

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CS. ASMINISTRATIVAS

TESIS

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PIEZA FUNDAMENTAL PARA LAS
EMPRESAS AVICOLAS ESPECIALIZADAS EN AVES DE COMBATE”

QUE PRESENTA:

RAFAEL MIRA MUCIÑO

PARA RECIBIR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ASESORÓ:
M. en A. NINA ELSA GARCÍA ARTEAGA

MORELIA, MICH. NOVIEMBRE-2005.

INDICE

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO 1

“ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION”

1.1-¿QUE ES LA ADMINISTRACION?	4
1.2-IMPORTANCIA Y FUNCION DE LA ADMINISTRACION	6
1.3-CAMBIOS EN LA ADMINISTRACION	7
1.4-OPORTUNIDADES EN LA ADMINISTRACION	8
1.5-PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION Y SU APLICACIÓN	9
1.6-CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	10

CAPITULO 2

“OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION”

2.1-DEFINICION DEL OBJETIVO ADMINISTRATIVO	13
2.2-IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS	13
2.3-PRUEBA DE LOS BUENOS OBJETIVOS	14
2.4-TIPOS Y CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS	15
2.5-ARMONIZACION DE LOS OBJETIVOS	15
2.6-JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS	16
2.7-UTILIDADES Y OBJETIVOS	17
2.8-DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS PARA LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS	17

CAPITULO 3

“LA ADMINISTRACION EN ACCION”

3.1-EL PROCESO ADMINISTRATIVO	20
3.2-TIPOS DE PUESTOS GERENCIALES	22
3.3-PROCESOS GERENCIALES	24
3.4-ACTIVIDADES TRABAJO GERENCIAL	25

CAPITULO 4

“MISION Y OBJETIVOS”

4.1-PLANEACION Y EFICACIA	28
4.2-MISION Y VISION	30
4.3-OBJETIVOS	31
4.4-ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	32

CAPITULO 5
“ESTRATEGIA Y POLITICA”

5.1-CONCEPTO DE ESTRATEGIA	36
5.2-ALCANCE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	36
5.3-PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	36
5.4-POLITICA	39
5.5-PROCEDIMIENTOS Y REGLAS	40

CAPITULO 6
“LA EMPRESA AVICOLA ESPECIALIZADA EN AVES DE COMBATE”

6.1-ANTECEDENTES HISTORICOS	42
6.2-MISION Y VISION	53
6.3-OBJETIVOS	54
6.4-PLANEACION	54
6.5-ORGANIZACIÓN	55
6.6-DIRECCION	55
6.7-CONTROL	55

CAPITULO 7
“TOMA DE DECISIONES”

7.1-PROCESO DE DECISION	60
7.2-PROCESAMIENTO CUIDADOSO DE LA INFORMACION	61
7.3-ELEGIR AL QUE DECIDIRA	61
7.4-METODOS CUANTITATIVOS	62

CAPITULO 8
“METODOLOGIAS DE CAMBIO”

8.1- DISTINTOS ENFOQUES DE DISEÑO	64
8.2-METODOLOGIA DEL CICLO DE VIDA	64
8.2.1-ETAPAS	64
8.3-METODO DE DISEÑO ESTRUCTURADO	65
8.4-REINGENIERIA	65
8.5-GESTION AL CAMBIO	66
CONCLUSIONES	67
SUGERENCIAS	67
AGRADECIMIENTOS	69
BIBLIOGRAFIA	70

INTRODUCCION

El proceso administrativo son todos los pasos a seguir para tener éxito en cualquier tipo de empresa ya sea de producción o de prestación de servicios ya que nos da sobre todo el orden para hacer las cosas dentro de una empresa , por esta simple pero muy importante razón me interesa dejar claro que es este proceso el que hace de las empresas lo que puedan llegar a ser es decir es la planeación, organización, dirección y el control de cada empresa lo que las deferencias en la lucha por tener éxito .

Ahora bien mi objetivo en este trabajo es describir al proceso administrativo en una empresa avícola especializada en aves de combate, desde como se planea para que pueda ser un negocio , como se organiza dicho negocio, como se dirige y que medidas de control necesitará para cumplir todos los objetivos y metas que nos propongamos para que el resultado de eso sea convertirnos en una empresa exitosa productora de aves de combate de la mas alta calidad a los cuales necesitaremos llamar nuestros productos, por que en lo personal pretendo darle un carácter productivo a este tipo de trabajo que consiste en criar aves de combate “gallos de pelea” los cuales son utilizados en nuestro país y muchos países del mundo como un espectáculo de tradición y costumbre que la gente disfruta ,goza y admira ya que se caracterizan por un carácter bravío y de mucho temple el cual hace de esta afición toda una mezcla de sentimientos en las personas a las que nos gustan estas aves ejemplares.

No obstante aclarar que este tema “las peleas de gallos” es un tema que gusta a millones de personas en el mundo, de ahí que surja la idea que sea tomado como un negocio o un producto para el entretenimiento familiar el cual también cuenta con un mercado y una demanda tremenda lo cual se traduce en satisfacer necesidades y es aquí donde surge originalmente la idea de crear una empresa avícola especializada en aves de combate a la cual le implementaremos un proceso administrativo adecuado para hacer de ella una empresa exitosa que satisfaga necesidades y cuente con productos de la calidad que su mercado le demanda.

Se explicara a detalle que es el proceso administrativo y como se aplicara a este tipo de empresa ya que en la actualidad existen muchas granjas que producen este tipo de aves y que forzosamente necesitan del proceso administrativo para lograr un manejo eficiente de sus recursos que por mencionar algunos están las instalaciones, el tipo de alimento, los gallos, los medicamentos, el personal con que cuentan ,su mercadotecnia, su venta etc.... en fin visto de este modo es una empresa como cualquier otra que tiene que manejar todos estos recursos que se vuelven complejos y que son vitales para que la podamos llamar empresa o de lo contrario se denominaría hobby y en este caso es lo que quiero diferenciar que pretendo hacer de esto un negocio formal el cual necesita ser bien manejado para

contar con un ingreso financiero que produce una derrama económica para toda la gente que tiene relación alguna con “los gallos de pelea” entre los cuales están : propietarios , empleados de la granja, veterinarios, fabricas de alimentos, agricultores, laboratorios de medicina veterinaria , empresarios de palenques, corredores, boutiques de gallos, preparadores, artistas musicales, etc....en fin solo para ver el impacto que tienen negocios como estos.

También es necesario identificar el papel que juega el administrador de empresas en:

Cualquier organización, ya que es la persona especializada en el proceso de creación y elaboración de una empresa así como el mantenerla en actividad y respaldar los intereses de los propietarios del capital invertido en dicha organización el cual ha sido invertido con fines de obtención de utilidades, para ser utilizadas en un bien común que será determinado por dichos accionistas.

Administrar es manejar todo tipo de recursos materiales y humanos con el objetivo de que estos produzcan y crezcan de acuerdo a las necesidades de este mundo cambiante que exige el compromiso de hacer bien las cosas para que el consumidor final de productos y servicios haga de este esfuerzo algo rentable.

El administrador tiene que tener una visión de reingeniería para poder hacer de algo que esté desorganizado algo que encuentre el cause que lo lleve a mejorar para obtener los resultados que le sean pedidos y que sin duda le darán el crédito necesario para satisfacerse él mismo y a los demás , todo lo que sea tangible en este mundo sin duda se puede comercializar pero para esto es necesario el proceso administrativo que como su nombre lo indica es un proceso que se traduce como una serie de pasos ordenados que nos llevan a un fin común.

Nuestro fin es hacer una empresa avícola especializada en aves de combate que cuente con un proceso administrativo que le dará lo necesario para que en teoría funcione como un negocio rentable.

CAPITULO 1

“Acercamiento al estudio de la administración”

- 1.1-¿Qué es la administración?
- 1.2-Importancia y función de la administración.
- 1.3-Cambios en la administración.
- 1.4-Oportunidades en la administración.
- 1.5-Principios de la administración y su aplicación.
- 1.6-Características de la administración.

¿Qué es la administración?

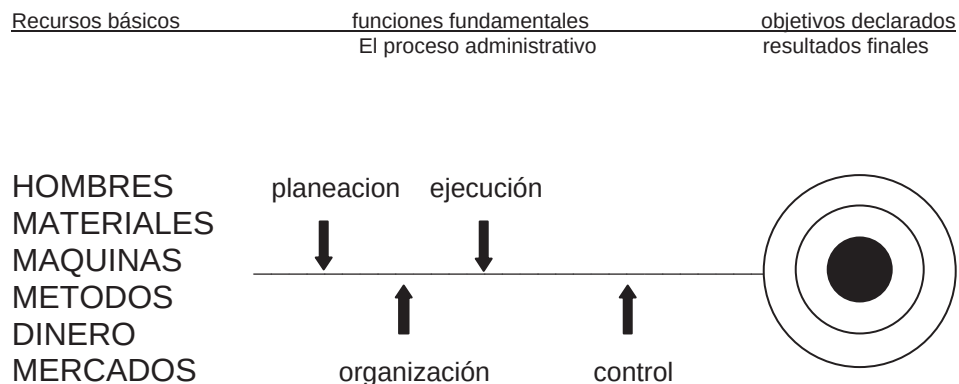
La administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo: algunos la definen como la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso.

Otros afirman que es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y los recursos.

Una definición adicional nos dice que la administración es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad.

Sin embargo yo prefiero utilizar la siguiente definición que considero es mas amplia y clara: la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar , desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados previamente, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen actividades distintivas que componen el proceso de la administración, estas actividades se desempeñan para lograr los objetivos manifestados y son ejecutadas por personas con la ayuda de otros recursos como pretendo explicar en el siguiente cuadro:



La administración trabaja con cuatro áreas importantes, las cuales son:

Ideas	recursos	personas	objetivos
--------------	-----------------	-----------------	------------------

A continuación organizare las cuatro áreas para presentar las funciones de cada una de ellas, así tendremos una mejor perspectiva de la administración.

Ideas: 1.- identificar los objetivos que se buscan
2.- desarrollar planes
3.- formular estrategias
4.- investigación para el mejoramiento.

Recursos: 1.- selección de recursos
2.- aplicación de recursos
3.- delineación de las relaciones entre los recursos
4.- utilización al día de los recursos.

Personas: 1.- selección y desarrollo de personal
2.- alabanzas, recompensas y disciplina
3.- motivación para emprender la dirección deseada
4.- estimular la creatividad en el logro de los objetivos.

Objetivos: 1.- evaluar los objetivos
2.- ajuste de los objetivos
3.- resolver los conflictos de objetivos
4.- integrar los objetivos.

Nota: normalmente estas áreas son básicas para el gerente ya que representan a la planeacion, organización, ejecución y control,o dicho de otra forma mas general al proceso administrativo.

Importancia y función de la administración

Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En gran parte el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansa en la capacidad del administrador.

La tarea de hacer posible una mejor vida económica, de mejorar las normas sociales o de hacer un gobierno más eficiente, es el reto a la moderna habilidad administrativa.

La administración es importante por el hecho de que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Además se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona precisión e imaginación por que el mejoramiento y el progreso son su consigna constante.

Además, se reconoce cada vez más que la administración es el elemento crítico en el progreso de una nación .Tanto el desarrollo social como el económico se producen por la administración.

La función de administrar es proporcionar todos los medios necesarios para poder alcanzar los objetivos deseados y con esto utilizar todos los recursos disponibles, como son recursos materiales y humanos que a su vez tienen que ser vigilados cuidadosamente por cuestión de dar un orden imperante el cual hará que todo marche conforme a las expectativas.

También se tiene que aplicar los criterios mas adecuados para poder administrar ya que esto repercute directamente en nuestros resultados obtenidos propiciando el éxito o fracaso de nuestra empresa.

En esencia, las naciones subdesarrolladas están subadministradas, puesto que proporcionando capital y tecnología se alcanza riqueza económica, pero proporcionando administración se logra la generación y dirección de energías humanas efectivas.

En conclusión no existe sustituto de la administración puesto que determinar los objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados y utilizando con eficiencia los recursos, requiere un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor.

Cambios en la administración

A continuación hablaremos de los cambios a los que puede enfrentarse un administrador a algunos de estos cambios son evolutivos, algunos revolucionarios, unos son reconocibles y otros irreconocibles.

