



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**“MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA
APLICADA A LA MICROEMPRESA ABARROTERA DE
LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACAN”.**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:
YENIFERT PAULINA PONCE SALDAÑA

ASESORA:
M.E.S MARIA LOPEZ LARREA

MORELIA, MICHOACAN JUNIO 2008

INDICE

Capitulo I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION
- 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION
- 1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION
- 1.4 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

Capitulo II MARCO CONCEPTUAL

- 2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION
- 2.2 GENERALIDADES DE ADMINISTRACION
- 2.3 EPOCA ANTIGUA
 - 2.3.1 LA PREHISTORIA
 - 2.3.2 PRIMERAS CIVLIZACIONES
 - 2.3.3 EGIPTO
 - 2.3.4 CHINA
 - 2.3.5 GRECIA
 - 2.3.6 ROMA
 - 2.3.7 ISRAEL
- 2.4 LA EDAD MEDIA
- 2.5 LA REVOLUCION INDUSTRIAL
- 2.6 PRINCIPALES ESCUELAS DE ADMINISTRACION
 - 2.6.1 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA
 - 2.6.2 ESCUELA CLASICA
 - 2.6.3 LA ESCUELA DE LA BUROCRACIA
 - 2.6.4 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS
 - 2.6.5 LA ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
 - 2.6.6 LA ESCUELA CUANTITATIVA
 - 2.6.7 LA ESCUELA DE SISTEMAS
 - 2.6.8 LA ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 - 2.6.9 LA ESCUELA DEL CONTROL DE LA CALIDAD

Capitulo III DEFINICION DEL CARÁCTER DE LA INVESTIGACION

Capitulo IV HIPOTESIS

Capitulo V SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Capitulo VI RECOLECCION DE LOS DATOS Y ANALISIS

6.1 EMPRESAS NO ENTREVISTADAS

6.2 EMPRESAS ENTREVISTADAS

6.3 GRAFICOS DE RESULTADOS

6.4 ANALISIS DE RESULTADOS

Capitulo VII MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTO

7.1 MISION

7.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

7.3 GENERALIDADES DEL ANALISIS

7.3.1 ANALISIS EXTERNO

7.3.2 ANALISIS INTERNO

7.4 GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

7.5 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

7.6 LAS ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER

7.7 ESTABLECER POLITICAS Y OBJETIVOS

7.8 ASIGNACION DE RECURSOS

7.9 MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS

7.10 RETROALIMENTACION

Capitulo VIII CONCLUSIONES Y PROPUESTA FINAL

Capitulo IX BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De Acuerdo con el INEGI (2006) el papel de la micro, pequeña y mediana empresa desempeñan es importante en el desarrollo económico de las naciones. En términos numéricos este segmento representa en promedio un 95% del total de las empresas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mientras que en América Latina oscila entre el 95% y 99% (incluida la microempresa)

El segmento más importante es la micro empresa. En los países de América Latina este tamaño representa entre el 60% y 90% de todas las unidades económicas, es preciso señalar que tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar las empresas por estratos. Un elemento común es el número de trabajadores, como indicador principal.

En México de acuerdo al Censo Económico del INEGI de 2004, la microempresa representa el 95.5 % del total de las unidades económicas, de las industrias manufactureras, comercio y servicios, y a su vez son las generadoras del empleo en los sectores antes señalados en un 42.1% A pesar de la importancia que tiene la micro y pequeña empresa para el desarrollo y crecimiento económico de una nación por ser ésta principal fuente de empleo, se estima que de estas el 85% no tienen los conocimientos básicos de administración, flujo de utilidad, integración productiva y competitiva para enfrentar con éxito los desafíos del mercado interno y externo.

De acuerdo con la encuesta llevada a cabo por el revista Entrepreneur (2007), en su encuesta en el mes de mayo y junio en negocios familiares se encontró que el 49.9% de las empresas familiares aplicantes no ha planeado la sucesión generacional (para entregar la dirección y el mando de su empresa), y el 54.7% no ha recibido asesoría o apoyo profesional en la administración de su negocio.

En el contexto de la globalización está demostrado que en la microempresa y pequeña empresa se encuentra uno de los motores más importantes de la economía mundial por ello esta investigación pretende analizar si la planeación estratégica es una herramienta que considera útil el microempresario y presentar un modelo que le permita operacionalizarla.

Para llevar a cabo esta investigación y propuesta de modelo se aplicó un cuestionario a una muestra aleatoria simple integrada por 300 (trescientas) microempresas detallistas

establecidas en Morelia Michoacán México, estas empresas han sido beneficiadas por el Gobierno del Estado de Michoacán dentro de un programa de impulso a los microempresarios en primera etapa, abarroteros. La propuesta pretende presentar un abordamiento sencillo para la implementación de la planeación estratégica a nivel microempresario para poder impulsar su desarrollo dentro de una metodología administrativa

1.1 Objetivo de la investigación

En el contexto de la globalización esta demostrado que en la microempresa y pequeña empresa se encuentra uno de los motores más importantes de la economía mundial por ello esta investigación pretende analizar si la planeación estratégica es una herramienta que considera útil el microempresario y presentar un modelo que le permita operacionalizarla

1.2 Preguntas de investigación

- ¿Utiliza la planeación estratégica?
- ¿Conoce el concepto de misión de la empresa?
- ¿Conoce el procedimiento para elaborar una estrategia?
- ¿Establece políticas y objetivos anuales?

1.3 Justificación de la Investigación.

El sector empresarial, de manera específica el estrato de la microempresa deberían ser una estrategia de nuestra economía, es decir de una economía en vías de desarrollo.

Por razones de origen los microempresarios no cuentan con los conocimientos necesarios, y mucho menos con la experiencia para planear, organizar y desarrollar el crecimiento de su negocio por ello es necesario investigar si conocen y consideran útil la planeación estratégica para apoyarlos en ello y consecuentemente impulsar su crecimiento para beneficiar la economía de nuestro estado y nuestra nación.

A pesar de ser la principal fuente de empleo, no se han desarrollado como tal. Se han difundido programas muy completos en apoyo al desarrollo de las PYMES, sin embargo ha faltado difusión clara y directa, para hacer que el empresario lo entienda tal como es. En ocasiones se utilizan términos muy técnicos que causan confusión y hacen difícil el entendimiento cuando aun no se ha entrado en esta ambiente. Casi siempre, sino es que siempre hay que hablar con términos comunes, aún no se comprende la importancia de la administración en la pequeña empresa, es necesario contar con indicadores o focos rojos que guíen el desarrollo de la empresa, no se trata solo de difundir sino de hacerlo de manera correcta. Si hiciéramos un análisis a fondo de la situación de las microempresas, resaltando

los puntos buenos, los malos y tratando de disminuir estos últimos descubriríamos que “el financiamiento (que ahora se tiene como prioridad para avanzar) realmente no es la única solución para la microempresa”, resulta ser elemento complementario de la administración que se debe llevar en la empresa, son varios recursos los que se combinan para lograr ser dinámicos y competitivos, pero falta sentir y saber la importancia del resto de los recursos para que se suban a la línea de crecimiento.

