.4 Delegación

Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados.

La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección totalmente descentralizado o centralizado.

Tipos de centralización:

- + Centralización del desempeño: Hay concentración geográfica.
- + Centralización departamental: Concentramos actividades especializadas generalmente en un departamento.

Definimos la centralización como un aspecto de la administración, a la tendencia de restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

Proceso de Delegación:

- + Determinación de los resultados esperados para un puesto.
- + Asignación una serie de tareas y de actividades a ese puesto.
 - Delegación de la autoridad para que se puedan llevar a cabo esas tareas.
 - Responsabilizar para el cumplimiento de esa tarea a una persona específica

+ *Autoridad desmembrada, dividida o fragmentada*

Ocurre cuando no se puede tomar decisiones sin reunir delegaciones de autoridad de dos o más personas.

✚ *Arte de delegar*

Actitudes personales

- Debe haber receptividad, se debe dar una oportunidad a las ideas de los demás. Se debe aceptar con agrado las decisiones que el subordinado haya tomado.
- Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que nuestros subordinados tomen decisiones). Hay ocasiones en que no se cumple por que la persona que ocupaba el puesto sigue interviniendo
- Hay que admitir los errores ajenos
- Se debe tener confianza en los empleados. Un supervisor cuando delega la autoridad a alguien tiene que hacerlo confiando en ese subordinado.
- Retroalimentación: el que delega la autoridad debe asegurarse de que el subordinado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos.

✚ Guías para evitar una mala delegación

- Definir cuáles son las tareas y delegar la autoridad según los resultados esperados.
- Escoger a las personas idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa.
- Mantener abiertas las líneas de información, ya que no se delega toda la autoridad y tampoco se delega toda la información.
- Establecer controles apropiados, lo mejor es establecer unos controles amplios y más que interferir es mejor señalar cuáles son las desviaciones.
- Premiar a las personas que deleguen bien, tanto a las que delegan la autoridad como a las que la aceptan.

✚ Principios de la delegación de autoridad

1. Principio de autoridad y de responsabilidad: La autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
2. Principio de definición funcional: Cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información. Mayor será la posibilidad de que se cumpla la Misión del director.
3. Principio escalar: Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
4. Principio de nivel de autoridad: Las decisiones que sean de la competencia de un director debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
5. Principio de unidad de mando: Cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un solo superior será mejor.

6. Principio de la responsabilidad total: La responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
7. Principio de delegación por los resultados esperados: La autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

✚ Pautas clásicas para una efectiva delegación

- Responsabilidad: la responsabilidad de tareas específicas se asigna al nivel más bajo de la organización donde exista suficiente habilidad e información para ejecutarlas con competencia.
- Se debe delegar suficiente autoridad y poder
- Responsabilidad por resultados: los gerentes no solo son responsables de su propio desempeño, sino que también lo son por el desempeño de sus subalternos.
- El principio escalar: para que la delegación dé buenos resultados, los miembros de la empresa deberán saber el lugar que ocupan en la cadena de mando.

El principio escalar establece que debe haber una línea clara de autoridad que descienda gradualmente del nivel más alto al más bajo.

Esta línea facilitará que el personal sepa:

- A quien puede delegar
- Quien puede delegarlo
- Ante quien es responsable

Ventajas de una buena delegación

- Cuantas más tareas pueda delegar un gerente, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más responsabilidades del nivel superior.
- De tomar responsabilidades de arriba
- Da origen a mejores decisiones debido a que los subordinados están más cerca de la línea de fuego.
- Acelera la toma de decisiones, ya que se pierde tiempo valioso cuando los subordinados consultan a sus superiores antes de llegar a una decisión.

Barreras para una efectiva delegación

- Resistencia a delegar autoridad
- Inseguridad por el jefe
- No correr riesgos
- Falta de capacidad del gerente (escoger)

- Falta de confianza en los subordinados
- Pueden los subordinados no ser capaces a corto plazo, pero ya después debe de poder.
- Renuencia a aceptar la delegación

Algunas veces no se dan suficientes incentivos para asumir la responsabilidad adicional.