Tanto las fuerzas internas de una empresa como las fuerzas externas a la misma hacen que los administradores actúen y reaccionen al iniciar cambios en su ambiente de trabajo inmediato.

Los cambios invalidan las operaciones existentes. Los objetivos no se cumplen en la mejor forma, se presentan problemas y con frecuencia, debido a la falta de tiempo, solo se aplican soluciones parchadas y el resultado es que el modo de administración es de naturaleza superficial y temporal en su efectividad a los cambios son inevitables y el reto es aprovechar la oportunidad de conformarlos al progreso humano.

Al administrar se presentarán cambios ya que estos son inevitables como resultado de diversas situaciones en nuestro mundo cambiante y nuestras necesidades, pero son las necesidades las que harán que nuestra administración también cambie, es decir nosotros como administradores tenemos la obligación de monitorear todas las actividades en nuestro entorno para así tomar una decisión que se ajuste a esas necesidades ya que con esto estaremos llevando un cambio en nuestro sistema operativo el cual al ser modificado estará ajustándose continuamente para seguir alcanzando los objetivos establecidos y con ello seguir avanzando en nuestros trabajos por ser mejores y estar a la vanguardia.

La administración es dinámica. Un administrador no puede operar en un periodo sin ningún cambio. Debe anticipar el cambio y administrar dentro de esta economía dinámica de desarrollos y eventos imprevistos. La mejor forma de hacerlo es aceptando que su forma de operación clave es la flexibilidad y que su recurso esencial son las personas con conocimientos, ya que estas constituyen el más flexible de todos los recursos que emplea un administrador. El conocimiento proporciona a las personas percepción al cambio y sus consecuencias, así el administrador que está alerta a los cambios se esfuerza para atraer a quienes sean tan flexibles como los eventos de la época, que sean de mente abierta y no los dedicados por completo a una disciplina en particular de pensamiento, o que se cuelguen a una conclusión específica para un problema específico.

Si mas administradores se pueden adaptar a la naturaleza cambiante de nuestras necesidades económicas y sociales, muchas de las preguntas pertinentes que hoy se formulan serán contestadas.

Oportunidades en la administración

La administración ofrece oportunidades abundantes. Hoy en día, existe un campo muy variado en donde escoger carrera profesional y desarrollar el talento y la habilidad. Los puestos de mas categoría en toda empresa requieren de personal administrativo .La oportunidad es igual para hombres, mujeres y miembros de grupos minoritarios.

Las oportunidades de pertenecer al grupo dirigente son bastantes, puesto que la demanda de aptitud administrativa tiende a aumentar en un futuro inmediato.

Por poner un ejemplo hablemos de los Estados Unidos, debido al crecimiento de su economía, la demanda será enorme, especialmente en los esquemas sociales y gubernamentales ya que el mantenimiento de un sistema de defensa nacional poderoso hará aumentar considerablemente la necesidad de gente que posea conocimiento y habilidad administrativa. En total de hombres y mujeres con empleos bien remunerados uno de cada diez o sea el 10% son funcionarios, ejecutivos, gerentes y jefes. Si sabemos que la fuerza productiva del país esta formada por 100 000 000 de individuos, quiere decir que en números redondos hay 10 000 000 de puestos gerenciales y de seguir a este paso para el año que entra habrá 250 000 de esos puestos que deberán ser ocupados suponiendo que se mantenga el promedio anual de crecimiento.

Ahora bien es cierto que en nuestro país no son los mismos niveles de crecimiento hay que decir que también se esta generando una gran demanda de administradores ya que se apuesta a que la administración es una herramienta que hace posible alcanzar todos los objetivos que se tengan en cualquier ámbito productivo es decir las empresas viejas y nuevas están depositando su confianza y están creyendo en la administración para así lograr sus metas y mantenerse en un mejor nivel cada vez para también competir en niveles de alta calidad con otras empresas.

Principios de administración y su aplicación

Un principio puede definirse como un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción, y la administración también debe contar con sus principios que la orientan a ser ordenada y justa.

Por lo tanto un administrador puede evitar errores fundamentales en su trabajo, y con justificada confianza podrá predecir los resultados de muchos de sus esfuerzos. Los principios de administración serán para un administrador lo que la tabla de resistencias para un ingeniero civil. Dicha tabla representa para el ingeniero las verdades fundamentales expresadas en forma de datos basados en años de experiencias y pruebas y puede determinar la carga que puede soportar una viga de acero sin exceder el margen de seguridad etc....

En fin el descubrimiento de los principios es producto de cualquier ciencia bien desarrollada, los principios son perdurables, de hecho todo campo de conocimiento posee sus principios que representan la destilación de verdades básicas en tal área.

Se puede afirmar que los principios de la administración representan los desarrollos actuales de la administración, a medida que se obtengan mas conocimientos confiables respecto a ella, emergerán nuevos principios y al mismo tiempo serán modificados otros principios de administración.

En consecuencia los principios son las normas básicas pero bien fundamentadas que rigen el papel de un administrador para que este no atienda los asuntos de una empresa con hábitos negativos que perjudiquen a dicha empresa.

Aplicación de los principios administrativos

Los principios son básicos, pero no absolutos. No son ni leyes ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Es asunto de la prudencia y moralidad del ser humano y de hacer difíciles juicios de valores. Esto significa que los principios de la administración poseen cierta flexibilidad y que su aplicación debe tener en cuenta las condiciones particulares, especiales o cambiantes.

La aplicación de los principios esta orientada a la simplificación del trabajo gerencial, y proporcionan los patrones básicos de los cuales puede manifestarse el dominio amplio de un tópico.

Para reiterar los principios son guías ayudan a entender y aplicar la administración, pero son cápsulas de conocimientos selectos sobre administración, que deberán emplearse con cuidado y discreción.

Características de la administración

En esta tesis trataremos 10 características selectas de la administración y su naturaleza única:

1.-La administración sigue un propósito-se refiere al logro de algo específico como un objetivo.

2.-La administración hace que las cosas sucedan-los administradores centran su atención y sus esfuerzos en producir acciones exitosas, saben cuando comenzar, que hacer para mantener las cosas en movimiento y como continuarlas.

3.-La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros-para participar en la administración es necesario abandonar la tendencia a ejecutarlo todo uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante el esfuerzo de los demás pero esto no es fácil ya que tenemos que demostrar la jerarquía pero también la habilidad de trabajar en conjunto es decir también delegar labores.

4.-La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica-los antecedentes y la habilidad técnica pueden ayudar mucho al administrador puesto que con esto lograremos administrar con eficacia.

5.-La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas-la administración no es gente, es una actividad como caminar, leer, nadar o correr. Los individuos que administran pueden ser asignados como gerentes, miembros de la admón. o directores ejecutivos.

6.-La administración es ayudada, no reemplazada por la computadora-la computadora es una herramienta muy importante para la administración ya que puede ampliar la información y la visión del gerente para la toma de decisiones adecuada, sin embargo el gerente debe poner el juicio, la imaginación, la interpretación y la evaluación de lo que signifiquen los datos en un caso específico.

7.-La administración esta asociada comúnmente con los esfuerzos en grupo-los objetivos de una empresa se logran en grupo y no por una sola persona.

8.-La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana-si el administrador lo desea puede hacer mucho para mejorar

el medio en que se encuentre y el de sus colaboradores generando así un impacto en ese su entorno mejorado.

9.-**La administración es intangible**-ha sido llamada la fuerza invisible. Su presencia queda evidenciada por los resultados alcanzados.

10.-**Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios**-en muchos casos los administradores forman un grupo separado ,distinto y aparte de los propietarios pero con el fin de llevar a la empresa a ser productiva que es lo mismo que generar utilidades para los propietarios solo que sin perder su sentido de organización laboral integrada.

CAPITULO 2

“Objetivos de la administración”

- 2.1-Definición del objetivo administrativo.
- 2.2-Importancia de los objetivos.
- 2.3-Prueba de los buenos objetivos.
- 2.4-Tipo y clasificación de los objetivos.
- 2.5-Armonización de los objetivos.
- 2.6-Jerarquía de los objetivos.
- 2.7-Utilidades y objetivos.
- 2.8-Determinación de los objetivos para la administración por resultados.

Definición del objetivo administrativo

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

En este concepto es necesario hacer notar que ese objetivo administrativo cuenta con cuatro características especiales que son:

1-meta

2-campo de acción

3-definición de la acción

4-orientación

Desde el punto de vista del administrador se considera a los objetivos como valores que deben alcanzarse .pero como individuo , el administrador puede tener un objetivo en la forma de una aspiración personal que puede ser mental o intangible ,es decir pensar en el logro de un objetivo lleva al mejoramiento individual.

Importancia de los objetivos

Los objetivos poseen la facultad de estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

La principal necesidad de Las empresas es una o varias metas principales hacia lo cual todos los integrantes de la misma tienen que dirigir sus esfuerzos con la máxima velocidad y precisión para así alcanzar la meta la cual será la realización de la empresa.

Todos los administradores están de acuerdo en que los objetivos son vitales ya que objetivos inadecuados o inapropiados pueden retrasar a la administración y sofocar las operaciones de cualquier organización ,la dificultad de esto esta en que los administradores sepan cuales son sus objetivos actuales ,en que los identifiquen, actualicen y los usen con eficacia en su trabajo administrativo. Una útil sugerencia para un administrador es que se dedique en forma periódica reiterar sus objetivos y luego verificar si esta logrando alcanzarlos.

Los objetivos cuentan con un **principio** sumamente importante el cual describo continuación:

Deben ser:

1-definidos con claridad.

2-cuantificados y susceptibles de ser medidos.

3-realistas.

4-entendidos.

Prueba de los buenos objetivos

Los objetivos de la administración deben fijarse con gran cuidado. Sirven más y tienen mejores oportunidades de ser alcanzados cuando se toman en cuenta las siguientes consideraciones.

1-Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos acabo, es decir los que se encuentran cerca de una situación quizá conozcan mejor lo que se puede lograr, cuando las personas han ayudado a formular los objetivos, tienen un fuerte compromiso de lograrlos, además obtienen la sensación de pertenecer y de importancia.

2-Todos los objetivos parciales deben apoyar a los objetivos generales de la empresa. En otras palabras, los objetivos deben ser mutuamente consistentes en la organización.

3-Los objetivos deben tener cierto alcance, en otras palabras la gente se siente mas satisfecha y trabaja mejor si existe un objetivo razonable para posteriormente al alcanzar ese objetivo disfrutar de una sensación de logro.

4-Los objetivos deben ser manifestados con claridad y ser realistas para no crear frustración en los miembros de una organización ya que esto produce una desmotivación y por ende una disminución en el desempeño.

5-Los objetivos deben ser contemporáneos así como innovadores para que la empresa este al día en sus objetivos, al revisarlos periódicamente y los corrige cuando cree que es ventajoso hacerlo.

6-Los objetivos establecidos para los miembros de la administración deben ser en número limitado, ya que demasiados provocan confusión y descuido en lo importante.

7-Los objetivos deben clasificarse según su importancia relativa, porque pone el énfasis necesario sobre los objetivos principales.

8-Los objetivos deben estar en equilibrio en una empresa dada, ya que los varios objetivos no deben señalar colectivamente un exceso hacia cualquier lado de una condición principal de la compañía.

Tipo y clasificación de los objetivos

Los objetivos pueden clasificarse como: **Primarios**
Secundarios
Individuales
Sociales

Los primarios radican en proporcionar bienes y servicios realizables para el mercado.

Los secundarios ayudan a alcanzar los objetivos primarios e identifican las metas para los esfuerzos designados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo.

Los individuales estos son los de los miembros de la organización.

Los sociales estos se refieren a los objetivos de una organización hacia la sociedad, incluyen las obligaciones que hay que cumplir de acuerdo con los requisitos impuestos por la sociedad tales como las relativas a la salud, seguridad, prácticas laborales y regulación de precios.

Armonización de los objetivos

La importancia de los distintos tipos de objetivos es que debe de existir armonización si se desea lograr la unidad del esfuerzo. Esto es cierto, en especial en los objetivos dentro de una empresa deben estar en compatibilidad con los externos a ella para que la empresa pueda funcionar en sociedad, la tecnología y el ambiente dentro del cual existe.