Hemos demostrado la importancia de la pequeña y mediana empresa en nuestro país como elemento constitutivo de la economía, de ello se infiere la importancia social y justificación de nuestra investigación, ya que la eficiente capacitación a este tipo de empresa redundará en un mayor crecimiento de la economía regional y nacional con su consecuente impacto en el nivel de empleo.

1.4 Viabilidad de la Investigación

Esta investigación fue viable por lo siguiente:

Se dispuso del tiempo suficiente para aplicar el instrumento de investigación

Los negocios a los que se aplicó el instrumento de investigación se localizan en la ciudad de Morelia lo cual facilitó la investigación

Los costos de impresión y aplicación no fueron exorbitantes, auxiliando ello a la implementación de este trabajo

Se contó con la asesoría de la M. E. S. Maria López Larrea para el diseño del cuestionario

CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 Concepto de Administración

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”

2.2 Generalidades

Definición Etimológica

La palabra administración se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como termino de comparación.

La etimología del vocablo *minister*, expresa subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. *Servicio* y *subordinación* son, pues los elementos principales obtenidos.

Definiciones De Administración

E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de la empresa, para lograr un propósito dado.”

H. Fayol (considerado el padre de la administración moderna): “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

J.A. Fernandez Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

W. Jiménez Castro. “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”

Koontz y O’donnell: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

J.D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.” Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas de un todo coordinado.”

Peterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”

G.P. Ferry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.”

Stephen P. Robbins. “Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficientemente con otras personas y por medio de ellas.”

Su Objeto

Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que se delega en otras determinadas funciones (siempre que estas funciones se realicen en un *organismo social*), dirigiendo y coordinando lo que demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La experiencia nos enseña (y los estudiosos sociológicos se encargan de justificar esta apreciación), que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por si solo.

La sociedad (esto es, “la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común”) es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración.

Su Finalidad

Las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares seria inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida concretamente en la forma como se estructuran y maneja una empresa, esta también sujeta a la ley de la máxima eficiencia de la coordinación.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de resultados de máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como el capital, materias primas, máquinas, etc.

La coordinación es considerada como la esencia misma de la administración (por la mayoría de los autores más importantes), porque abarca:

La acción de quien esta administrando.

La actividad misma que resulta de la administración, o en la que esta se traduce; ya que se hagan planes, ya que se dirija o mande, ya que se organice, etc.,

Sobre todo, el fin perseguido, debe ser a nuestro juicio, lo decisivo, lo que se busca al administrar es obtener coordinación.

Características De La Administración

Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa: funciones económicas, contables, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Cuanto más grande sea el organismo social, la función mas importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, esta es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes de un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Su Importancia

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea de más necesaria cuanto mayor y mas complejo sea este.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y su complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizás la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas pequeñas y medianas también quizás su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si casi cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Los Organismos Sociales

Las características principales que definen a un grupo de personas como organismo social son las siguientes:

Tener un objetivo organizacional. Las actividades individuales que realicen los integrantes serán contribuciones para lograr el objetivo principal de la organización, ya sea económico principal de la organización, ya sea económico, político, educativo, social, etc.

Fijar una división del trabajo. Las labores que necesitan ejecutarse para el logro de los objetivos son variadas, por lo que las funciones deben dividirse entre los integrantes, ya sea individualmente o en grupos, dentro de los cuales también debe existir la división del trabajo.

Establecer una jerarquía. Los miembros ocuparán un determinado nivel jerárquico de acuerdo con la importancia de sus funciones dentro del grupo: unos con el poder para dirigir y controlar las actividades de otros, y estos como subordinados bajo el mando de quienes tengan la autoridad para dirigirlos. Es concordancia con los niveles jerárquicos establecidos, unos podrán ser jefes de sus subordinados y a la vez ser subordinados de otro jefe con mayor jerarquía dentro del organismo social.

2.3 Época antigua

2.3.1 La prehistoria

En el punto de partida de esta investigación, cercanamente posterior a la retirada de los glaciares hacia el norte, la última edad glacial importante ha sido fechada alrededor del 10 000 al 9000 a. C. y coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de herbívoros, que fueron remplazados por otros más ágiles y dispersos. La desaparición a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas. Los hombres eran recolectores, vivían de la caza, de la pesca y recogían frutas y todo tipo de nueces.

Eventualmente, por supuestamente, las culturas mesolíticas fueron, en la mayor parte de las regiones, remplazadas por culturas que al emplear una agricultura rudimentaria y la

domesticación de animales, proporcionaron una importantísima contribución a la producción y conservación de los bienes.

En muchos aspectos, sin embargo, esa sociedad probablemente fue tan compleja como la actual. Tuvo sus códigos de comportamiento en los negocios, reglas acerca del papel de los padres, castigo para los delincuentes, buenos modales y otras disposiciones de ese tipo. Pero más importante aun fue la comprensión de la necesidad de una autoridad como de un sistema de administración. Los jóvenes de la tribu seguramente crecieron venerando y temiendo, con justa razón, al anciano o líder quien sobrevivió y envejeció debido a su astucia y sabiduría. Quizá, aprendiendo de él, los jóvenes también pudieran lograrlo. De ahí la fuente de autoridad y veneración por el anciano

Con el advenimiento de las labores agrícolas, el hombre dejó de vagar por los campos cazando y recolectando frutos. Debido a esto, empezó a llevar una vida sedentaria y comenzó la formación de pequeñas villas. Con la conjunción de pueblos en comunidades grandes, surgió la necesidad de tener un método elemental para manejar los negocios comunes del grupo. Como era de esperarse, este brote de administración se basó en la astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad. A medida que fueron creciendo las pequeñas villas y dispersándose la civilización, los administradores también crecieron y se desarrollaron, llegando a ser sacerdotes, reyes y ministros, quienes acumularon riquezas y poder en sus respectivas sociedades, aun antes de haber sido ideadas las estructuras sociales, políticas y militares muy organizadas. Los problemas típicos para los administradores de las primitivas sociedades prominentes, fueron con toda certeza de tributación, el uso eficiente de los recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y a la conducción de la guerra y la paz.

2.3.2 Primeras civilizaciones

Los orígenes de algunos de los llamados conceptos y prácticas de administración moderna, fácilmente se descubren en la antigüedad. El famoso legislador bíblico Salomón, dirigió el establecimiento de elaborados acuerdos comerciales, manejó proyectos de construcción y formó tratados de paz en el siglo x a.C.

Sin embargo, antes de la existencia de legisladores como Salomón, surgió la necesidad de tener un método, un sistema, para gobernar y administrar al pueblo. Muchos legisladores antiguos emplearon a sus servidores de confianza para llevar a cabo sus deseos, dándoles la autoridad en su nombre. Colectivamente, entonces, dichos servidores llegaron a ser el consejo o junta de consultores para los jefes. En la medida en que creció su poder y reputación, muchos de los jefes asumieron posiciones teocráticas en sus tribus. Tanto temporal como espiritualmente fueron líderes del pueblo; para dirigirlo establecieron tabúes y normas de conducta. A través de su posición espiritual, usaron el temor de lo sobrenatural, así como el temor al ridículo secular, para asegurar la obediencia a sus normas. Bajo esta luz es como primero contemplamos a las antiguas civilizaciones.