Superación de las barreras para una delegación efectiva

- Se debe permitir a las personas subordinadas encontrar sus propias soluciones y aprender de sus errores.
- Mejorar la comunicación
- Aumentar gradualmente la complejidad de las tareas y el grado de delegación

2.5.5 Descentralización

- Los jefes disminuyen su carga de trabajo
- Para los involucrados directos es más efectiva la toma de decisiones
- Asignando actividades se mejora la toma de decisiones
- Aumenta la autoestima y hay mayor iniciativa en los niveles más bajos.

Factores del ambiente externo

- Características del mercado
- Disponibilidad de materiales
- Presiones competitivas
- Tamaño y tasa de crecimiento de la empresa

Características de la organización (internas)

- El costo y el riesgo asociados con la decisión. entre más riesgo, menos ganas de delegar.
- Preferencia de un gerente individual por un alto grado de atención a los detalles y confianza en los subordinados.
- La cultura organizacional.- los valores que se vienen arrastrando.
- Las capacidades de los gerentes del nivel más bajo.

2.5.6 Liderazgo

- ✚ Liderazgo. Es la perspectiva de la visión del hombre hacia aspectos más elevados, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más encumbrados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.
- ✚ Acción en el grupo. El líder que emerge de un grupo es el que es percibido por éste como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo.
- ✚ Cualidades del Liderazgo. La teoría de la cualidad característica del liderazgo se concreta en el líder. Esta Teoría supone que la eficiencia del liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencia al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentemente de un buen líder son:
 1. Honestidad
 2. Veracidad
 3. Imparcialidad
 4. Valor
 5. Perseverancia.

Todas estas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético.

Ya que la teoría de la cualidad característica implica que el grado hasta el cual un líder posee estas cualidades determina la eficiencia, se esperaría que una persona que ocupa un puesto de liderazgo tuviera estas peculiaridades.

“A la fecha no hay una evidencia confiable interesada en la existencia de las peculiaridades de liderazgo universal”. Un estudio de Gordon Lippitt relacionado con la teoría de la cualidad característica mostró que en 106 estudios de esta teoría sólo 5% de todas las peculiaridades listadas aparecieron en cuatro o más de ellos.

La falta inherente de esta teoría es que se ve liderazgo sólo como un proceso unidimensional. En verdad, los líderes no surgen o funcionan en el vacío. El medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en el desarrollo y existencia de un líder.

2.5.6.1 Estilo de Liderazgo.

Estudios dirigidos por Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de University of Iowa en 1938 enfocaron su atención a los estilos de liderazgo. Ellos identificaron tres estilos básicos-autocrático, laissez faire y democrático. La ubicación de la función de toma de decisiones surgió de estos estudios como la diferencia principal entre los estilos de liderazgo.

- ✚ El líder autocrático toma todas las decisiones
- ✚ El líder laissez faire permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones
- ✚ El líder democrático guía y anima al grupo a tomarlas.

En resumen, la importancia de los estudios de Lewin y White se encuentra en el hecho que fueron los primeros en estudiar el liderazgo en una forma científica. Sus estudios mostraron que estilos diferentes de liderazgo produjeron reacciones distintas en el grupo. No se trató de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad.

Las descripciones de los tres diferentes estilos desarrollados por Bradford y Lippitt fueron mucho más lejos en que trataron de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su descripción de los estilos democráticos es el más conveniente y productivo para la mayoría de la situaciones.

Sin embargo, el estilo de liderazgo más productivo depende de la situación en la que opera el líder.

2.6 Control y Evaluación

2.6.1 Control eficaz



¿Qué es el control? El control administrativo es un esfuerzo para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles de desempeño determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente en la obtención de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con las diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que:

- ✚ Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego éstos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.
- ✚ El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.
- ✚ Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos autores consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; unos lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otros, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

En este marco se considera que la gestión comprende todos los procesos descritos anteriormente puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al control de gestión como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

El Control de Gestión es un proceso que sirve de guía hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Por lo cual el control de gestión:

- ✚ Es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización
- ✚ El problema del control de gestión radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local
- ✚ Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización
- ✚ Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización
- ✚ Es un medio para movilizar el talento y la energía colectiva hacia el logro de los objetivos de la organización.