La armonía entre los objetivos generales de una empresa y los objetivos de la gerencia es de máxima importancia, así como la armonía de los objetivos de los gerentes de la misma empresa es vital porque el gerente debe complementar los objetivos de sus colegas y los de ellos con los del gerente, cuando se consigue esto se disfruta de un genuino trabajo de equipo y se ayuda en forma material a las relaciones humanas. Sin embargo la conciliación de los objetivos de un gerente con los individuales no es tarea fácil por esto se dan las siguientes sugerencias para que el individuo:

- 1- Visualice en el trabajo de la empresa una oportunidad de satisfacer sus intereses de trabajo.
- 2- Desarrollar un entendimiento general de las actividades de la empresa para anticipar las mejoras en el desempeño del trabajo y para cumplir con los requisitos del trabajo.
- 3- Analizar las asignaciones del trabajo y las oportunidades de promoción con referencia a las expectativas razonables de sus objetivos.
- 4- Determinar periódicamente sus intereses y habilidades cambiantes, a la luz de los planes y cambios que tienen lugar en la empresa.

De igual manera el gerente debe:

- 1-Reconocer la capacidad del empleado para contribuir a la realización de los objetivos de la gerencia.
- 2-Fomentar el auto desarrollo del empleado para que exceda el desempeño ordinario del trabajo.
- 3-Relacionar las contribuciones del trabajo del empleado con las de otros miembros de la empresa y con el producto final o servicio que se proporcione.
- 4-Demostrar que el empleado progresa solo hasta el grado en que el contribuya en forma directa y final al logro de los objetivos manifestados.

En resumen la armonización de los objetivos significa que se mezclen unos con otros.

Jerarquía de los objetivos

Para cada empresa existe una jerarquía de los objetivos, así que tomemos el siguiente enfoque:

Al nivel máximo de la organización y proporcionando el objetivo para todo el esfuerzo , se encuentra la meta , o metas principales ,según sea el caso .Subordinados pero definitivamente relacionados con los objetivos principales se encuentran los objetivos departamentales que fijan la meta de los segmentos de la empresa , a su vez estos objetivos departamentales tienen sus objetivos de grupo subordinados , los cuales en forma similar se subdividen en objetivos de unidad y finalmente en objetivos individuales.

Alcanzar cada uno de los objetivos subsidiarios contribuirá para alcanzar el objetivo inmediato superior.

Utilidades y objetivos

En realidad, no es práctico tener como única meta la obtención de utilidades .Las utilidades son de naturaleza residual y tienen existencia como resultado de otros esfuerzos. Un gerente no puede tender directamente a obtener ganancias; debe hacer algo distinto que pudiera dar como resultado la realización de utilidades. En este caso, puede pensarse que las utilidades son un objetivo indirecto, un subproducto posible y que se espera de otros esfuerzos directos.

Sin embargo , esto no quiere decir que las utilidades no sean importantes ,bajo el sistema competitivo es verdad que una empresa debe mostrar utilidades para sobrevivir , para generar una reutilidad razonable a sus propietarios , para desarrollar y mejorar sus instalaciones , para contribuir a su comunidad y para pagar su parte de los gastos del gobierno , en fin las utilidades son necesarias para cubrir las indispensables obligaciones y para continuar ofreciendo un servicio fundamental . Con estos aspectos pretendo explicar que el cumplir los objetivos generara utilidades pero que estas no son todo lo que la empresa tiene que tomar en cuenta sino también a los objetivos por que estos le darán orden en sus operaciones y un mejor seguimiento a las mismas.

Administración por resultados: esta administración es la coordinación de nuestros recursos pero a través de los resultados obtenidos es decir los resultados son los criterios que determinan el éxito del administrador.

Bajo la administración por resultados, cada empleado participa en La determinación de sus propios objetivos, así como en los medios en los cuales espera lograrlos .Los resultados específicos esperados sirven como guías para dirigir las operaciones y también como normas de desempeño, contra las cuales se evalúa al subordinado.

Siguiendo los resultados, la administración tiende a hacer de cada individuo un gerente de su propio trabajo

Determinación de los objetivos para la administración por resultados

Por conveniencia ,se puede seguir ya sea el enfoque de “arriba hacia abajo” o de “abajo hacia arriba” para determinar los objetivos para la administración por resultados , el primero esta ejemplificado por la practica del presidente de una compañía que cerca del fin de año le escribe a su vicepresidente preguntando:

- 1-¿Cuáles fueron los logros notables de los últimos doce meses?
- 2-¿Cuáles son los logros que contempla el año nuevo?

Así el vicepresidente envía solicitudes a su personal clave y este así sucesivamente hace lo mismo hasta llegar al nivel inferior, las respuestas forman la base para establecer los objetivos. Cada superior revisa las respuestas y de acuerdo con ellos fija los objetivos pertinentes, a su vez cada superior consulta a su superior responsable y establecen los objetivos para el siguiente nivel superior, el proceso se repite así hasta llegar al presidente.

En contraste el enfoque de abajo hacia arriba principia con el individuo manifestando los objetivos y sometiéndolos a su respectivo superior para su modificación y su aprobación hasta regresar de nuevo al ejecutivo superior .

Al establecer los objetivos es de mucha importancia la evaluación que de ellos haga el supervisor puesto que de ello dependerá traducir todo a desempeño y lo que es igual a dinero y eficiencia, los objetivos deben ser compatibles con los planes generales de la empresa , es decir, existe una jerarquía de objetivos la cual determinara la productividad de los esfuerzos de todos los individuos pertenecientes a esa organización.

CAPITULO 3

“LA ADMINISTRACION EN ACCION”

3.1-EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.2-TIPOS DE PUESTOS GERENCIALES

3.3-PROCESOS GERENCIALES

3.4-ACTIVIDADES TRABAJO GERENCIAL

El proceso administrativo

El proceso administrativo es una serie de pasos ordenados y sistematizados en los que el administrador se apoya de manera fundamental para alcanzar así los objetivos determinados de una empresa.

Dicho proceso se compone de 5 pasos básicos, los cuales mencionare en este momento:

- 1.-Planeacion
- 2.-Organización
- 3.-Integración
- 4.-Dirección
- 5.-Control

1.-La planeacion implica seleccionar misiones y objetivos así como las acciones necesarias para los objetivos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción, partir de diversas alternativas.

2.-La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, se trata entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en si mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar.

3.-La integración es llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional .Esto se lleva acabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo ,la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección , ubicación, ascenso, evaluación, planeacion profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar los puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado , a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas .

4.-Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

5.-El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros, así pues, algunos medios de control como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas hombre perdidas, son muy conocidos, cada uno de ellos sirve para efectos de medición, y muestra si los planes están funcionando ya que en caso de tener desviaciones es necesario proceder a su corrección.

Así pues el proceso administrativo es toda una serie de pasos con un orden específico que los administradores necesitan para lograr los objetivos planteados en cualquier empresa que desea superarse en un medio constantemente cambiante y que exige estar a la vanguardia para así poder satisfacer las necesidades de una sociedad cada vez más exigente en cuanto a calidad y servicio en los productos que esa sociedad consume a diario.

Tipos de puestos gerenciales

Los puestos y trabajos gerenciales se distinguen en dos aspectos fundamentales:

- el nivel que ocupan en la jerarquía.
- el grado en que están especializados.

Tales diferencias tienden a plantear semejanzas de exigencias, restricciones y decisiones para puestos en niveles análogos y para puestos de un grado comparable de especialización, aun cuando se hallen en distintas organizaciones.

Niveles gerenciales

Es útil distinguir tres niveles de los puestos gerenciales: supervisor, nivel medio y alta dirección (gerencia). Los puestos gerenciales situados en el primer nivel arriba de los empleados que no desempeñan tareas de supervisor, o sea el nivel mas bajo de los puestos gerenciales, suelen denominarse supervisores. El nivel superior a este pero que no incluyen los niveles mas altos de la dirección en una organización suelen recibir el nombre de gerencia media. El nivel o los dos niveles mas altos se denominan alto nivel, el término ejecutivo casi siempre se refiere a este tipo de puesto. El puesto más alto de una corporación se llama a veces presidente ejecutivo o director general.

Supervisores

Los supervisores normalmente vigilan las operaciones o actividades de determinada unidad; por ejemplo, una sección o departamentos concentran en los detalles finales para asegurarse de lograr las metas organizacionales y se cumplan las políticas.

Gerentes de nivel medio

Existe un número variable de niveles intermedios entre los más bajos y el más alto o bien dos niveles en la jerarquía de los puestos gerenciales dentro de una organización.

Los gerentes de nivel medio, a semejanza de los gerentes de responsabilidades de supervisión, suelen pasar parte considerable de su tiempo trabajando con personas fuera de su departamento, lo mismo que con personas que están directamente subordinadas a ellos. También necesitan conseguir la ayuda y la cooperación de varios individuos e integrar sus planes y actividades en la división en general.

Gerentes de alta dirección

Los que ocupan los puestos gerenciales de más alto nivel tienden a tener las responsabilidades más generales y una extensa red de interacciones, que casi siempre los obliga a pasar gran parte de su jornada con representantes de otras organizaciones con las cuales su empresa tiene tratos.

Aparte de la distinción entre los niveles de los puestos gerenciales. También conviene distinguir a los gerentes partir del alcance de sus responsabilidades. La diferencia se da entre los puestos gerenciales que reciben el nombre de **funcionales** y los que se designan como **generales**.

Gerentes funcionales

A estos gerentes se les asignan partes especializadas de responsabilidades o actividades que pueden afectar a una organización, como es el caso de ser gerente de compras, su función es lo relacionado a las compras.

Gerentes generales

A estos gerentes se les asignan responsabilidades muy amplias y multifuncionales, es decir el encargado de toda la compañía con todas sus funciones como son: producción, investigación, ingeniería, mercadotecnia, contabilidad, compras, personal, etc....

Procesos gerenciales

La perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan correctamente, favorecen la eficacia de las organizacionales. Los procesos básicos son: planeación, organización, dirección y control.

Cuando lea la descripción de cada proceso, tenga presente las dos siguientes ideas:

- 1.-En la presente sección estamos hablando de procesos, no de personas.
- 2.-Recordemos que la aportación de cada proceso hace el funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones.

Planeación

La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decir como conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontaran los riesgos y oportunidades del ambiente. También incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, Así como métodos de realización.

Organización

Se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, que tienen determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas.

Dirección

La dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud de la cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución de un trabajo.

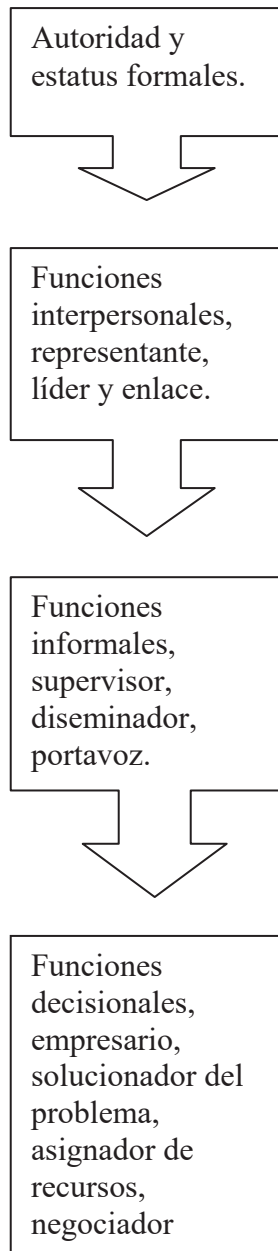
Control

El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas.

Actividad del trabajo gerencial

Esta actividad se centra en lo que hacen los gerentes, en aquellos con quienes hablan y la duración y los temas que abordan en sus conversaciones.

FUNCIONES DEL GERENTE



Papeles interpersonales

Los gerentes desempeñan la función de representantes, líderes y personas de enlace cuando cumplen con sus deberes.

Representantes

Este papel se lleva a cabo cuando una persona acude en nombre de otra a algún evento que requiera de esa importancia la cual se hace para tener la vinculación necesaria para alguna operación posterior a ese evento.

Líder

Es aquel que toma la postura de ser la cabeza de algún movimiento realizado en equipo.