2.3.3 Egipto

Construcciones. La construcción de las pirámides con una tecnología, que bajo los patrones modernos podría considerarse como primitiva, nos proporciona un mudo testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto, 5000 a.C.

Se ha estimado que en su construcción requirió el trabajo, durante 20 años, de más de 100 mil hombres.

La planificación administrativa de cuantos bloques, de que tamaño, de donde serían extraídos y cuando, requirió la práctica de lo que hoy podría denominarse planificación a largo plazo. La explotación de la cantera, por ejemplo, se haría durante el invierno y la primavera, marcándose cada bloque de piedra. Para reducir los altos costos de transporte, este se haría durante la inundación anual del Nilo.

Este trabajo con las canteras y su traslado a las tumbas nos proporciona una excelente ilustración de cómo era el sistema de organización egipcio.

Utilizando masas de trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de completar tareas que nos dejan atónitos. Aunque su sistema de organización puede parecerse complicado, engorroso y aun con desperdicio, realmente no había razón para ahorrar trabajo, ya que los campesinos, mercenarios y esclavos siempre estaban disponibles con solo solicitarlos. Su mérito radica en que fueron capaces de desempeñar su tarea con los recursos disponibles, y sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su administración.

Escritura. Además de su arquitectura, se encuentran en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteado como consejos del padre al hijo. El libro de instrucción de Ptah-hotep se supone que lo compuso un visir del rey Issi, alrededor de 2700 a.C. Como ejemplo de lo que contiene el libro, la instrucción de Ptah.hotep a su hijo dice:

Si eres un Jefe que maneja en los asuntos de la multitud, busca por ti mismo cada acción benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia. Maat (orden o verdad) es grande y su efectividad es permanente... La injusticia jamás lleva su empresa hasta su término.

Si se te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte, no le repliques antes de que el vaya vaciado su alma o antes de que te haya dicho por que vino...No es (necesario) que todo lo que ha pedido le sea concedido, (pero) ¿no tranquiliza al corazón un buen oyente?

Los egipcios reconocieron, también, el valor de la planificación y el uso de juntas de consejo, como queda indicado por lo que sigue de un manuscrito llamado *aboyet* ("instrucción") del padre al hijo:

Trata de negocios sin disimulo...Se debería decir plenamente qué sabe uno y qué no sabe. (Exigencia de honestidad en el trato administrativo.)

El jefe debería mantener en su mente los días que están por venir. (Necesidad de planificar.)

Grande es el ilustre cuyos consejos son relevantes. (Valor de una junta de consejo para un administrador.)

Escribe con tus manos, lee con tu boca y busca el consejo de los que tienen mas conocimiento que tu...Persevera, no desprecies un consejo... (Uso de juntas de consejo por los empresarios)

Encontramos que los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativas. Comprendieron y apreciaron, por ejemplo, la autoridad y responsabilidad administrativas, y reconocieron el valor de las indicaciones en detalle para desarrollar una tarea. Esta se ilustra, por ejemplo, por las instrucciones siguientes que fueron dadas junto con el nombramiento a cada visir.

Es abominable a dios parcialidad. Esta es la enseñanza: harás lo equitativo, considerarás a quien es conocido, de la misma manera que al que te es desconocido, y al que esta cerca de ti, de la misma manera que al que esta lejos...pues un funcionario que se comporta de esta manera prosperara grandemente A su puesto. No te enfurezcas injustamente con el hombre, pero irrite con el que deberías hacerlo.

El capataz de cientos y el capataz (de palabra no traducida) notificaran al él sus negocios.

Después, él entrara en consejo sobre los negocios del rey, y ahí cada día en su casa le serán notificados los negocios de las dos tierra

Pondrá cada petición por escrito, no permitiendo que sea oral. Cada petición se le notificara al rey, y después lo pondrá por escrito.

Cada oficina de la primera a la última, tiene su origen en la sala del visir para tomar consejo con él.

Gobierno. El estudio del gobierno egipcio, a través de los periodos del viejo imperio, imperio medio y nuevo imperio, nos proporciona ilustraciones del reconocimiento del principio de control, como una operación extendida a través de una organización centralizada

Primero establecieron en su imperio una forma vagamente descentralizada de gobierno. Del 2160 a 1788 a.C., el gobierno fue tan descentralizado que la comisión de impuestos fue la única atadura real el gobierno central y los subastados. El jefe de cada uno de esos estados debía, por su puesto, lealtad al faraón.

Al reconocer que éste tipo de control resultaba una perdida de ingresos y de control, los legisladores del nuevo imperio, con inicio alrededor del 1600 a.C., iniciaron una recentralización por medio de la ocupación militar. De este modo, los oficiales del ejercito ocuparon puestos administrativos y reorganizaron el gobierno central. Esta centralización puso el total del territorio en manos de los oficiales con el faraón a la cabeza.

Los nuevos gobernadores no actuaron independientemente, como lo hicieron los del antiguo rey solo aplicaron las directivas del faraón. El ejército mantenido por el gobierno central recaudaba los tributos. Como ayuda, el faraón tenía un primer ministro quien realmente tomaba parte en la administración del estado, haciendo frecuentes inspecciones a los territorios. De este modo, los egipcios reconocieron claramente (Después de mil años) que las posesiones dispersas, requerían un gobierno descentralizado, y que solo sería una forma de organización administrativo eficaz si se establecían controles centrales efectivos.

Los egipcios también reconocieron la importancia de la especialización en la organización total, como se indica en sus leyes, estableciendo que ningún negociante podría continuar en cualquier actividad, salvo aquella transmitida por sus padres.

2.3.4 China

Los chinos han sido reconocidos sobre todo por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender sus sentimientos hacia la administración. Sin embargo, en los escritos de Mencius y Chow (1100, alrededor de 500 a.C.) hacen saber que los chinos estaban enterados de ciertos principios de comportamiento, organización, planificación, dirección y control.

Chow. La constitución de Chow es un directorio de todos los sirvientes civiles del emperador, con sus tareas y deberes cuidadosamente relacionados. Hablando de los poderes del primer ministro, por ejemplo:

Ocho métodos retiene para gobernar al país. El primero es de ritos y cultos, a fin de controlar el espíritu. El segundo es de reglamentos y normas, a fin de controlar a sus grandes funcionarios. El tercero es de remoción y nombramientos, a fin de controlar a sus funcionarios menores. El cuarto es de remuneración y rango, a fin de controlar a sus eruditos. El quinto es de impuestos y tributos, a fin de controlar sus recursos. El sexto es de ceremonias y costumbres, a fin de controlar a su pueblo. El séptimo es de penas y premios, a fin de controlar su fortaleza. El octavo es de cultivos y otros empleos, a fin de controlar a la plebe.

De este modo China, hace más de tres mil años, tiene conceptos de resonancia administrativa contemporánea: La organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control.

Uso de la junta directiva. El emperador Yao, quien reinó de 2350 a 2256 (según la leyenda), hizo uso constante de su junta de consejo consultándola en cada decisión importante. Shun también empleó la junta de consejo para saber cómo abrir todas las puertas de comunicación entre la corte y el imperio.