2.6.1.1 Pasos del proceso de control

1. Establecer los estándares para medir el desempeño: (límites máximos y mínimos, desde ventas, producción, días sin accidentes). Los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados.
2. Medir el desempeño: las medidas del desempeño deben ser oportunas. Un error que debe evitarse al medir el desempeño, es dejar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones del desempeño.
3. Medir lo que está ocurriendo contra los estándares del desempeño.
4. Tomar medidas correctivas si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere intervención.

- ✚ Factores organizacionales que crean la necesidad de control

Existen varios factores que hacen indispensable el control en las empresas:

1. Cambio: gracias al control, los gerentes detectan los cambios que están afectando a los productos o servicios de su empresa.
2. Complejidad: las empresas grandes exigen un sistema de control más formal y riguroso que una pequeña.
3. Errores: un sistema de control permite a los gerentes detectar esos errores antes que sean graves.
4. Delegación: la única forma de que los gerentes puedan determinar si sus subordinados están haciendo las tareas que se les han asignado, consiste en implantar un buen sistema de control.

✚ Obtención del grado correcto de control

Al establecer los controles, la tarea de los gerentes consiste en encontrar el equilibrio apropiado entre el control organizacional y la libertad individual.

Dado que las organizaciones, las personas, los ambientes y la tecnología cambian sin cesar, un buen sistema de control requiere revisiones y modificaciones constantes.

2.6.2 Tipos de Métodos de Control

1. Controles anteriores a la acción o pre controles: Garantizan que antes de emprender una acción, se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros, que se necesitarán cuando llega el momento de la acción, los presupuestos se aseguran de que los recursos requeridos estén disponibles en los tipos, calidad, cantidades y ubicaciones necesarias.
2. Controles directivos o de alimentación hacia adelante: Tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto de alguna norma o meta y permitir que se hagan correcciones antes de terminar determinadas series de acciones.
3. Controles de si/no o de selección preliminar: Ofrece un proceso de selección en el cual para que una operación continúe, antes hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones.

4. Controles después de la acción: Estos miden los resultados de una acción terminada. Se investigan las causas de las desviaciones respecto del plan o norma, y luego los hallazgos se aplican a actividades futuras parecidas.

2.6.3 Diseño del proceso de control

Pasos para establecer un sistema de control:

1. Definir los resultados deseados: deben ser específicos y asignarse a un responsable para conseguirlo.
2. Establecer predictores de resultados: algunos predictores de advertencia temprana que pueden ayudar a predecir si se logran los objetivos son:
 - ✚ Mediciones de entradas: Un cambio en los insumos principales indicará que se necesitan modificar sus planes o tomar medidas correctivas.
 - ✚ Resultados de los primeros pasos: Si mantienes el ritmo sabrás los resultados. Si los primeros resultados son mejores o peores de lo previsto, quizás se requiera una reevaluación.
 - ✚ Síntomas: Son condiciones que parecen asociarse a resultados finales, pero que no influyen directamente, sobre ellos.
 - ✚ Cambios de las condiciones supuestas: Cualquier cambio imprevisto como las invenciones de la competencia o la escases de materiales, indicará la necesidad de reevaluar las tácticas y las metas.
3. Establecer normas de predictores y resultados (estándares o patrones), si no se hace esto, los gerentes pueden reaccionar cuando éstas son significativas. Los estándares sirven para motivar y como criterio para comparar el desempeño real.
4. Establecer la red de información y retroalimentación: Consiste en establecer los medios con que se recogerá la información referente a los predictores y para compararlos con sus patrones de referencia. Los medios deben ser eficientes como para devolver a tiempo la información pertinente al personal clave para que intervenga.
5. Evaluar la información y tomar medidas correctivas, se requiere comparar los predictores con los patrones o criterios, decidir que se hará y luego hacerlo.