Enlace

La función de enlace se ocupa de la intrincada red de relaciones que el gerente sostiene con muchos individuos y grupos fuera de la organización que preside.

Funciones informacionales

Los gerentes sirven de centro nervioso donde obtienen información sobre el ambiente y su organización al vigilarlos a ambos. Pasan a otros la información que recaban. Las tres funciones o papeles informacionales son supervisores, diseminador y portavoz.

Funciones decisionales

Son cuatro: empresario, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador.

Todo gerente hace cosas que no son esencialmente administrativas. Es posible que les dedique la mayor parte de su tiempo. El gerente de ventas realiza un análisis estadístico o tranquiliza a un cliente muy importante. Un supervisor repara una herramienta o llena un informe de producción. Un gerente de manufactura diseña una nueva planta o prueba materiales nuevos. El presidente de una compañía prepara los detalles de un préstamo bancario o negocia un contrato muy importante.

Todas estas cosas pertenecen a una función particular. Todas precisas y han de hacerse bien. Pero no forman parte del trabajo que hacen los gerentes, sin

importar su función o actividad, su rango o puesto; ese trabajo es común a todos los gerentes y característico de ellos.

CAPITULO 4

“MISION Y OBJETIVOS”

4.1-PLANEACION Y EFICACIA

4.2-MISION Y VISION

4.3-OBJETIVOS

4.4-ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

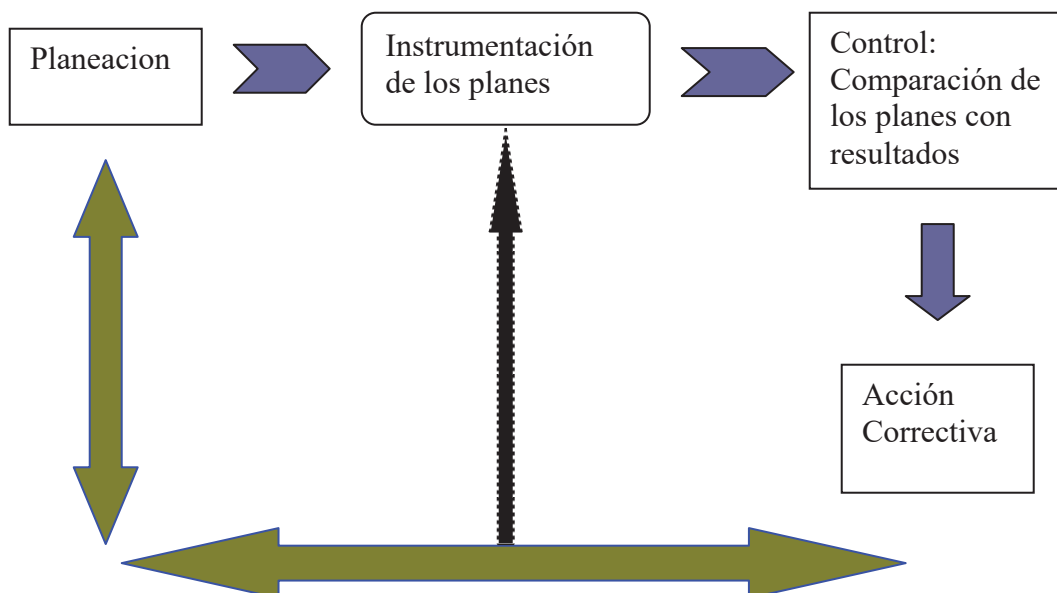
Planeacion y eficacia

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeacion, la función administrativa más importante de todas.

La planeacion implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diversos cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa.

Cabe destacar que planeacion y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir sin antes saber a donde quiere ir. Así pues los planes proporcionan las normas de control.

Estrecha relación entre planeacion y control



La eficacia de la planeacion se ve traducida en el alcance de lo objetivos, ya que al alcanzar los objetivos automáticamente sabremos que nuestra planeacion fue la más adecuada para las acciones realizadas en una organización.

Dentro de la planeacion encontraremos forzosamente todas las herramientas que la hacen ser eficaz y a continuación las nombrare:

Objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos.

Pero también **la planeacion cuenta con una serie de pasos** para que sea lo necesariamente ordenada para contar con la fuerza que la caracteriza y que la hace necesaria:

- 1.- Atención a las oportunidades.
- 2.- Establecimiento de objetivos.
- 3.- Desarrollo de premisas.
- 4.- Determinación de cursos alternativos.
- 5.- Evaluación de cursos alternativos.
- 6.- Selección de un curso de acción.
- 7.- Formulación de planes derivados.
- 8.- Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.
- 9.- Coordinación de planes a corto y largo plazo.

1.- Atención a las oportunidades: a la luz de: Mercado.
Competencia.
Deseos de clientes.
Nuestras fortalezas.
Nuestras debilidades.

2.- Establecimiento de objetivos: Donde quisiéramos estar y que deseamos hacer y cuando.

3.- Desarrollo de premisas: ¿En que condiciones internas o externas operaran nuestros planes?

4.- Determinación de cursos alternativos: ¿Cuáles son las alternativas mas promisorias para el cumplimiento de los objetivos?

5.- Evaluación de los cursos alternativos: Que alternativa nos ofrece mayores posibilidades de

cumplir nuestras metas al
menor costo .

6.- Selección de un curso de acción: Elegir una alternativa.

7.- Formulación de planes derivados: Como planes para:
Compra de equipo
Compra de materiales
Contratación y capacitación de
empleados.
Desarrollo de nuevos productos.

8.- Traslado de planes a cifras por medio de presupuestos:
Desarrollo de presupuestos como:
Volumen y precio de ventas
Gastos de operación necesarios
Inversiones en bienes de capital.

9.- Coordinación de planes a corto y largo plazo:
Que planes realizaremos primero
de acuerdo a su importancia
relativa.

Misión y visión

La misión es el lugar que queremos ocupar en nuestro entorno, es decir es lo que se espera llegar a ser o tener en un tiempo, la misión es el deseo de una organización ya sea cuantitativo o cualitativo, el cual será realizado con el esfuerzo de todos los integrantes de dicha organización ejemplo: la misión de una empresa de aves de combate podría ser producir y vender aves de combate de calidad en toda la republica mexicana y el extranjero.

La visión de una organización es como espera proyectarse en su entorno en el que radica, es decir como se vera en cuanto a su forma de operar si estará a la vanguardia o será una empresa mediocre, o talvez si dicha organización espera tener un tamaño bastante acaparador en un mercado demandante, en fin la visión de las empresas es tener claro que quiere y donde lo va a tener.

La idea de verse en un futuro, de alguna manera es una herramienta bastante útil ya que sirve como un motivador automático por la simple idea de que es allá donde se pretende estar operando con una empresa que seguramente querrá estar posicionada en un lugar de respeto y que se vera reflejado en ventas y posteriormente en utilidades, puesto que nuestra misión y Visión serán el curso que ha de seguir ese gran barco llamado organización la cual necesita una misión y una Visión o si no de

otra manera no sabría para que hacer los cambios pertinentes en su momento ideal lo cual evitara que dicho barco se hunda.

Objetivos

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, si no también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

La meta de los administradores es generar utilidades, los objetivos claros y verificables facilitan la medición de las utilidades, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

La red de objetivos

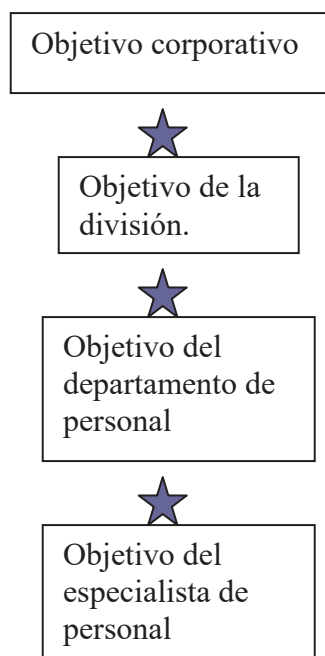
Los objetivos de una organización se dividen en una red o jerarquía de objetivos. Este concepto significa que estos habrán de establecerse para cada departamento e individuo.

Objetivos múltiples

Una red de objetivos integrados deberá ser más fácil de lograr para los departamentos y organizaciones más grandes, si cada una persigue tan sólo una meta básica. La existencia de objetivos múltiples significa que puede haber una interrelación entre ellos. En cierta medida algunos coexisten en armonía; la obtención de uno es compatible con la consecución de otro e incluso, algunas veces, facilita su obtención.

Trazar objetivos bien definidos ayuda a tenerlos presentes, para que estos sean alcanzados con mayor facilidad.

Ejemplo:



Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

La administración por objetivos incluye los siguientes pasos:

- 1.- Preparación, por los subordinados, de metas específicas y escritas dentro de un marco de referencia ofrecido por el superior.
- 2.- Discusión conjunta de un acuerdo respecto a una meta entre el superior y el subordinado.
- 3.- Revisión conjunta del progreso en determinados momentos y evaluación del desempeño basado en un grupo de objetivos.
- 4.- Ajustes según se necesiten.
- 5.- Reanudación de ciclo.

La importancia práctica de los objetivos en la administración se advertirá mejor por medio de un conciso compendio del exitoso funcionamiento de la administración por objetivos en la práctica.

Por ello la administración por objetivos ayuda a esclarecer las metas y expectativas, favoreciendo una mejor planeación, normas claras de control, una mejor motivación, una evaluación más objetiva y una moral más satisfactoria. También parece favorecer más el incremento de la productividad y la satisfacción a corto plazo.

En ocasiones la administración por objetivos no da los resultados esperados cuando se cuenta con una cultura organizacional incompatible, la falta de actividades gerenciales, y el no integrarla a los sistemas reales de trabajo y poder de la organización, así como el excesivo papeleo y cuantificación.

Por eso la APO refleja una filosofía de la administración, la cual exige una cultura corporativa o una atmósfera organizacional que se distinga por la confianza, cooperación y apoyo mutuo, además de que la APO se centra en resultados y con ella se pretende dar al subordinado la libertad de elegir sus métodos de trabajo.

En condiciones ideales el proceso de la APO se inicia en la cima de la organización y cuenta con el apoyo activo del director general, quien orienta los esfuerzos de la organización. Aún así, no es esencial que el establecimiento de los objetivos parta de la cima. En realidad puede comenzar al nivel divisional, del gerente de comercialización o aún en un nivel inferior.

Como en todos los tipos de planeación, una de las necesidades de la APO es el desarrollo y difusión de premisas de planeación congruentes. No es posible que un administrador fije metas o establezca presupuestos sin contar con puntos de referencia.

Beneficios en la administración por objetivos

- 1.- Mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados.
- 2.- Precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas.
- 3.- Estímulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como los objetivos organizacionales.
- 4.- Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender reacciones correctivas.

Deficiencias de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

- 1.- Las ineficiencias en cuanto a la enseñanza de la filosofía de la APO son una de las debilidades de ciertos programas. Los administradores deben explicar a sus subordinados qué es la administración por objetivos, cómo funciona, por qué se aplica, que papel tendrá en la evaluación del desempeño, sobre todo, los beneficios que ofrece a quienes participan en ella.
- 2.- La omisión de pautas a quienes deben establecer objetivos es otro problema común.
Los administradores deben conocer los objetivos de la empresa y el lugar que sus actividades ocupan en ellas. Deben contar asimismo con premisas de planeación y conocer las principales políticas de la compañía.
- 3.- Una dificultad, mas es la de establecer metas verificables dentro de ciertos límites. Participantes en programas de APO han reportado en ocasiones que el excesivo énfasis en resultados económicos presiona a los individuos hasta el punto de inducirlos a incurrir en conductas cuestionables. Para reducir la posibilidad de que se elijan a favor de la obtención de resultados, la dirección general debe aprobar objetivos razonables, enunciar claramente las expectativas de

comportamiento y conceder clara prioridad a la conducta ética, que debe premiarse como a las actividades inmorales.

4.- Se corre el riesgo de subrayar los objetivos a corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo.

5.- El riesgo de la inflexibilidad puede provocar que los administradores vacilen en modificar los objetivos aún si un cambio en las condiciones obligaría a tales ajustes.