Mencius. Él creyó que las leyes por sí solas eran insuficientes para regular los negocios, y que todo interesado debería adherirse a un modelo de operación que fuera ordenado por la ley de Dios y usarse como patrón para gobernar. Alrededor del 500 a.C., Mencius indicaba claramente la necesidad de tener un sistema, una metodología y modelos para una administración eficiente cuando observó:

Cualesquiera que sean las metas de un negocio en este mundo, debe tener un sistema. No hay negocio que pueda triunfar si no cuenta con un sistema. Desde los ministros y generales hasta los cientos de artesanos, todos tienen un sistema. Todos ellos, calificados y no calificados, usan este sistema. Los calificados pueden trazar un círculo y un cuadrado tan solo usando su destreza. Pero con un sistema, aun los no calificados pueden lograr los mismos resultados, aunque no posean ninguna destreza.

Sun Tsu. Escrito alrededor del 500 a.C., El arte de la guerra de SunTsu es el más viejo tratado militar en el mundo. Y todavía hoy, esta antigua pieza persiste debido a su fundamental tratamiento. Para aquellos jefes y militares y administradores modernos que lo

han estudiado, este tratado es aun una valiosa guía, como se indica en el siguiente fragmento:

Sobre planificación: el general victorioso hace muchos cálculos mentales antes que la batalla se pierda. El general que pierde una batalla hace pocos cálculos antes de manejarla. Teniendo en cuenta este punto, yo puedo ver quien es probable que gane o pierda.

Sobre dirección: si las palabras de mande no son claras y precisas, si las ordenes no son completamente comprendidas, el general es culpable. Pero si sus órdenes son claras, y, sin embargo, los soldados desobedecen, entonces el fallo es de sus oficiales.

2.3.5 Grecia

Grecia desarrollo un gobierno un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que tal gobierno necesariamente conlleva, y en la civilización griega encontramos el origen del método científico.

Los griegos desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la polis, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporciono práctica y experiencia en la discusión abierta, y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los valores de esos procesos que en la administración conocemos como deliberación o supervisión deliberativa.

Principios de Administración. Los griegos tempranamente reconocieron el principio que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. Esto fue especialmente cierto, pero duro o monótono. Donde el trabajo era repetitivo, el tiempo se estableció musicalmente. La flauta y el clarinete gobernaron los movimientos, con sonidos para cada tarea y cada operación. Cuando esas ventajas agregamos el efecto psicológico positivo de la música, podemos comprender por que el resultado fue un aumento en la producción y una reducción en el esfuerzo y fatiga desperdiciados.

En su Republica, Platón dio a la ciencia económica su primera teoría sobre la especialización o división de trabajo, cuando estableció:

...Es imposible ahora que un trabajador que hace tantas cosas sea igualmente diestro en todas... Un hombre cuyo trabajo es confinado a tarea tan limitada debe necesariamente sobresalir en ella.

Una de las primeras anotaciones del principio de universalidad de la administración se encuentra en un discurso de Sócrates, tal como lo registró Jenofonte, uno de sus discípulos. Claramente indica que ya en la quinta centuria a.C. los hombres eran concientes o empezaban a serlo de que un buen administrador para una empresa jabonera, trabajaría igualmente bien como un jefe de una empresa automotriz o como secretario de defensa

“que sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita, y es capaz de proveerlo, será un buen presidente, ya que tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad, o un ejercito”

Sócrates revisó los deberes de un buen negociante y un buen general para mostrar que son, de hecho, los mismos. Es deber de ambos lograr de sus subordinados disposición y a servir y obediencia, y colocar al hombre adecuado en cada puesto. Además, tanto el uno como el otro deberán castigar al mal y apremiar lo bueno. Ambos harán bien ganándose la buena voluntad de sus inferiores. Es interés de los dos atraerse aliados y auxiliares. Ambos serán capaces de mantener lo que tienen. En su propia tarea, los dos deberán ser diestros y diligentes.

Nicoquides acepto que esos deberes son comunes a ambos, pero pelear no lo es. Y Sócrates apunto que ciertamente los dos están constreñidos para descubrir enemigos y que es importante para ambos alcanzar superioridad sobre ellos. Desde que de la victoria se obtienen provechos y de la derrota pérdida, el buen negociante ardientemente buscara y proporcionara todo lo que contribuya a la victoria y será cuidadoso para considerar y evitar a aquello que conduzca a la derrota. Y, finalmente, Sócrates advierte a Nicomedes no subestimar al negociante; que la administración de intereses privados y públicos emplean los mismos hombres y principios; y que el empresario Victorioso es aquel que comprende esos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresa- y falla si el no comprende esta universalidad de aplicación.

2.3.6 Roma

Con singular inclinación hacia la determinación y talento administrativo superior, los romanos consiguieron el control de una población estimada en 50 millones de personas, extendiéndose desde Gran Bretaña en el oeste hasta Siria en el este. A pesar de que los fallos administrativos causaron la caída de Roma, el puro hecho de que Roma fuera capaz de levantar un gobierno y una estructura militar de tan gigantescas proporciones y dirigirlos con tanto éxito durante tantos años, es un tributo a su superior y avanzada capacidad y habilidad administrativa.

Forzados por la conquista de nuevos territorios y pueblos los romanos tempranamente concentraron su mente en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio.

En el año 284 d.C. siendo Diocleciano emperador, instituyo un nuevo sistema de organización en el que se ponía en énfasis en la delegación sucesiva de autoridad, comprendiendo que no podría controlar las dilatadas fronteras del imperio sin una mayor delegación de autoridad, dividió el imperio en 101 provincias. Ellas, a su vez, estaban agrupadas para formar trece diócesis, finalmente reagrupadas para formar cuatro importantes divisiones geográficas. Nombró tres asistentes para gobernar tres de las divisiones, reservando una para si mismo. Nombro vicarios para gobernar diócesis y gobernadores para las provincias. A cada uno les delegó solo la autoridad relacionada con

el gobierno civil, negándoles el control del ejército estacionado dentro de sus provincias y removiéndolos a dos niveles del emperador.

La meta de Diocleciano fue vigorizar y solidificar la autoridad imperial, extendiendo de esta manera el “principio de gradación”. Reduciendo la importancia de la provincia como unidad de gobierno.

Algunos escritores califican como descentralizada la organización romana. Los administradores de hoy esta aplicando esos mismos principios de organización cuando emplean un sistema graduado de control central en un esfuerzo para estabilizar la autoridad centralizada.

Administración Rural. Hace dos mil años que los romanos estudiaron los mismos problemas que hoy existen, resolviéndolos con un razonamiento inteligente y una buena administración.

Catón, por ejemplo, indica que cuando el propietario inspecciona tierras debe observar cuanto ha progresado el trabajo, que se ha hecho y que queda por hacer. Debe convocar entonces a un supervisor y pedir un informe de lo que se ha hecho y preguntar por que no ha sido posible completar el resto.

Catón relaciona entre sus deberes del supervisor los siguientes:

Mantener la disciplina

Respetar los derechos de otros finalmente proteger los propios

Mantenerse ocupado

Debe planear todo el trabajo con anticipación suficiente, etc.