2.6.3.1 Consideraciones fundamentales al establecer un sistema de control

- ✚ Tipo de mediciones. Se basan en patrones establecidos, pueden ser estándares históricos; como las ventas, estándares externos que provienen de otras empresas con el mismo propósito (aquí se deben utilizar normas predeterminadas) y de ingeniería: la capacidad de las máquinas.
- ✚ Número de mediciones. Debemos tomar un determinado lapso y el tipo de mediciones esto dependerá de que tan controlado queremos que sea el proceso.
- ✚ Autoridad para establecer medidas y estándares. Para que los estándares se cumplan, se deberá establecer los indicadores de medición tomando en cuenta la capacidad de los empleados.
- ✚ Flexibilidad de los estándares. Deben ser uniformes y similares en los departamentos que son parecidos. A menudo deben tomarse en cuenta las diversas circunstancias especiales que deben encarar en cada unidad organizacional o cada miembro de ellas. Por ejemplo, cuando los territorios de ventas no son comparables, podría juzgarse el desempeño de un vendedor por la historia pasada de ventas de su territorio particular.
- ✚ Frecuencia de la medición. Va a depender de la tarea que estemos controlando. Depende de la naturaleza que se esté controlando. Por ejemplo, el control de calidad de los objetos requiere verificación de intervalos de una hora, en cambio el desarrollo de productos puede medirse mensualmente.
- ✚ Dirección de retroalimentación. Un control bien diseñado va a tener una buena retroalimentación. Los individuos cuyas acciones están bajo vigilancia están, por lo general, en la mejor posición para tomar cualquier medida correctiva que sea necesaria, ya que son los más próximos a la actividad que se pretende controlar.
- ✚ Características del sistema eficaz del control. La importancia relativa de dichas características varía según las circunstancias, pero su presencia fortalece a la mayoría de los sistemas de control.

- ✚ Exactitud. La información sobre el desempeño debe ser exacta. Los datos inexactos de un sistema de control podrían causar que la organización tomara una medida inapropiada para corregir el problema, o bien, creará un problema donde no existía antes. La evaluación de la exactitud de la información que reciben es una de las tareas de control más importantes de los gerentes.
- ✚ Oportunidad. La información debe ser corregida, transmitida y evaluada rápidamente si ha de actuarse oportunamente para producir las mejoras deseadas.
- ✚ Objetividad y Claridad. La información de un sistema de control debe ser comprensible y ha de considerarse objetiva por las personas que se valen de ella. Mientras menos subjetivo o ambiguo sea el sistema de control, mayor probabilidad habrá de que las personas obren de manera inteligente y eficaz sobre la información recibida. Un sistema de control difícil de entender causará innecesarios errores y confusiones y desconciertos entre los empleados.
- ✚ Concentración en puntos estratégicos de control. Según lo mencionamos antes, el sistema de control debe concretarse a las zonas en que haya mayor probabilidad de desviaciones de la norma, o en las que las desviaciones causen el mayor perjuicio. Debe concentrarse el sistema en los puntos en que la acción correctiva sea más eficaz. Por ejemplo; sería de poca utilidad controlar la calidad de los repuestos una vez que estos ya han sido despachados al cliente. La calidad de las piezas de repuesto se controla más eficazmente al salir de ellas de la línea de montaje.
- ✚ Economía y realidad. El costo de ejecutar un sistema de control debe ser inferior o cuando mucho igual, a los beneficios que de él se derivan. La mejor forma de minimizar el desperdicio o los gastos innecesarios en un sistema de control es hacer lo mínimo necesario para ver que la actividad que se está vigilando llegue a la meta deseada. Por ejemplo, en la mayoría de los casos sería un desperdicio que el gerente de ventas recibiera informes diarios. Estos, a base semanal o mensual serían suficientes.
- ✚ Realidad organizacional. El sistema de control ha de ser compatible con las realidades organizacionales. Por ejemplo: las personas deben estar en capacidad de comprender la relación entre los niveles de desempeño que se les exigen y las recompensas que seguirán. Además, todas las normas de desempeño deben ser realistas. También ha de reconocerse la diferencia de posición entre las personas. Quienes se ven obligados a informar de las

desviaciones a un empleado a quien consideran de inferior categoría en el escalafón, no seguirán tomando en serio el sistema de control.