6.- Otros riesgos el abuso de metas cuantitativas y la pretensión de usar números en áreas en las que no son aplicables o en las que podrían representar la subestimación de objetivos importantes difíciles de enunciar en términos de resultados finales.

A pesar de las dificultades y riesgos de la administración por objetivos en ciertas situaciones, este sistema acentúa en la práctica el establecimiento de metas, parte esencial de la planeación y administración como bien se sabe desde hace mucho tiempo.

CAPITULO 5

"ESTRATEGIA Y POLITICA"

- 5.1-CONCEPTO DE ESTRATEGIA
- 5.2-ALCANCE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
- 5.3-PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
- 5.4-POLITICA
- 5.5-PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

Estrategia

También llamadas por los militares como “grandes planes”, para alcanzar las metas organizacionales considerando lo que tanto la administración como los competidores harán en un conjunto dado de circunstancias. Estos planes están sujetos a cambios en respuesta a lo que se espera que la competencia haga o en realidad hace. Esta forma de planeación puede comprender planes, planes alternativos, o planes de contingencia, dependiendo del nivel y del grado de las estrategias que se vayan a aplicar y de la magnitud y frecuencia de los cambios que se anticipan.

Las estrategias en pocas palabras son planes a largo plazo que facilitan el logro de los objetivos dentro de una empresa.

Alcance de la planeación estratégica

El alcance de la planeación estratégica es muy amplio por que con ella lo que estamos haciendo en realidad es planear de acuerdo a situaciones que queremos nos causen el menor daño posible a las actividades de la empresa, es decir estamos anticipándonos a contingencias que en algún momento dado se presentaran y por ende no entorpecerán el avance de nuestra empresa.

La planeación estratégica comprende una serie de pasos que a continuación mencionare: 1.-establecer los objetivos organizacionales, 2.-desarrollar las premisas de la planeación, 3.-determinar las alternativas posibles, 4.-evaluar las alternativas, 5.-seleccionar las alternativas mas adecuadas, 6.-desarrollar planes derivados para las subunidades, 7.-ejecutar los planes, 8.-vigilar los planes por mecanismos de retroalimentación que hagan dinámica la planeación y sirvan como eslabón de control.

Proceso de la planeación estratégica

1.-Establecimiento de los objetivos organizacionales.

Este es el primer paso para la organización en general y para cada unidad subordinada. Este paso comprende decidir lo que la organización desea hacer y la posición a la que desea llegar en algunos momentos fijos en el futuro hasta donde sus diversas actividades le conciernan. Estos objetivos fijan la dirección en la cual los esfuerzos y los recursos serán aplicados, como la calidad de los productos,

participación en el mercado, volumen de ventas, número de empleados y tasa de rendimiento sobre la inversión para las empresas privadas.

2.-Desarrollo de las premisas de la planeación.

El segundo paso consiste en desarrollar las premisas de planeación, esto es las suposiciones respecto a los futuros marcos en los cuales va a tener la planeación y el ambiente total en el cual van a operar los planes. Para hacer esto los planeadores necesitan hacer pronósticos realistas. También deben analizar los ambientes tanto internos como externos para ver que factores están presentes o posiblemente puedan existir en el futuro.

Existen dos grupos de factores que afectan a la planeación

1.-Factores incontrolables. Aquellos que no tienen una causa directa, susceptible de ser descubierto como el crecimiento de la población, el ambiente político y las presiones sociales.

2.-Factores controlables. Aquellos elementos sobre los cuales la organización tiene algún control por la decisión de sus gerentes, como investigación, sitios para construcción y las relaciones organizacionales.

Otro factor que debe considerarse es que el proceso de planeación requiere muchas suposiciones de que posiblemente no puedan tomarse en cuenta todos los sucesos del futuro, pero estas premisas si proporcionan a la administración una trayectoria ordenada que seguir, y que pueden cambiarse según lo ameriten las condiciones cambiantes. Los planeadores estratégicos deben vigilar estos cambios y modificar las premisas de la planeación según lo dicten las condiciones.

3.-Determinación de las alternativas disponibles.

Determinar las formas alternativas disponibles para alcanzar los objetivos. Este paso incluye observar las diversas formas con las cuales la administración puede alcanzar sus metas tomando en cuenta las premisas de la planeación y otros factores.

4.-Evaluación de las alternativas

Esto significa utilizar el análisis estadístico o cuantitativo de los factores comprendidos en cada alternativa, si es posible, y luego, después de considerar las implicaciones conductuales, llegar a una decisión respecto a que curso de acción emprender.

Esto se facilita mucho hoy en día con los avances tecnológicos como la computadora ya que permite un mejor análisis de evaluación y multiplica el volumen de datos.

5.-Selección de la alternativa más apropiada.

El punto focal de todos los demás pasos de la planeación es el paso de seleccionar la alternativa más apropiada. Esto implica elegir el plan más prometedor para conducir a la administración al logro de sus objetivos. Esta decisión de selección resulta de la evaluación de las alternativas y premisas de la planeación, incluyendo las suposiciones respecto a los ambientes externos e internos de la organización y las posibles situaciones futuras.

6.-Desarrollo de planes derivados.

Una vez que el plan principal ha sido aceptado, deben formularse otros planes derivados para las subunidades, que respaldan al primero. Estos planes intentan coordinar las diferentes fases de la organización, de manera que operen junto con el plan principal para alcanzar el mismo objetivo.

7 Y 8.-Ejecución del plan.

El plan se convierte en realidad cuando se pone en operación. Esto implica la transición de la planeación a la acción. También requiere el uso de otras funciones administrativas, tales como, organización, contratación de personal, dirección y control. Es muy importante que el plan sea vigilado con cuidado para determinar si está logrando efectivamente los resultados deseados.

Criterios para evaluar la efectividad de un plan

La efectividad de la planeación debe ser susceptible de evaluación, por ello mencionare los siguientes criterios: 1.-utilidad, 2.-precisión y objetividad, 3.-alcance, 4.-efectividad del costo, 5.-responsabilidad, 6.-oportunidad.





Alcance

Utilidad.- Para que un plan sea más útil a la administración en el desempeño de sus otras funciones debe ser: flexible, estable, continuo y simple.

Precisión y objetividad.-Los planes deben ser evaluados para ver si son definidos, claros, concisos y precisos.

Las decisiones y otras acciones administrativas solo son tan efectivas como la información sobre la cual están basadas.

Alcance.-Los planes deben ser evaluados en términos de su esfera de acción: Amplios, Uno a la vez y congruentes.

Efectividad de costo.-La planeación es costosa en términos de tiempo, esfuerzo y desgaste emocional de quienes la hacen. En consecuencia, la guía en la planeación es: a menos que los resultados aumenten los ingresos o reduzcan los costos por más del costo de la planeación y su ejecución, no se haga.

Responsabilidad.-Existen dos aspectos de responsabilidad: a) responsabilidad para hacer la planeación, b) responsabilidad de ejecución de los planes. Por ello el trabajo de planear es trabajo del planeador y los gerentes de la organización para así reflejarlas ideas y el compromiso de los responsables.

Oportunidad.-Las organizaciones están afectadas por muchas cosas, tales como grandes catástrofes, cambios tecnológicos e incluso cambios de clima. Tales sucesos son difíciles de predecir con algún grado de precisión, pero los planeadores deben intentar hacer tales predicciones debido a su importancia.

Política

Son pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guía a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez. Gracias a la política aumentan las posibilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independiente situaciones parecidas. Y esto se logra reduciendo la variación de la discreción en la toma de decisiones, las políticas aparecen en dos formas: las políticas expresas y las políticas implícitas.

Política expresa.- Son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones información que les ayuda a escoger entre las alternativas u opciones.

Política implícita.- Estas difieren de las expresas solo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones.

Las políticas pueden ser implícitas simplemente por que nadie se ha tomado la molestia de formularlas. Por ejemplo, si una organización es muy pequeña, el que necesite saber como manejar cierto problema puede ver la manera en que el presidente resuelve ese mismo tipo de problema.

Procedimientos y reglas

Cuando es importante que se den determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede un detallado plan permanente llamado “procedimiento”, los procedimientos deben ser diseñados para asegurar que la información pertinente fluya a las personas que necesiten esos datos y que cada uno de los involucrados en el proceso entienda qué es lo que va a hacer con ellos.

Los procedimientos logran lo siguiente:

- 1.-Conservar el esfuerzo administrativo.
- 2.-Facilitar la delegación de la autoridad y la fijación de la responsabilidad.
- 3.-Conducir al desarrollo de métodos mas eficientes de operación.
- 4.-Permitir importantes economías de personal.
- 5.-Facilitar el control.
- 6.-Ayudar en la coordinación.

Reglas y reglamentos

La forma mas sencilla, pero por lo general la mas detallada de todos los planes permanentes, reglas y reglamentos, detalla específicamente lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer bajo un determinado conjunto de circunstancias. En consecuencia, se utilizan para ejecutar otros planes y por lo regular son el resultado de una política que se apega a todos los casos. Cuando no se permite ninguna variación, el plan se convierte en regla; que con frecuencia lleva un resultado negativo si es violado.

CAPITULO 6

“LA EMPRESA AVICOLA ESPECIALIZADA EN AVES DE COMBATE”

6.1-ANTECEDENTES HISTORICOS

6.2-MISION Y VISION-

6.3-OBJETIVOS

6.4-PLANEACION

6.5-ORGANIZACIÓN

6.6-DIRECCION

6.7-CONTROL

Antecedentes históricos

Para poder entender un poco mas de las aves de combate me gustaría adentrarme en algunos antecedentes históricos de estas maravillosas y cautivantes aves que aunque hoy en día su imagen nos es muy familiar o cotidiana no lo es tan común históricamente hablando ya que resaltan en ellas algunas características que el hombre ha sabido tomar como ejemplo de valor, vigilancia y destreza.

Símbolo, mito y heráldica.

Las condiciones primigenias del gallo se transparentan en el símbolo, el mito y la heráldica, donde la voz gallo tiene las siguientes connotaciones: "Símbolo solar y fálico del vigor físico, ave de la mañana, el gallo es emblema de la vigilancia y de la actividad. Se ha utilizado simbólicamente desde la antigüedad, y, sobre todo, en el arte cristiano (resaltemos nuestra influencia de país con el cristianismo). Mitológicamente, el gallo y la gallina son símbolos de abundancia a causa de los huevos que estos producen, los cuales personifican al sol. Ave de fecundidad, desempeña como tal un importante papel en los ritos matrimoniales de diversos pueblos. Por su temprano canto matutino, cada mañana anuncia el día que sucede a la noche, es emblema de vigilancia: el gallo advierte que el día se aproxima, anuncia a cristo y expulsa las larvas de la noche. No solo evoca la resurrección de cristo, sino la nuestra. Como tal símbolo aparece en los sepulcros paleocristianos. En los cuadros donde aparece cerca de San Pedro –como observa Ferguson, expresa su negación de cristo y su posterior arrepentimiento. En este sentido, es símbolo de La pasión lo que se funda en la respuesta de cristo a la manifestación de la lealtad de Pedro: "en verdad, en verdad te digo: no cantara el gallo sin que me hallas negado tres veces "(Juan, 13, 38). Durante la edad media el gallo aparecía casi siempre en la veleta más elevada sobre las torres o cimborios de las catedrales. En heráldica simboliza, además de la vigilancia, la osadía y el orgullo, representándose de perfil, con la cabeza levantada, la cola vuelta hacia arriba y las plumas cayendo en penacho. El gallo (en latín: gallus) es uno de los emblemas nacionales de Francia.

Dispersión geográfica

Esta disparidad en los orígenes corre a parejas con su dispersión geográfica confirmada por investigaciones arqueológicas. Así por ejemplo, en cavernas del Tíbet aparece su efigie- 4000 años antes de la Era Cristiana- En Egipto, 3000 años antes de nuestra era, figuran dos de ellos en las tumbas de Beni Hassan, en la

tebaida. Investigando terrenos terciarios y cuaternarios el profesor Jeitleles en 1872 halló osamentas en Moravia que corresponden al gallo bankiba y sonneratti.