Durante los últimos 50 años se ha puesto bastante atención y énfasis en la selección de personal. Sin embargo Varron que vivió entre 116 y 28 a.c., ha dicho esto sobre la selección de braceros agrícolas:

Selecciona a aquellos aptos para el trabajo pesado y que tengan algunas aptitudes para la agricultura. El capataz deberá tener alguna educación, una buena disposición y hábitos de ahorro.

2.3.7 Israel

Se ha dicho de los hebreos, que ningún otro pueblo en la historia tan pequeño en número y tan políticamente débil, con la excepción de los griegos, ha ejercido tan importante influencia en la civilización.

Moisés, uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador cuya habilidad en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas la hizo digno de especial notoriedad. La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos, que los libero de la esclavitud de los egipcios, fue una tremenda empresa administrativa. Siguiendo los consejos de Jetro, su suegro, Moisés hizo un magnifico trabajo de selección de personal, de

adiestramiento y organización. El relato del Capítulo 18 del Éxodo ilustra el principio de delegación mediante la asignación de tareas, como de excepción: “Ellos juzgaran de cada asunto pequeño, pero te traerán a ti los asuntos importantes.”

2.4 La Edad Media

Con la caída del Imperio Romano, los pueblos de Europa Occidental fueron reducidos a cubrir necesidades elementales de la autoconservación. La necesidad primaria a que se enfrentó un individuo fue la protección contra el asesinato, el robo y la violencia. Para asegurarse esta protección el individuo frecuentemente la buscó en una persona más poderosa que él, pagando como precio con su propia servidumbre, incluyendo la pérdida de la libertad individual y el nacimiento de una relación feudal.

Dadas las condiciones económicas y ambientales, el crecimiento de las instituciones feudales fue natural e inevitable. Por sí mismo, el sistema feudal, por supuesto, no fue verdaderamente más que una extensión de las prácticas que aparecieron en los últimos días del Imperio Romano. Por ejemplo, muchos poderes civiles fueron concedidos por la corona a los ricos terratenientes romanos. Como consecuencia de esto creció la práctica entre los pobres y pequeños terratenientes de caer la propiedad de sus tierras a cambio de protección. Así, algunas condiciones del feudalismo existieron ya en tiempos de Roma.

Organización Feudal

La organización del feudalismo fue de “gradación”, con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide feudal estaba el emperador o el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios. Él retuvo grandes áreas para su uso personal, cediendo el resto a la más alta nobleza. Los grandes vasallos de la corona retenían esos feudos con la condición de rendir ciertos servicios específicos, principalmente militares y financieros. De modo similar, esos vasallos, a su vez, exigieron servicios análogos de sus subvasallos. Este sistema de subfeudalización acabó en una sucesiva “gradación” hasta la más pequeña unidad feudal tenía arrendadores dependientes, clasificados como libros y bajaba hasta los siervos.

El proceso de descentralización representado por esta pirámide fue posteriormente acentuado por el crecimiento de las instituciones de inmunidad o privilegio. Bajo este sistema, el vasallo se ganó el derecho a gobernar su propio territorio como él deseara. El señorío, una unidad feudal, llegó a ser en algunos aspectos una unidad gubernamental con su tribunal de un solo hombre. Descentralizar las operaciones fue una necesidad para proporcionar la atención inmediata y la flexibilidad necesaria para ajustar las políticas a condiciones locales. Centralizar la autoridad, por otra parte, fue igualmente importante para asegurar que todas las ventajas resultantes de total interacción de todas las partes del todo, o del todo sobre todas las partes, pudieran ser aprovechadas.

Las lecciones del feudalismo enseñaron a los administradores una parte destacada. Se les mostró que la fuerza de la organización se ganaba mediante un control de “gradación”. Adicionalmente, mostraron que con un interés común este tipo de organización podría trabajar, pero ellos encontraron que el concepto de interés común debe existir. Uno de los mayores defectos del feudalismo fue el suponer con poco fundamento que este interés

común existió. El mismo supuesto se hizo también por los organizadores de los imperios romano, egipcio y griego.

Influencia De La Iglesia Católica Y La Época Medieval

La iglesia Católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de estructura; su sistema jerárquico, y su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico la han permitido subsistir durante casi dos milenios. También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, ya que el sacerdote debe obedecer ciegamente.

Por otro lado la Iglesia Católica fue rectora de los valores del hombre durante la edad media y en el campo comercial, incluso valores éticos severos; la actividad de los mercaderes vergonzosa e ilícita. La usura equivalía a un robo. El valor fundamental de este periodo radico en la salvación del alma.

La influencia que la iglesia Católica ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante tanto para el desarrollo como para el retraso además de constituir un modelo de estructura organizacional ejemplar.

2.5 La Revolución Industrial

Iniciada en el siglo XVII en gran Bretaña, la revolución cruzo el atlántico y llego a los EUA al final de la guerra Civil. Su principal contribución fue la sustitución de la fuerza del hombre por la fuerza de la maquina, lo cual a su vez, hizo que la fabricación de bienes en fabrica fuera mas económica que en el hogar. Estas grandes y eficientes fábricas que utilizaban equipo motorizado requerían habilidades administrativas. Porque necesitaban gerentes que fueran capaces de pronosticar la demanda, asegurarse de que la empresa dispusiera de material suficiente para la elaboración de productos, asignar las tareas a las personas, dirigir las actividades diarias, coordinar las diferentes tareas, asegurarse de que las maquinas se mantuvieran en buenas condiciones de operación y que las normas de trabajo fueran respetadas, encontrar mercados para los productos terminados, y así sucesivamente. Cuando el dueño de una fábrica empezó a tener 100 personas trabajando en ella y surgió la necesidad de pagar regularmente la nomina, se volvió importante mantener ocupados a los trabajadores en todo momento. Entonces la planificación, organización, dirección y control empezaron a ser una necesidad.

El advenimiento de la fuerza de la maquina, la producción en masa, la reducción de los costos de transporte por la rápida expansión de los ferrocarriles, y la ausencia casi total de reglamentos del gobierno favorecieron también el desarrollo de grandes corporaciones. La necesidad de contar con una teoría formal que sirviera como guía para que los administradores ejercieran la dirección de sus organizaciones había empezado a sentirse. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX cuando se dio el primer paso importante para el desarrollo de tal teoría.

2.6 Principales Escuelas de la Administración

2.6.1 L Administración Científica

A finales del siglo XIX se inicio la tendencia a utilizar una metodología denominada “científica”, que hiciera de la administración un disciplina basada no solo en la experiencia, sino en varis principios. La administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción.

En forma unánime, se reconoce al ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor (1856-1915) como fundador de esta escuela o corriente administrativa, por la publicación, en 1911, de su obra Principios de la Administración Científica, donde finco las primeras bases técnicas para la moderna administración. Cuyo objetivo principal se concentro en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia. La productividad es la que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, lo anterior puede expresarse de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Resultados Utilizados}}$$

En la productividad quedan involucradas la eficacia y la eficiencia del desempeño individual y organizacional. La eficacia consiste en lograr los objetivos; la eficiencia en obtenerlos con la menor cantidad de recursos. Su libro contiene cinco tópicos relevantes que se refieren a:

Productividad

Lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, capital y materiales propiciara una mayor productividad que permitirá obtener rendimientos máximos para el patrón y los trabajadores, puesto que el beneficio económico es el interés común para ambas partes. Para el trabajador obtener altos salarios; para el patrón, optimas ganancias. Incrementar la productividad es el fin principal que persigue la Administración Científica.