- ✚ Coordinación con la corriente de trabajo. La información para control debe ser coordinada con la corriente de trabajo por toda la organización por dos razones. La primera, porque cada paso en el proceso de trabajo puede afectar el buen suceso o fracaso de la operación entera. La segunda, porque la información sobre el control debe llegar a toda la gente que necesita recibirla. Por ejemplo: una empresa de electrodomésticos que recibe piezas de diversas fábricas y las ensambla en un punto central debe asegurarse de que todas las plantas se estén desempeñando según la norma. Los gerentes de planta también deben informarse
- ✚ Cuando ocurra algún problema serio en alguna de las demás fábricas, pues el ritmo de trabajo en la suya quizás deba alterarse.
- ✚ Flexibilidad. Según lo insinuamos antes, son muy pocas las organizaciones de hoy que se encuentren en un ambiente tal de estabilidad que no tengan que preocuparse por la posibilidad del cambio. Para casi todas las organizaciones, los controles deben estar provistos de flexibilidad de manera que las organizaciones puedan reaccionar con la mayor oportunidad a las situaciones adversas o aprovechar las favorables que ofrecen una nueva oportunidad.
- ✚ Calidad prescriptiva y operacional. El sistema eficaz de control debe indicar, al descubrirse cualquier desviación de la norma, la medida correctiva que ha de tomarse. La información debe estar en forma aprovechable al llegar a la persona que tiene la responsabilidad de tomar la medida necesaria.

2.6.4 Administración por excepción

- ✚ Para evitar que los gerentes se vean abrumados con demasiada información, las comunicaciones de control se basan en el principio de la administración y excepción: Al gerente se le debe informar sobre el avance de una operación sólo si existe una desviación importante respecto al plan.
- ✚ Evaluar la información y tomar medidas correctivas, se requiere comparar los preditores con los patrones o criterios, decidir que se hará y luego hacerlo.

2.7 Balance Scorecard

El Balance Scorecard es una metodología basada en los fundamentos de Kaplan y Norton.

El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el Plan Estratégico de una Organización.

En la actualidad no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Resulta una necesidad la utilización de indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *Balanced Scorecard* nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo.

Usualmente las empresas no suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación.

*"No es posible gestionar lo que no se puede medir" (William Hewlett)
....si no se puede gestionar no se podrá mejorar.*

La metodología consiste básicamente en:

- Agrupar objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos e innovación y aprendizaje. Estructura de mapas estratégicos.
- Para cada una de estas perspectivas se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir.
- A continuación se definen las metas, que nos darán las claves que determinen los cambios en la organización.
- Y finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocarán los cambios buscados.
- Tiene la función primordial de traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos.
- El Balance Scorecard es una herramienta importante para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, ayudando a conseguir los objetivos estratégicos de la Organización.

Otras aplicaciones prácticas basadas en la metodología del BSC:

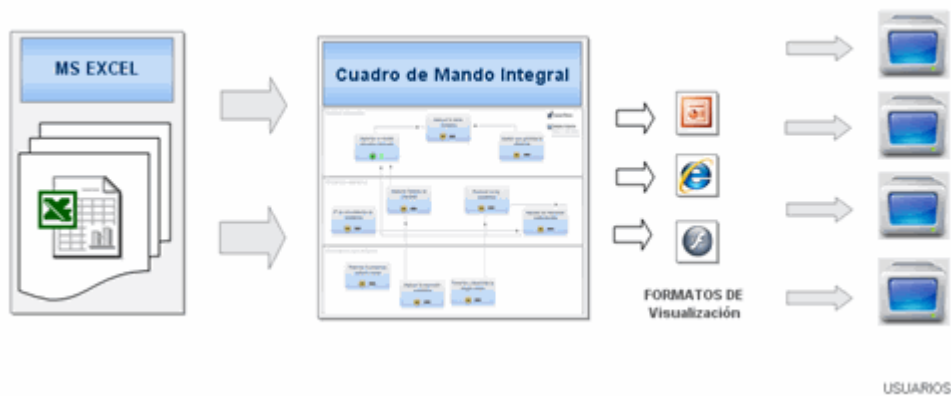
- Gestión de Proyectos estratégicos (project management)
- Capital intelectual y balanced scorecard.
- Cuadro de mando integral

Para conseguir los mejores resultados la herramienta de soporte debe proponer un modelo intuitivo:

- Que sea fácil de usar y de entender.
- Permita monitorizar los objetivos estratégicos
- Facilite la visibilidad sobre las áreas de mejora.
- Tecnología point and click y drill-down
- Gestión estratégica basada en sistema de prioridades.

Características del Balance Scorecard:

- Adaptable. Solución estándar adaptable a cualquier tipo de organización
- Intuitiva. Enfocada a usuarios no técnicos. Tecnología BI
- Versátil. Implantación en cualquier ámbito de la empresa. Aplicación flash 100% Web
- Compatible. La plena integración con MS Excel asegura la compatibilidad con la mayoría de sistemas
- Integral. Permite gestionar varias unidades de negocio - hasta 6 mapas estratégicos*
- Multiusuario. Acceso por un N° de usuarios ilimitados y concurrentes dentro de la organización
- Facilidad de instalación y puesta en marcha: la mínima exigencia de requerimientos informáticos junto con el alto grado de usabilidad hace que la implantación y puesta en marcha sea prácticamente inmediata.
- Módulo overview: monitorización gráfica del mapa estratégico.



✚ ¿Cómo funciona?:

- La aplicación funciona en entorno multiusuario lo que permite, a nivel de consulta, que todos los usuarios autorizados de la organización puedan acceder de forma concurrente.
- Los datos de configuración y actualización se alimentan aplicando directivas de seguridad. Posibilidad de incorporar los datos desde MS Excel.

✚ Requerimientos técnicos del software:

- Sistemas Operativos: Windows 2000 - Windows XP - Windows Vista.
- MS Office Excel 2003 o superior
- Hardware recomendable: pentium III o superior, RAM 512 MB o superior.
- 2006-2008 E-VISUALREPORT.

2.7.1 Ejemplo de BSC

Según la metodología de BSC, es necesario partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégico.

Pues bien, en este caso, para un Departamento de Servicios Técnicos puede definirse cómo:

Visión: Debemos lograr un servicio con calidad para convertir a la Instalación en un centro de preferencia para visitantes Nacionales y Foráneos, con un reconocido prestigio en el sector.

Misión: Garantizar el correcto estado técnico de las instalaciones que permita brindar un servicio al cliente con la máxima calidad, a partir del cuidado del medio ambiente, la salud y de forma sostenible, garantizando un ahorro considerable de los Portadores Energéticos.

Aquí es necesario hacer un alto. Como parece casi evidente, de la misión se pueden observar tendencias o aspectos fundamentales. Estos se concentran en:

1. Optimo estado técnico de los equipos e instalaciones.
2. Cuidado del Medio Ambiente y la salud.
3. Ahorro de los Portadores Energéticos.
4. Sostenibilidad. Implica tanto financiera como del crecimiento del conocimiento.
5. Servicio de alta Calidad.

Y como un elemento vital, que no se expresa directamente en el texto de la Misión:

6. Disminución de los Costos de Operación.

Como se puede apreciar, en función de estos aspectos contenidos en la Misión, se componen los Objetivos Estratégicos.