Egas Grant Menzies³ refiere que en las islas que hoy forman Reino Unido, se han encontrado urnas funerarias conteniendo huesos de aves. Uno de estos hallazgos reviste especial importancia para la historia de las peleas de gallos desde su mismo origen, porque sobre de uno de los huesos de una de las patas de gallo subsistía aún un espolón artificial metálico, lo cual prueba, sin lugar a dudas, que los romanos utilizaban estos accesorios en sus aves de combate hace mas de 2000 años. Esto refuta terminantemente la aseveración de que los espolones o ayudas artificiales para los gallos de pelea constituyen una idea relativamente moderna.

En el mundo greco-romano Píndaro en sus olímpicas nos refiere que las peleas de gallos se efectuaban en las “Alectomaquias”, Temístocles un general decía que estas aves no peleaban por sus dioses, ni por sus hijos, ni por su gloria, ni por su libertad. Por el sabor de la victoria no ceden jamás. El ejemplo de los gallos hará efecto en el flojo espíritu de los soldados para tomar una vez más la delantera y obtener el triunfo.

Por Aristófanes sabemos que los griegos armaban a sus aves con una púa metálica colocada sobre sus espolones y que se denominaba “telum”

La gallería en el viejo mundo.

Si la apelación al mundo clásico coloca a la gallomaquia en un horizonte cultural no siempre tenido a la vista en los estudios de corte folklórico, el examen de la gallería en países como: España, Inglaterra, Irlanda y Francia durante los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX, resulta imprescindible para entender lo que sería la recepción y afinamiento de razas y estilos en el nuevo mundo.

Es decir que las aves de combate llegaron a nuestro continente a través de los colonizadores europeos principalmente de España, Inglaterra y Francia, ya que en Europa las peleas de gallos datan desde hace más de 2000 años pasando desde cualquier persona común hasta personajes de todas las realezas de diferentes etapas de la historia.

Introducción de las aves de combate al nuevo mundo.

Al llegar los colonizadores a lo que hoy es América estos se diseminaron por todo el continente provocando con esto que las aves de combate tomaran fuerza en dicho continente y al paso de muchos años ha seguido esta afición por las peleas de gallos en la mayoría de los países de América del norte y América del sur, para posteriormente crear nuevas líneas de familias de estas aves como producto de cientos de años en este lado del mundo, por eso hoy en día el gallo americano ya cuenta con características propias, obtenidas de la cruce de gallos españoles,

ingleses, irlandeses y franceses con algunas infusiones de gallos orientales como los malayos y los asiles.

Si tomamos en cuenta la cantidad de años que se ha practicado esta afición por las aves de combate pues nos encontraremos con un mercado gigante para abastecer en cuanto la cantidad de gallos que se juegan en todos los países antes mencionados, por ello hoy en día existen grandes criadores principalmente norteamericanos que abastecen estos mercados en prácticamente toda América de aquí parte nuestra idea de crear una granja productora de aves de combate, la cual es un negocio como cualquier otro y que pretende abastecer una buena parte del mercado mexicano por lo menos, ya que se estima que en nuestro país se llevan a cabo por lo menos dos y medio millones de peleas anuales las cuales se traducen en por lo menos de cinco millones de aves de combate anuales que se necesitan y por esto existe o debe existir alguien que pueda abastecer mercados como este, pero bueno mas adelante nos extenderemos sobre como funciona una granja productora de aves de combate y todo lo que esta implica, insisto como cualquier negocio que es llevado con una buen administración se podrá gozar de beneficios.

En México talvez las aves de combate se afianzarón gracias a que Hernán cortés era gran aficionado a las peleas de gallos y entre las aves que trajo, venían aves de combate y las hizo pelear en el alto de Tenochtitlán en presencia de Moctezuma.

Actualmente se realizan peleas de gallos en: Estados Unidos, México, Guatemala, Panamá, Uruguay, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Puerto rico, Ecuador y casi todo el continente americano, ¿atractivo empresarialmente hablando no?

Espero que esta breve explicación de los antecedentes históricos de las aves de combate sea lo suficientemente ilustrativa para poder entender que las peleas de gallos se realizan en el mundo desde hace miles de años, pero nunca se hicieron con el afán de entrenar a un gallo a matar a otro , esta característica la tienen estas aves en su estructura instintiva quizá por competencia para liderar a sus gallinas ya que estas aves en hábitat natural se matarían en cuanto dos machos se encontrasen y esa muerte es mucho mas lenta, violenta y tardada que la de los palenques ya que es una lucha mediante su arma natural que es su espolón, pero en verdad sorprende ese coraje hasta morir que tienen los gallos y algunas gallinas también ,insisto es parte de su naturaleza y quizá por eso representan valor, vigilancia y bravura por lo cual el ser humano lo respeta aunque nadie que sea humano pueda lograr erradicar esa característica guerrera de los gallos de pelea ya que seria como quitarle a un león sus intenciones de cazar y matar a otro animal para poder sobrevivir, es solo que en el caso de los gallos sería quitarle su derecho de sobrevivir ante un enemigo , otro gallo como el.

En esta tesis su servidor se dio a la tarea de visitar una granja avícola especializada en aves de combate con el fin de obtener la información real de una

granja real, con el fin de describir todas las actividades que implica un negocio como este, para posteriormente manejar el proceso administrativo que su servidor sugerirá en este trabajo de investigación.

La granja que yo visite lleva por nombre **“GRANJA LA HERRADURA”** la cual es propiedad del señor Humberto Kviat Nudel, quien lleva 40 años en el medio gallístico y que cuenta con un prestigio muy arraigado en la república mexicana, la granja está localizada en el municipio de Tepetzotlán estado de México con la dirección de: Mariano Abasolo s/n barrio Tlacateco y que tiene una antigüedad de 27 años de producir aves de excelente calidad y las cuales han sido adquiridas por diversos clientes de la república mexicana y del extranjero además de aves para sus propias competencias, las cuales le han otorgado el prestigio antes mencionado.



La información que a continuación presentare es la manera en la cual esta excelente granja realiza sus operaciones para poder producir aves de combate de muy alto nivel y que posteriormente son vendidas al público o utilizadas en las diferentes competencias de espectáculo de nuestro país, mostrare los aspectos de reproducción y crianza, además de instalaciones, controles, selección preparación y venta de dichas aves las cuales debemos acostumbrarnos a ver como productos en un mercado altamente demandante.

Pues bien comencemos a describir a esta granja desde sus características físicas y operativas:

La granja la Herradura cuenta con 17,750 m. cuadrados de instalaciones especialmente construidas con el fin de albergar aves de combate para su crianza, crecimiento, desarrollo y venta de las mismas, logrando así una capacidad de 1200

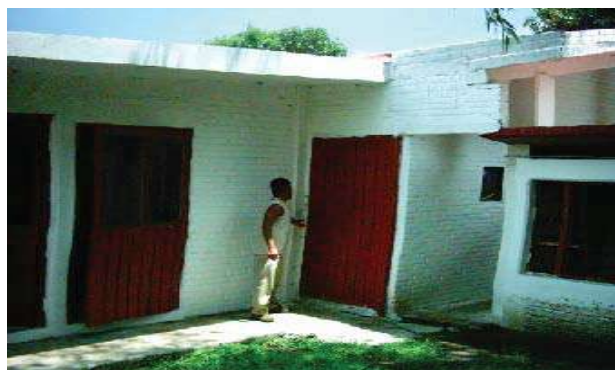
aves de combate de manera cómoda y máximo de 2000 aves. Dentro de estas instalaciones se encuentran:

- 1-Casa residencial (propietario).
- 2-Departamentos para jefes y trabajadores con capacidad de 20 personas.
- 3-Nave de postura con capacidad de 66 rascaderos.
- 4-Rascaderos que circundan el perímetro de la granja con capacidad para 312 aves.
- 5-Jaulas grandes 320.
- 6-Jaulas medianas 200.
- 7-Jaulas chicas 400.
- 8-Teepes de concreto 98, (que pueden usarse o dejarse de usar).
- 9-Almacén de alimentos con tolvas de lámina resistente con capacidad de 15000 Kg. de alimento
- 10-Departamento de mantenimiento.
- 11-Departamento hidráulico (cisternas, bombas etc....)

1-Casa residencial (propietario)



Departamentos para jefes y trabajadores





Nave de postura con capacidad para 66 rascaderos





Rascaderos que circundan el perímetro de la granja con capacidad de 312 aves



Jaulas grandes 320



Jaulas medianas 200



Jaulas chicas 400



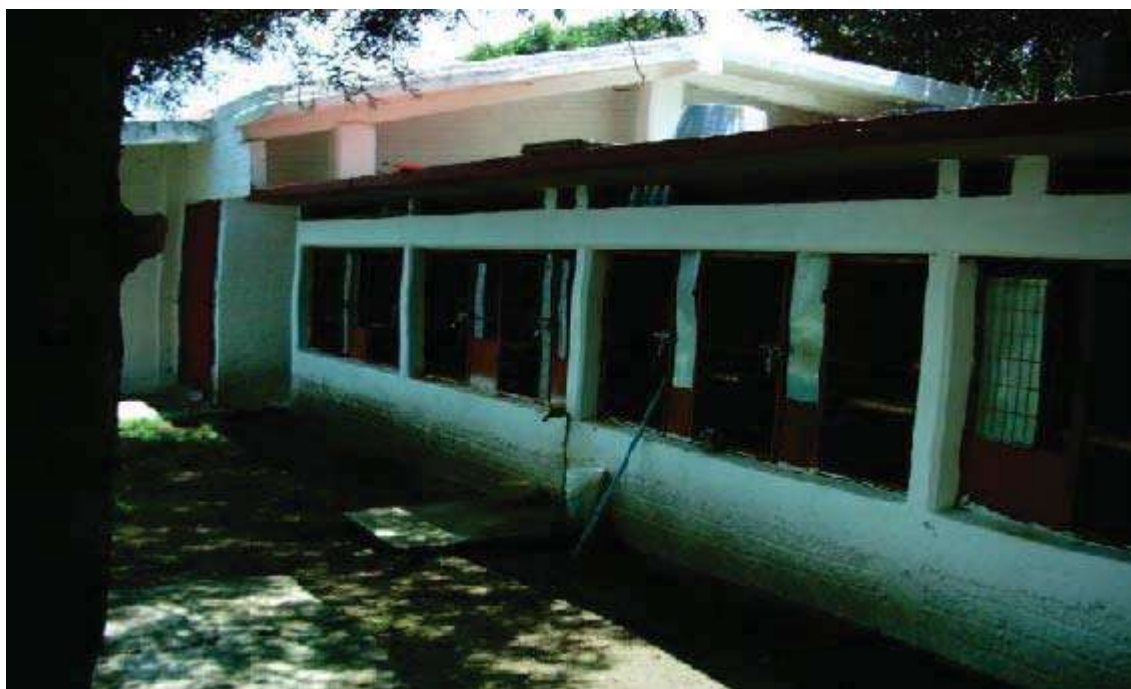
Teepes de concreto (98) que pueden usarse o dejar de usarse.



Almacén de alimentos y Teepes.



Departamento hidráulico y de mantenimiento.



Acceso a granja la Herradura.



Misión y visión.

La misión de la granja la Herradura es tratar de competir honestamente, obteniendo el mayor éxito posible y como se puede observar en las fotos anteriores cuenta con instalaciones de muy alto nivel, las cuales le permiten competir en los mas altos niveles de competencia en nuestro país, puesto que todavía no muchas granjas cuentan con una organización que contemple con tal importancia a las instalaciones de la granja, aún hoy existen muchas granjas de aves de combate cuyas instalaciones son deprimentes y esto es desastroso para la calidad de las aves que pretenden vender.

La visión es poder mantenerse en los primeros lugares de producción de aves de combate con calidad en México no importando tanto una cantidad grande, pero si que la calidad de las aves hable por si sola en cuanto a finura y cualidades de combate, ya que esto es lo que buscan los compradores de gallos de pelea en todas partes, por esto es importante destacarse en el mercado de aves de combate en estas dos cualidades, la finura y características de combate.

Objetivos

Esta granja cuenta con dos objetivos básicamente los cuales son:

- 1.-Criar para vender ó jugar aves de combate.
- 2.-Comprar gallos en el extranjero para vender o jugar.