Motivación

Taylor considero firmemente que el hombre es perezoso por naturaleza y que solo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades. Según Taylor, para contrarrestar las características negativas de los seres humanos era necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas.

Optimización.

La unidad de análisis básica en la administración científica es el obrero en el desempeño de su trabajo, por tanto, la atención debe fijarse en optimizar la eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y herramientas que serán empleados.

Un mismo trabajo puede realizarse de distintas maneras y con la utilización de gran variedad de herramientas; por ello, daba hacerse un estudio y análisis científico de cada trabajo para poder descubrir o perfeccionar los mejores métodos y herramientas que se deben utilizar, para evitar el desperdicio de tiempo y materiales.

Organización.

Debe dividirse la responsabilidad entre directivos y trabajadores; los jefes deben guiar y ayudar a los subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros. Debe haber un especialista en cada actividad que de órdenes a los trabajadores sobre la forma de ejecutar las labores (autoridad funcional).

Efectividad

Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de la administración científica, los cuales se basan en:

Estudio de tiempos y movimientos. Este principio contiene dos estudios que se complementan: el de tiempos y el de movimientos.

El primero consiste en analizar las tareas básicas que componen una actividad de trabajo y determinar el tiempo en que debe realizar cada una de ellas; para establecer los tiempos precisos de ejecución es necesario analizar cuidadosamente los movimientos requeridos en cada actividad de trabajo, con el fin de realizarlo con la mayor eficiencia.

Selección y capacitación del personal. Principio que consiste en seleccionar cuidadosamente al personal y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia.

Sistema de Incentivos y Castigos. Consiste principalmente en motivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo y en establecer sanciones para quienes no cumplan la meta del trabajo.

División del Trabajo. Es una distribución del trabajo, en la que asigna cada trabajador una función específica dentro del proceso de producción, a la cual dedique su atención y esfuerzo; la práctica continua de una actividad determinada permitirá lograr la especialización de los trabajadores.

Taylor, con su actitud metódica de análisis y organización, revolucionó los métodos de trabajo en las empresas industriales. Sin embargo, en los aspectos humano y social ha sido muy criticado por sus conceptos sobre las características de la naturaleza humana y por los efectos negativos (enajenación, frustración y explotación) que propició la forma de aplicar sus teorías. Las principales críticas que se le han hecho se mencionan a continuación:

1.- La implantación de rígidos sistemas de trabajo mecanistas que establecen como deben ser organizadas y ejecutadas las tareas, ocasiona que el hombre trabaje como si fuera una máquina un robot; el trabajo automatizado disminuye la exigencia de raciocinio, es monótono, y por tanto, produce enajenación en las personas.

2.- Sus conceptos sobre la naturaleza humana originaron que se diera poca atención al hombre, al que consideraba perezoso por naturaleza y sin iniciativa; por consiguiente, las personas debían ser utilizadas como instrumentos pasivos a los que se tendría que capacitar

para ejecutar un mejor trabajo y enseñarlos únicamente a recibir ordenes; es común que en la practica cotidiana, al ser conceptuados y dirigidos de esta forma, ocasione frustración en las personas.

3.- Al aumentar la productividad, se ofrecía al trabajador un mejor salario, pero los mayores beneficios económicos quedaban en poder de los empresarios, lo cual provoco una mayor explotación.

2.6.2 Escuela Clásica.

Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, a las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores.

El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henry Fayol (1841-1925), quien en su obra Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera mas técnica, la cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa.

Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales:

Funciones técnicas, relacionadas con la producción de los bienes;

Funciones comerciales, que involucran a las operaciones de compra, venta y cambios de los productos;

Funciones financieras, que abarcan a las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma d aplicarlos o invertirlos;

Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y personas;

Funciones contables, que comprenden la realización de inventarios, registros, balances, costos y estadísticas;

Funciones administrativas, son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas. La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever, organizar, mandar coordinar y controlar.

De las seis funciones, Fayol dedica la mayor parte de su obra a describir las administrativas, y señala que la función administrativa es ejercida por todos los jefes, sin importar la actividad especifica del puesto en que se desempeñen, ya sea producción, finanzas, ventas, etc. Esta función contemplada desde una posición jerárquica superior, puede sintetizarse de la siguiente manera: Planear consiste en diseñar planes de acción; Organizar es establecer la estructura y relaciones de la organización; mandar es el medio que se utiliza al dirigir y supervisar a los subordinados para obtener el optimo rendimiento; coordinar es el proceso armonizado que integra las diversas partes de la organización; y controlar consiste en verificar si las cosas resultaron conforme los planes.

Al señalar las funciones administrativas, Fayol creó el primer modelo del proceso administrativo; posteriormente, diversos autores han creado modelos que en su mayoría se basan en el de Fayol.

Principios Administrativos

Henry Fayol señala una lista de catorce principios que le fueron de gran utilidad al aplicarlos durante los años que fue director de una compañía, descritos en una forma sintetizada, son los siguientes:

División de trabajo. Es el mejor medio para obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

Autoridad. Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.

Disciplina. Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas, es absolutamente necesaria dentro de la organización, debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.

Unidad de mando. Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe.

Unidad de dirección. Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

Subordinación del interés particular al interés general. Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.

Remuneración del personal. Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

Centralización. Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

Jerarquía. Lo constituyen a series de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, lo cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr la rapidez de las acciones.

Orden. En este sentido, señala dos conceptos:

Orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar;

Orden social. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Equidad. Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

Estabilidad personal. Brindar oportunidad a las personas de demostrar que se puede desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

Iniciativa. Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar con el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver sus ideas puestas en práctica.

Unión personal. La unión hace la fuerza. Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

2.6.3 Escuela Burocrática.

El estudio de las organizaciones burocráticas que hizo Max Weber en el siglo XVIII sentó las bases de la escuela estructuralista. Weber se dio cuenta de que las grandes organizaciones gubernamentales tenían características especiales, donde la estructura del poder estaba definida estrictamente y que esto sea fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

En las organizaciones burocráticas, el poder es legitimado por la interiorización que el subordinado hace de las reglas de la organización. Las órdenes son fáciles de seguir porque el individuo las reconoce como parte de su propio sistema de valores. Así, el poder lleva dos componentes, el inherente al puesto y el que emana de la aceptación del subordinado. La autoridad es la combinación del poder y de su legitimación: es el poder legítimo.

En la estructura burocrática se indican diversos componentes característicos:

Se observa una descripción continua de funciones oficiales ligadas por reglas. Esto resulta en el tratamiento homogéneo de diversos casos individuales. La satisfacción del usuario no es tan importante como el cumplimiento de las reglas de la organización.

Se describe una esfera específica de competencia: a) funciones a realizar, b) funciones de la autoridad y c) medios para obligar a cumplir con las funciones. Sean recompensas o castigos.

Hay una jerarquía perfectamente descrita. Todas las oficinas están controladas y hay mecanismos para comprobar la obediencia.

Las reglas, tanto de funcionamiento como de comportamiento están claramente definidas.