A partir de aquí se puede conformar el cuadro de mando, de tal forma que los indicadores que se seleccionen, permitan controlar y hacer un seguimiento constante de los elementos aquí vistos. En sentido general, algunos de los Indicadores seleccionados tiene su homólogo en los propuestos con el BSC.

Indicadores seleccionados vs. Indicadores del BSC.

PERSPECTIVA	INDICADOR	OBJETIVO	BSC
Cliente: Servicio de Alta Calidad.	$\%TAC = \frac{NTAC}{NIT} * 100\%$	Número total de trabajos que afectaron al cliente, a partir de las solicitudes realizadas.	Satisfacción del cliente.
Aprendizaje y Crecimiento: Sostenibilidad.	$\frac{HHEx}{HHT} * 100\%$	Relación de las Horas Hombre Extras totales, lo cual permite conocer dos datos, uno relacionados con el compromiso del personal, y el otro con el estado de los trabajos.	Rendimiento.
Procesos Internos: Optimo estado técnico de las Instalaciones.	$\%CPM = \frac{OTM Pr}{OTMPp} * 10\%$	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Mantenimiento. En función de las acciones Realizadas.	Planificación y Mantenimiento Preventivo.
Financieros: Ahorro de Portadores Energéticos.	$\frac{CTEng}{CTM} * 100\%$	Relaciona el costo total de los gastos por energía, con respecto a los costos totales de operación en Mantenimiento.	Efectividad de los Costos.
Financieros: Disminución de los Costos de Operación.	$\frac{CTM}{CTg} * 100\%$	Relaciona los costos en la operación del Mantenimiento, con respecto al valor del capital de la Instalación.	Costos de Operación.

Como se puede apreciar, la relación es completamente coherente. Un punto importante a tener en cuenta, es la relación que debe existir entre estos indicadores y los indicadores que debe llevar la gerencia de la Instalación. Si esto se garantiza, se puede comenzar a hablar de cuadro de mando integral que permite la toma de decisiones.

Bibliografía

1. Practicas de oficina, Soledad López -M. Eugenio Ruiz; Ed. McGraw-Hill.
2. Derecho Empresarial, Ed. Edebé.
3. Dimock Marshall E. *Principios y Normas de Administración*. México, Ed. Limusa – Wiley, 1965
4. Chiavenato, Idalberto. **Administración: teoría, proceso y práctica**. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pag. 50, 114-135, 147- 164, 169-180.
5. Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc Graw Hill
6. Hernández y Rodríguez, Sergio. " Introducción a la administración" Ed. Mc. Graw Hill
7. Hispanoamericana. México. 1994. pag. 230-257
8. Koontz, Harold. **Administración: una perspectiva global**. Duodécima
9. Massie Joseph L. *Bases esenciales de la Administración*. México, Ed. Diana, 1989.
10. Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de administración" Ed. Trillas
11. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas 2a. parte" Ed. Fca
12. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas: Teoría y práctica*, ed. Limusa
13. Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, , ed. Limusa
14. Robbins, Stephen. **Administración: teoría y práctica**. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994
15. Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México, Ed. ECA FSA, 1999. pp. 46 – 49
16. Rodríguez Valencia, Joaquín *Administración con enfoque estratégico*, ed. Trillas
17. Stoner, James. **Administración**. Quinta edición. Editorial Prentice – Hall
18. Vázquez Méndez, Jesús. *Administración de la Producción*. La Habana. Ed. 1966 pp. 25 – 62.
19. edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México. 2003. pag. 135-138.
20. <http://www.unamosapuntos.com.mx/masapuntos/>
21. www.ilustrados.com
22. www.sii.cl
23. www.economiaynegocios.cl
24. www.viabcp.com/viaempresarial

25. Administración con enfoque estratégico, Joaquín Rodríguez Valencia, ed. Trillas

26. <http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/aadministracion/2Y3.htm>

27. Amendola, Luis. "El Balanced Scorecard en la Gestión del Mantenimiento" Artículo. <http://www.datastream.net>