Basándonos en estos dos objetivos la granja cría para vender, pero también compra aves en el extranjero para también ponerlos a la venta, esto se deriva de que en nuestro país hay muchos compradores de aves que provienen del extranjero específicamente de EE.UU. y por esta razón pues la empresa abarca y cubre estas demandas las cuales también le generan utilidades. Cabe señalar que cuando la empresa importa aves de combate esta tiene que cubrir los aranceles necesarios así como todos los permisos de sanidad animal que le son requeridos por el gobierno de nuestro país y con los cuales se garantiza que los animales que ingresan a nuestro país están libres de cualquier enfermedad que posteriormente causara un desequilibrio en nuestro país, aunque al llevar a cabo estos procedimientos automáticamente hacen que el precio en los animales extranjeros se dispare al doble o triple de lo que valen las aves de nuestro país, pero esto no es problema para los posibles compradores que prefieren aves criadas por personas de otro país.

Planeación

Granja la Herradura al definir la planeación de la granja en sus comienzos se preocupo por tener el lugar ideal para el albergue de aves de combate que serían jugados por ellos mismos ó que pondrían a la venta para la obtención de utilidades dentro de un mercado mexicano que como ya mencioné es altamente demandante en la calidad de lo productos que consume, a todo esto el propietario de la granja decidió integrar los objetivos y misiones a los cuales el pretendía llegar, ya que con esto se aseguró automáticamente de la dirección y el rumbo de los cursos de acción que se tendrían que seguir para el logro de dichos objetivos y misiones .

Actualmente y después de 27 años de operación de la granja se puede ver que la planeación elegida es buena ya que se refleja en los logros obtenidos hoy en día, además continuamente se llevan acabo revisiones de la operación de la granja para saber cuando es necesario hacer modificaciones en cualquier área de la misma. Lo cual permite que se continúe estando a la vanguardia de los tiempos en cuanto a crianza se refiere.

Organización

En la planeación de la granja la Herradura se estableció el papel de cada individuo dentro de la granja así como las tareas que habrían de llevar acabo cada empleado de la misma primeramente realizando un análisis del perfil ideal de los individuos que trabajarían en esta granja, para que con esa información posteriormente se integraran a la misma y entre todos sea mas eficiente el logro de los objetivos y metas de la misma granja.

Aunque actualmente laboran en la granja un encargado de pastores y cuatro pastores, además del dueño que siempre esta al pendiente de todas las actividades que se generen, la granja pude albergar hasta 20 personas ya que trabajando la granja en su máxima capacidad tendría dentro de sus instalaciones 2000 aves de combate, las cuales implican mucho mas atenciones y por ende mas trabajo. Es por esto que decimos que la organización también esta debidamente tomada en cuenta por que la granja cuenta con el personal debidamente capacitado para el manejo de aves de calidad y en cantidad teniendo así muchísima responsabilidad a cargo.

También en esta etapa del proceso administrativo que es la organización nos encontramos que existen diversos departamentos con actividades diferentes a realizar pero que también hay en empresas de cualquier índole como son:

- 1.-departamento de ventas.
- 2.- “ “de compras.
- 3.-departamento de personal o recursos humanos.
- 4.-departamento de mantenimiento.
- 5.-departamento de cuidado de las aves.

Estos departamentos se crearon para especificar y controlar todas las operaciones de la misma granja obteniendo como beneficio un mejor control de toda operación realizada en la empresa.

Dirección

La dirección de la granja esta en manos primeramente del propietario ya que es quien toma las decisiones dentro de la misma, y en segundo lugar el encargado de pastores quien recibe instrucciones del propietario para que juntos lleven y orienten en las actividades a los demás empleados de la granja así como todos los asuntos que se generen por concepto de la operación de la granja como empresa.

Control

Como control en la granja se establecieron las medidas de desempeño en los individuos y en la organización, las cuales revisan que los empleados tengan,

mantengan y mejoren su desempeño individual de acuerdo a los planes establecidos, así como la revisión de la organización y su desempeño como entidad económica en el entorno en que se desenvuelve. Para con esto poder detectar los posibles rezagos en que la granja cae frecuentemente, es decir es el chequeo de todas las personas que trabajan en la granja para que la misma granja pueda funcionar óptimamente y lograr sus objetivos y metas, pero también se checa a la organización para saber si además de lograr los objetivos se encuentra dentro de la vanguardia y de una competencia acorde con los tiempos que se estén viviendo.

Por esta razón el control es la continua revisión y detección de fallas en una empresa para que esta pueda seguir avanzando dentro de una sociedad que continuamente impone retos los cuales hay que superar a través de diversas herramientas como pueden ser cursos de actualización en técnicas de cuidado y crianza o tecnología nueva que permita mejores aves de combate como producto, en fin me viene a la cabeza el dicho: renovarse o morir el cual es muy sabio y completo.

Enseguida mencionaré los procesos y actividades dentro de la granja para resaltar un poco la importancia de planear, organizar, dirigir y controlar dentro de cualquier empresa:

Las operaciones dentro de la granja la Herradura comienzan después de que las instalaciones están listas para albergar a 15 sementales y 100 gallinas de los cuales se obtiene una producción de 200 pollos al año considerando que se suspende producción de huevo fértil durante 4 meses en los cuales las aves cambia de pluma.

Posteriormente se organiza el apareamiento entre los 15 sementales y las 100 gallinas para establecer las características que han de tener los crios producto de la cruce de los gallos, el huevo fértil obtenido de dicho apareamiento se separa por lotes y se manda a la incubadora donde permanecerá por 21 días para después recibir los pollitos y dejar que se desarrollen hasta que empiecen a pelear sin huir (hablamos de los machos que se seleccionaron al llegar de pollitos a la granja).

Después se separan a los machos de manera individual para seguir con su madures física, en todo este proceso se encuentra la supervisión del medico veterinario quien también realiza chequeos sanitarios y supervisa el manejo de la granja, así como la alimentación, estado físico de los animales, rendimiento, enfermedades etc....

También se observa el desembovimiento de las aves al toparlas entre sí, limpieza de las instalaciones lo cual se traduce en salud animal.

Como alimentación se maneja un alimento que se produce dentro de la misma granja basado en una mezcla de varios granos que son ideales para la dieta de las aves de combate y va de acuerdo a la edad de las mismas llevando los siguientes nombres:

- pollo iniciarían
- crecentina
- mantenimiento
- postura (una ración por día)

Al nacer los pollitos se seleccionan por cada seis machos una hembra para posteriormente seguir perpetuando la raza y estirpe de las aves, no se lleva a cabo la venta de pollos solo hasta la adultez la cual llega a los 2 ó 3 años de edad esto con el fin de afianzar más las cualidades de cada ave y que posteriormente se notaran en el palenque después de ser puestos físicamente en condición excepto los sementales.

En cuanto el costo de producción de una ave de combate este va de 600 a 800 pesos, esto de acuerdo los gastos generados por la granja como lo son medicinas, vitaminas, energía eléctrica, agua, sueldos del personal, prestaciones, veterinario, incubadora, alimentación, publicidad, permisos, etc...

La mayoría de las ventas se realizan en la granja mediante la visita de los clientes a la misma y otro tanto por teléfono y envío de los animales, el envío es por carretera o aérea y se manejan todas las medidas sanitarias posibles como son : tapetes sanitarios, prevención de enfermedades, aseo al máximo nivel y desinfección constante.

También se cuenta con un sistema de ingresos y egresos con análisis sobre los temas más importantes como son los sueldos el mantenimiento y los gastos.

Cuenta con sistema de cómputo para registrar en forma analítica y describir el historial de cada animal desde que nace hasta su venta en la granja. Esta es una empresa económicamente activa por la generación de empleos, además del consumo de alimentos, medicamentos, transporte, combustible y servicios y que podría compararse a las empresas medianas.

Además la granja se responsabiliza a hacer llegar las aves a sus clientes a donde ellos nos lo indiquen y hasta allí termina la responsabilidad de la misma.

Dentro del aspecto administrativo cuenta con:

- Control de inventarios.
- Registros de ingresos y egresos monetarios apoyados en auxiliares administrativos y contables.

- Manejo respetuoso y honesto para los clientes y sociedad en general.
- Control de bancos con registros propios para dicho fin.

Los inventarios se encuentran de tal manera que un animal tenga localización inmediata, para esto se encuentran numeradas las instalaciones y las aves.

Con todos estos aspectos nos podemos dar cuenta de todo lo que una granja de este tipo tiene que llevar acabo y de la necesidad de implantar un sistema administrativo que permita estar a la vanguardia de cualquier empresa, ya que solo así se puede tomar esto como negocio ó de lo contrario solo seria un hooby .

Tengo que destacar que el propietario de la granja que es el Sr., Humberto Kviat Nudel tiene actualmente 70 años de edad, es contador publico y una persona muy agradable que cuenta con 40 años en el medio de las aves de combate y 27 años con el negocio de la granja, lo cual nos habla de una verdadera dedicación a un negocio altamente productivo en aspectos personales y financieros.

CAPITULO 7

“TOMA DE DECISIONES”

7.1-PROCESO DE DECISION

7.2-PROCESAMIENTO CUIDADOSO DE LA
INFORMACIÓN.

7.3-ELEGIR AL QUE DECIDIRA

7.4-METODOS CUANTITATIVOS

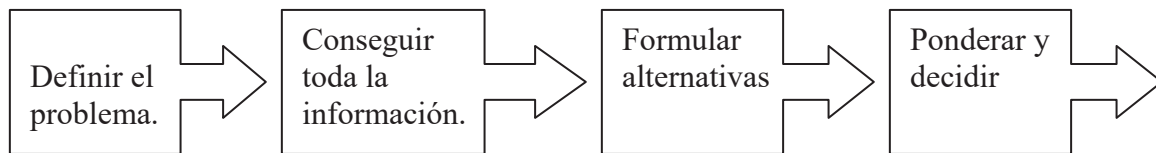
En este capítulo hablaremos de todo lo que se obtiene al llevar a cabo un proceso de decisión dentro de cualquier empresa, ya que este es una herramienta bastante útil en las operaciones cotidianas de la misma y que de él se desprenderán los buenos o malos resultados que se obtengan.

Por esto a continuación tratare los siguientes temas desde su concepto y la manera como podrían ser aplicables a una empresa dedicada a la crianza de aves de combate, tratando de ser lo mas acertado posible en base a mis ideas y experiencias en este ramo.

Proceso de decisión.

Una buena manera de empezar a entender el proceso de la toma de decisiones consiste en adoptar un método idealizado y totalmente racional en este proceso y luego identificar algunas entre el ideal y lo que pasa en realidad.

El proceso de toma de decisiones cuenta con 4 pasos a seguir que a continuación esquematizaremos.



Definir el problema.-Si los administradores quieren sentar las bases para una excelente solución de los problemas o de una inteligente toma de decisiones, deben empezar a intentar definir el problema sin caer en los prejuicios ni en las definiciones demasiado restringidas.

Conseguir toda la información.-Lo que podemos decir respecto a la obtención de toda la información es que nunca la conseguiremos toda. Por lo menos esa es una posición más realista que afirmar que sí podrían recabarse todos los datos, aprender a tolerar la ambigüedad, la información incompleta y la incertidumbre y pese a ello decidir, es indispensable para ser un buen gerente.

Formular alternativas.-Aquí es necesario aportar todas las alternativas posibles basándonos en nuestra creatividad ya que esto le permite al gerente tener una visión mas clara de cómo dar solución al problema.

Ponderar y decidir.- Es esta la ultima etapa del proceso de decisión y en la cual ya se aporta la decisión que tome el gerente después de evaluar toda la situación desde identificación del problema, búsqueda de información, búsqueda de alternativas, para así decidir como reaccionar al problema.

Procesamiento cuidadoso de la información.

Una manera de prever la probabilidad de que se tomen buenas decisiones consiste en valorar la calidad del proceso que las produce. Para esto se tiene que tomar en cuenta la siguiente lista de acciones:

- 1.-examina de manera exhaustiva una amplia gama de cursos de acción.
- 2.-estudia toda la serie de objetivos que hay que cumplir y el valor explícito de la decisión.
- 3.-analiza detenidamente todo lo que sabe sobre los costos y riesgos de las consecuencias negativas, lo mismo de las positivas, que pueden originarse de cada alternativa.
- 4.-busca intensamente la información aplicable a una evaluación más completa de las opciones.
- 5.-asimila correctamente y tiene en cuenta la nueva información o juicio de expertos con la que tiene contacto, aun cuando la información no apoye el curso de acción que el prefiere en un principio.
- 6.-reexamina las consecuencias positivas y negativas de todas las opciones conocidas.
- 7.-toma medidas detalladas para realizar o ejecutar el curso de acción escogido

El gerente y su equipo que lleve estos pasos a cabo estará ejemplificando el proceso cuidadoso de la información.