Los medios de producción no pertenecen ni al empleado ni a la administración.

La organización posee recursos. Esto la dota de cierta autonomía ante el aparato gubernamental local.

Las reglas, las decisiones y la descripción de procesos circulan por escrito. La existencia de un escrito que especifique una acción, elimina la tensión del ejecutante ante la posibilidad de que la acción tenga un efecto negativo.

En las organizaciones el director puede ser electo o designado. Un miembro sobresaliente del partido en el poder puede ser designado para dirigir una oficina donde no había trabajado previamente. Esta dirección puede establecer reglas nuevas, e incluso modificar los objetivos de la organización.

Los tres conceptos del análisis que hizo Weber de las organizaciones burocráticas y que fueron retomados para generar la teoría estructuralista son:

Burocracia. En las grandes organizaciones gubernamentales, un individuo situado en los rangos inferiores debe aceptar órdenes sin participar en las decisiones. El trabajo masivo va en detrimento de la eficacia. Por otro lado, el trabajador acepta las órdenes de sus superiores internalizándolas; es decir, las cumple con mayor eficiencia porque están de acuerdo con sus valores. Para el burócrata la organización está por encima del cliente y procede de esta manera.

Jerarquía de autoridad. Hay un esquema bien definido en el que cada individuo puede tener superiores que lo supervisan o le dan órdenes, o bien puede tener gerente al cual supervisan o dirigen. La autoridad puede ser legal, carismática o tradicional: en la autoridad legal el subordinado acepta la autoridad, ya que cree que esta ha sido elegida por un procedimiento correcto. En la autoridad carismática, quien ejerce la autoridad tiene la característica personal que facilita ejercer el poder, es un líder. La tradicional es una autoridad institucional, puede ser heredada, como en las monarquías el príncipe hereda el reino.

Modelo ideal de burocracia. Al analizar la burocracia, Max Weber expresa un modelo ideal con las siguientes características: a) el trabajo debe ser dividido en operaciones elementales, lo que lo hace sencillo; b) la autoridad debe ser jerarquizada, es decir su competencia y su responsabilidad deben ser bien definidas; c) debe haber reglas que definan la responsabilidad del individuo; d) el dirigente ideal debe ser racional en todo momento, eliminando motivos o emociones personales, y manteniéndose lejos de una relación personal con clientes o subalternos; e) el miembro de una organización burocrática debe estar protegido contra despidos injustificados y su habilidad técnica debe estar calificada y f) idealmente, en una organización de este tipo no debe haber corrupción.

La estructura de autoridad, la comunicación y el conflicto: contribuciones de Renate Mayntz

Mayntz indica que la estructura de una organización consiste en la descripción del papel o rol que debe desempeñar cada miembro de esta. El puesto define al individuo; es decir, la ocupación de un puesto dentro de la organización requiere que el individuo exhiba un comportamiento acorde, asuma responsabilidades y tenga cierto status social.

En las organizaciones estructuradas burocráticamente, las expectativas referentes a los rangos inferiores son formuladas con mayor precisión y tienen un carácter más coactivo que aquellas formuladas por los rangos superiores. Un directivo de una organización burocrática tiene mayor espacio para tomar decisiones. Por el contrario, en las organizaciones democráticas, (un partido político), los dirigentes deben llenar diversos requisitos de personalidad y aptitudes, mientras que los miembros en general tienen pocas exigencias, excepto en cuanto actividades relacionadas con la organización.

Clasificación De Las Estructuras De Autoridad

Estructura jerárquica. Aquí, la cabeza de la organización toma las decisiones encaminadas directamente a sus objetivos. Mientras mas descendemos en rango, predomina más el obedecer o ejecutar, el dar ordenes. Algunos ejemplos serian: una empresa, la iglesia, el ejército.

Estructura democrática. En estas, las decisiones son tomadas por la mayoría. Los puestos directivos son determinados por elección y, estos son los que definen los fines de la organización y las líneas de acción. Ejemplos de estas organizaciones serian los partidos políticos o los sindicatos.

Estructura con autoridad técnica. Aquí las personas actúan conforme a sus conocimientos técnicos profesionales. Estos se rigen por academias, juntas técnicas o comités de especialidades. Un ejemplo seria un hospital.

Importancia Y Estructura De La Comunicación

En las organizaciones, la autoridad regula la comunicación, pero como se dijo arriba la autoridad puede ser formal o informal, y en ambas partes se encuentran diferentes estilos de comunicación. La autoridad formal se comunica mediante órdenes e instrucciones, generalmente por escrito. En contraste, la autoridad informal utiliza la comunicación oral y se comunica mediante sugerencias y liderazgo.

La comunicación puede ocurrir en sentido vertical, de arriba hacia abajo, entre superiores y subalternos y de abajo hacia arriba (informes, sugerencias) o bien, puede ocurrir en sentido horizontal, donde gente del mismo nivel se comunica para intercambiar experiencias y opiniones. La comunicación entre subgrupos puede disminuir la tensión en la organización.

El Conflicto

Los conflictos en la organización son constantes y se generan por diferentes causas. Por ejemplo, cuando el papel de un individuo no corresponde con sus expectativas, por una inadecuada ubicación del personal, por cambios y crecimiento de la organización, por interese divergentes de subgrupos que generan rivalidad y competencia

En este sentido, la administración debe buscar situaciones en las que se controle el conflicto y dirigirlo hacia cambios útiles y productivos. La solución negociada, constructiva, del problema es la ideal, pero en ocasiones no s alcanzable. Por ejemplo. Una solución en el caso de recorte de personal es evitar los despidos tratando de reubicar a los empleados en otros departamentos.

Formalización y burocratización

Organizar es el proceso de creación de las reglas que rigen las actividades d cada uno de los miembros de una organización. La formalización es el grado de reglamentación, la firmeza y la obligatoriedad de las reglas. En las organizaciones burocráticas hay formalización. La conveniencia de un alto grado de formalización par una organización depende del tipo de dominio que ejerce, de la forma en que sus miembros están ligados a ella y el objetivo de la empresa. Si el objetivo exige la improvisación y busque da de vías en consecución,

entonces la formalización puede ser contraproducente como en un grupo de actores. Por otro lado, un ejército en combate requiere de un alto grado de formalización.

Los medios de control y la topología de las organizaciones de Amitai Etzioni

Medios de control

Los individuos que trabajan en una organización son miembros de diferentes subgrupos, y los valores de cada subgrupo deben ser considerados cuando se piensa en una recompensa. Los castigos implementados como medios de control pueden ser:

Coercitivos. Estos buscan obediencia por medio de amenazas o sanciones físicas; se imponen por fuerza o miedo a las consecuencias, la participación es negativa.

Pueden observarse en las prisiones o campos de concentración. Pueden llegar a la mutilación, a la utilización de un látigo o al confinamiento.

Materiales. Se basan en recompensas como bienes, servicios o dinero; esta basado en el interés y en incentivos económicos y materiales como bonos, o por el contrario, multas o disminución en el pago. Son utilizados principalmente en las instituciones dedicadas al lucro.

Simbólicos. Como la disminución en el prestigio o en la estimación. En un control moral y ético basado en la fe, en la creencia y la ideología. Estos castigos se observan en las organizaciones religiosas o profesionales.