Elegir al que decidirá

Este proceso es de suma importancia en todas las empresas puesto que la persona que decide es la responsable de los buenos o malos resultados que posteriormente a la decisión se tengan es por esto que al elegir al que decidirá debemos tomar en cuenta el tipo de jefe o gerente que requiere la empresa basándonos en características como son el que esa persona sea autócrata o consultativa esto quiere decir que resuelva problemas personalmente con la información de que dispone ó que consulte y comparta el problema con los subordinados a su cargo en forma individual obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo.

Como podemos apreciar el que decide siempre tiene alguna de estas características y esto es por la necesidad que se tiene de lograr los objetivos que tienen todas las empresas, además de que puede tomarse también para el mejor manejo de todos los subordinados que se tengan.

Métodos cuantitativos.

Los métodos cuantitativos son herramientas utilizadas para determinar que la decisión tomada sea la mejor de todas las posibles soluciones dentro de estos métodos encontramos los siguientes:

Matriz de resultados, la cual consiste en mostrar los posibles resultados que se consiguen al seguir cursos de acción (también llamados estrategias).

Arbol de decisión, es una presentación grafica que describe cada alternativa como la rama de un árbol.

Volviendo a la granja de aves de combate que visite y hablando del proceso de toma de decisiones pues tenemos que el que decide de manera general es el propietario , primeramente basándose en las atapas del proceso de decisión pero posteriormente tomando en cuenta lo que su personal a cargo pueda aportar ya que el giro de la empresa es criar aves de combate y que por consecuencia estamos hablando de cantidades grandes lo cual requiere de que todas las personas que tienen contacto con las aves y en diferentes momentos durante el día pues aporten lo que observen en cuanto a desarrollo de las mismas, para que posteriormente el propietario tome la mejor decisión para el mantenimiento productivo de la granja.

Por otra parte claro que hay decisiones exclusivas del dueño de la granja porque su naturaleza de esas decisiones es de carácter personal y con libertad de tomarlas.

CAPITULO 8
“METODOLOGIAS DE CAMBIO”

- 8.1- DISTINTOS ENFOQUES DE DISEÑO
- 8.2-METODOLOGIA DEL CICLO DE VIDA
 - 8.2.1-ETAPAS
- 8.3-METODO DE DISEÑO ESTRUCTURADO
- 8.4-REINGENIERIA
- 8.5-GESTION DEL CAMBIO.

Metodologías de cambio.

En este capítulo hablaremos de lo que significa cambiar la manera de hacer determinadas cosas dentro de una empresa ya que a veces es necesario ajustarse a situaciones de carácter externo a la empresa y hay que saber llevar a cabo el cambio necesario para poder seguir operando la empresa en un estado productivo que se considere normal.

Distintos enfoques de diseño.

Se identifican principalmente tres enfoques de diseño en la estructura de las empresas, el primero es el más sencillo que implica un perfeccionamiento del diseño existente y, por lo tanto, un cambio muy acotado y bastante certeza respecto de su puesta en práctica. El segundo consiste en la imitación de diseños ya probados en otras organizaciones. El tercero es más complejo ya que está representado en el diseño base cero, que implica la creación de una organización completamente nueva que altera el statu quo y, por ende, genera gran incertidumbre.

Afinación del
diseño actual

Imitación de
otras
organizaciones

Diseño base
cero

Metodología del ciclo de la vida.

La metodología del ciclo de la vida comprende las siguientes etapas:

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Estudio preliminar	Definición del objetivo y alcance del proyecto	Plan de trabajo
Relevamiento	Recopilación de antecedentes mediante: -entrevista -encuesta -observación -revisión de documentación.	Información del sistema actual.
Análisis	Sistematización de la información. Evaluación técnica.	Diagnostico.
Diseño	Diseño global. Diseño detallado.	Hardware y software requeridos. Manuales de procedimiento.
Implementación	Planificación Entrenamiento Puesta en marcha.	Nuevo sistema funcionando.

En la etapa de estudio preliminar el analista al que fue asignado el proyecto iniciara su trabajo con el propósito de estudiar las necesidades de la organización y a partir de allí el plan de trabajo.

En el relevamiento se recopilan los antecedentes de las características del sistema tal y como esta operando para determinar disfunciones y necesidades no satisfechas.

El análisis se evalúan los sistemas administrativos y se produce un diagnostico y propuestas de soluciones a incorporar al nuevo diseño.

Diseño, aquí se comienza a trabajar con el nuevo sistema para darle funcionalidad y que posteriormente opere.

En la implementación el sistema es puesto en operación reemplazando al anterior.

Método de diseño estructurado.

El sistema de diseño estructurado es una técnica que permite representar los sistemas que se desarrollan en una organización, logrando una clara y adecuada visualización de su fundamento, a través de la integración de los distintos modelos que conforman el diseño.

También se realiza un esquema de cómo se realizo el sistema de organización de la empresa y que aporte cada miembro de la organización para tener una visión clara de cómo esta distribuido dicho sistema en la empresa.

Reingeniería.

La reingeniería significa pensar en sus fundamentos los procesos de un negocio (que hacemos y como lo hacemos) y rediseñarlos radicalmente para obtener una mejora significativa en el rendimiento de la organización en términos de costo, calidad y servicio.

Esto quiere decir que la reingeniería es una herramienta que nos sirve para la readaptación de la empresa ante situaciones que haya que mejorar para tener resultados basados en menor costo, calidad en los productos y brindar un mejor servicio al cliente. Es cambiar las maneras de hacer las cosas dentro de una organización siempre con la mentalidad de mejorar y renovar los procesos de operación interna para tener una mejor imagen externa.

La gestión al cambio.

Cada vez son más frecuentes los cambios que se producen en el contexto obligan a que las organizaciones modifiquen sus procesos y su estructura. Esta presión puede provenir de distintas fuentes: a veces son los clientes quienes exigen nuevas especificaciones en los productos o servicios, más adaptadas a sus requerimientos, o menores precios; otras pueden provenir de la competencia, que utiliza nueva tecnología o lanza nuevos productos, o simplemente aparecen nuevos competidores.

El cambio de los procesos y la estructura puede tomar diferentes formas según el enfoque de diseño que se elija, puede ir de la mejora o afinamiento de lo existente hasta un cambio radical, pero, más allá de considerar el cambio en el ambiente de los negocios, debe destacarse que el cambio es el nuevo ambiente de los negocios.

La clave del cambio está en las personas por que al comienzo se centra en una persona o en un pequeño grupo pero al corto plazo se necesitará de una masa crítica que lo soporte.

Se considera que el cambio se ha consolidado cuando toda la organización haya incorporado las nuevas normas; si el cambio no arraiga en los valores compartidos y en la cultura, corre el riesgo de desaparecer tan pronto como cede la presión de la conducción. Para asegurar el cambio también será necesario tomar en cuenta los nuevos valores al decidir la renovación de directivos y gerentes.

Conclusiones y sugerencias.

En mi tesis yo quise y pretendí explicar la importancia del proceso administrativo dentro de una granja que se dedica a criar aves de combate para la venta de las mismas y no solo en esta empresa si no en cualquier organización con deseos de superarse siempre será necesario el proceso administrativo con todos y cada uno de sus pasos que son: planeación, organización, dirección, integración y control ya que estos son los recargados de ordenar las actividades de cualquier empresa para que con ese orden se puedan lograr beneficios para el dueño la empresa tanto como todos los que laboren dentro de la misma y como resultado en la sociedad en la que se desenvuelve.

En granja la Herradura en mi opinión se llevan acabo el 90% de todos estos procesos y creanme que en empresas dedicadas a esto es muy buen porcentaje porque la mayoría no cuentan con una organización como se lleva en esta granja, o que decir de los registros completos de cada ave para control d la mima como producto terminado, que decir del equipo de computo con que cuenta la granja en el cual están almacenados todos los datos de las operaciones y el manejo de los animales, hablando del recurso humano ellos reciben prestaciones de buen nivel laboral además de motivadores económicos hospedaje y servicios dignos , todo esto aunado a un sueldo digno lo que nos lleva a hablar de rendimientos dentro de la empresa.

También me gustaría mencionar que la organización general de toda operación esta pensada estratégicamente para que se reduzca el margen de error en la granja al producir la cantidad de aves que se venden.

Si hablamos de cambios o de reingeniería esta granja cuenta con la mentalidad de estar siempre a la vanguardia en las técnicas de crianza y por ende garantiza su calidad en las aves que vende temporada tras temporada. En este tipo de negocio, el cual es muy buen negocio es necesario contar con el capital suficiente para poder operar hasta que se lleven acabo las ventas lo cual hace complicada la operación de una granja así pero al realizar la venta de las aves en su momento esto es relativo puesto que se tiene una muy buena recuperación económica la cual es la razón de ser de una empresa cualquiera.

Sugerencia: mi sugerencia la cual esta basada en la capacidad de producción de la granja que es de 2000 aves pero que actualmente es de 1200 es que se trabajara en su máxima capacidad puesto que en México la cantidad demandada de gallos de pelea al año es de 5000,000 de aves lo cual es mucho más y por ello considero que se podría hablar de mas utilidades, además recomiendo que exista una persona que se encargue del manejo de una agenda de visitas por parte de los clientes ya que de esta manera se programan mejor las ventas que se llevaran acabo.

Espero que esta tesis sea lo suficientemente abundante en la información que recopile para que así cumpla con el cometido de resaltar la importancia de la administración de empresas en cualquier parte del mundo y que hoy en día es necesaria para cualquier persona en sus actividades normales y desde el seno familiar.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido terminar mis estudios profesionales y darme las herramientas necesarias para poder realizar esta tesis que me servirá para alcanzar el título de licenciado en administración de empresas, y le pido que siempre me ayude a ser una persona con valores que ayude a su semejantes para pagar así todo lo que el me da día a día.

También agradezco a mis padres por el apoyo que me dieron en muchas ocasiones y durante toda mi vida, apoyo que siempre tendré presente y llevare en mi corazón para poder en un futuro no muy lejano retribuirlo y seguir compartiendo los logros que me deparen Dios y la vida, también decirle a mi papá que los conocimientos que tengo sobre este tema que hoy toco para mi tesis se los debo a el.

Agradezco de manera muy especial a mi novia Caro por que siempre me ha ayudado desde que nos conocimos y decidimos apoyarnos mutuamente, además de brindarme su compañía y atenciones las cuales dieron a mi vida la fortaleza necesaria para realizar mis proyectos individuales gracias mi amor.

De igual manera agradezco a mis hermanos Víctor y Jonatan por que hubo ocasiones que necesite de ellos para actividades propias de mis estudios, y no quiero dejar de agradecer también a la familia Martinez Guzman por que me abrieron su hogar, compañía y consejos durante el tiempo que nos conocemos.

Un agradecimiento también para mi tío abuelo el ing. Martín Nava García por haberme facilitado bibliografía necesaria para realizar esta tesis, además de sus consejos y apoyo incondicional el cual fue muy importante para mí.

Por ultimo agradezco a mi asesora la lic. Nina Elsa García Arteaga por ser muy buena maestra y persona en toda la Universidad, gracias madrina.

Bibliografía.

**Libro: Administración- David R. Hamptón
Tercera edición editorial Mc. Graw Hill.**

**Libro: Principios de Administración- George R. Terry
C.E.C.S.A**

Libro: Diseño y Efectividad Organizacional- Juan José Gilli, Angel O. Arostegui, Ines M. Duval de Antonie, Alejandra S. Lesulauro, Diana R. Shulman . Ediciones Macchi.

Libro: Historia de los gallos de combate. Sr. Walter Chang y Juan Carlos Quiroz.

**Libro: La Riña de Gallos. India,Grecia, Roma, Europa y sudamerica.
Carlos Febres Guzman y Juan Uribe Echevarria.
Ediciones Universitarias de Valparaíso.**