Los castigos coercivos son altamente enajenantes seguidos de los materiales. Los castigos simbólicos no son enajenantes.

Se ha observado que en los niveles altos de la organización los reconocimientos simbólicos tienen mayor aceptación que a los niveles altos.

Tipología De Las Organizaciones.

Dependiendo de cuales son los medios de control que utilizan, se define a las organizaciones como coercidas, utilitarias o normativas. En control se identifican dos componentes: la penetración y la amplitud. La penetración es la tendencia a manejar por completo un área de comportamiento (en la iglesia católica hay 10 mandamientos capitales que es imperativo evitar); mientras que amplitud, es la necesidad de controlar muchas áreas del comportamiento (en la cárcel se controlan casi todas las actividades de los reos). Las organizaciones coercidas, precisamente son como las prisiones o los campos de concentración, buscan mayor amplitud, pues el reo puede pretender escapar o suicidarse si se le descuida.

Cada control genera obediencia que conlleva un interés. Hay tres tipos de interés:

Interés que produce alineación: el individuo no esta psicológicamente interesado en participar, pero es coaccionado a obedecer a la organización.

Interés calculador: el individuo busca que sus esfuerzos tengan una compensación económica o ventajas inmediatas. Al producir mayor numero de unidades, el obrero recibe mayor remuneración.

Interés moral: el individuo atribuye valor a la misión de la organización y a su trabajo, a cambio la organización la atribuye valor al individuo.

Para asegurar el cumplimiento de las órdenes y normas de una organización, se establece un sistema de verificación. Por ejemplo, el reclutamiento altamente selectivo del personal da como resultado una minimización importante de problemas. Un proceso posterior al reclutamiento es la socialización, es decir la identificación y la integración de un individuo a un grupo dentro de la organización.

Comunicación Y Conflicto Con El Medio Ambiente

Respecto a los problemas de comunicación con el medio ambiente Etzioni señala que en las organizaciones burocráticas, el usuario o cliente no es importante para el empleado. Es más importante seguir las reglas de procedimiento dictadas por supervisores y directivos. Por ello, para analizar el nivel de satisfacción del cliente y para atender las necesidades y sugerencias, se trata de establecer líneas de comunicación con los niveles superiores de la jerarquía. Incluso, se ha ensayado invitar a representantes de usuarios a juntas con los directivos.

Con respecto a los usuarios, las organizaciones han establecido una línea de comunicación que es la publicidad. Mediante la publicidad se intenta modular las preferencias del cliente, mejorar la aceptación del producto, e incluso crear valores para el producto que se ofrece.

A su vez, el consumidor puede comunicarse con las organizaciones de maneras alternas. Con respecto al poder que puede poseer, el consumidor puede modular el desempeño de la organización dos tipos de fuerza: la económica y la política.

El poder económico del consumidor tiene mayor repercusión en las pequeñas organizaciones, como los pequeños comercios, que sufren cuando el consumidor decide comprar en otro lado. A mayor tamaño de la organización, menor es el poder económico del consumidor. El extremo son los grandes monopolios burocráticos donde el consumidor no tiene poder económico.

Un factor que disminuye el poder económico del consumidor es su poca o nula capacidad de organización. Los clientes de una gran comercializadora de ropa difícilmente se organizarán para no comprar esa marca hasta que bajase sus precios o aumentase la calidad de su producto. Los grupos de consumidores que llegan a organizarse, como los estudiantes de una escuela, adquieren un mayor poder económico inmediato.

El poder político del consumidor emana de organizaciones gubernamentales dedicadas a supervisar la calidad de los productos de diversas empresas. Hay organismos gubernamentales dedicados a analizar la calidad de alimentos y medicinas, que además poseen poder coercido para obligar el cumplimiento de las normas de calidad establecidas.

CHESTER BARNARD Y Su Teoría De Autoridad

La autoridad, sea personal o institucional es mantenida por la opinión pública, en tanto esta condicionada por sentimientos, afectos, reverencia o fatalismo. Aun cuando la autoridad descansa en pura coerción física, es aceptada por aquellos a quien rige, aunque la aceptación sea por la fuerza o el miedo.

La autoridad se confirma cuando una orden es aceptada por la persona a quien va dirigida. La desobediencia de la orden es una negación de la autoridad. Por tanto, la decisión de si una orden tiene una autoridad o no, reside en la persona a quien se dirige no en la persona que la emite. Esta propuesta es contradictoria a la visión general y legal en la que la autoridad reside en quien emite o regula.

La autoridad contiene dos elementos básicos: a) el origen del mando o aspecto objetivo y b) la aceptación del mando por el subordinado o aspecto subjetivo.

c) La aceptación del mando, sistema subjetivo

Si un miembro de la organización acepta una orden, entonces confirma la autoridad a la que está sometido. Pero para que la acepte se deben de dar cuatro condiciones:

Que se entienda la comunicación de la orden. Una parte considerable del trabajo en las organizaciones consiste en la interpretación y reinterpretación de órdenes, y su aplicación a circunstancias concretas.

Que el subordinado considere que la orden no es incongruente con el objetivo de la organización. Cuando se dan órdenes que parecen ir contra de los fines de la organización deberán explicarse para evitar conflictos.

Que el subordinado crea que la orden es compatible con su interés personal. En caso de que piense que no lo es, el subordinado la anulara o renunciara a la empresa.

Que tenga capacidad mental y física para acatar la orden.

Si la determinación de la autoridad reside en el subordinado ¿Cómo es posible asegurar la cooperación? El subordinado acata las órdenes bajo las siguientes condiciones:

Que la orden cumpla con las cuatro condiciones arriba señaladas.

Hay una zona de indiferencia en que los subordinados acatan órdenes sin cuestionar la autoridad.

El grupo influye en la actitud del individuo para que acepte órdenes.

De acuerdo a lo de arriba expuesto “no deben darse órdenes que no se puedan obedecer porque al hacerlo se destruye la disciplina y la moral.”

Debido a que la autoridad está ligada a un sistema organizado, los individuos pueden ejercerla cuando actúan de manera oficial. Esto quiere decir que la posición involucra autoridad, pero que las órdenes únicamente se acatarán en la zona de influencia de la posición.

Algunos individuos tienen una habilidad superior. Su conocimiento y comprensión además de su posición llaman al respeto. Esto quiere decir que tienen autoridad de posición y liderazgo, y sus órdenes se aceptan fuera de la zona de influencia del puesto. Sin embargo, la determinación de la autoridad reside en el individuo. Sin esto muestra ineptitud o ignorancia, o hay problema de comunicación, la autoridad desaparece.

El sistema de comunicación es pues el encargado de llevar la información adecuada a las posiciones de autoridad y facilitar la comunicación de las órdenes en la organización.

En resumen la autoridad depende de una actitud cooperativa de los individuos y del sistema de comunicación de la organización.

2.6.4 Escuela Humano Relacionista

El enfoque de esta escuela se encuentra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano-relacionista tiene como iniciador y principal representante a Elton Mayo (1880-1949) psicólogo australiano que en 1922 emigro a Estados Unidos, donde trabajo como profesor en la universidad de Harvard y consultor de empresas industriales. Elton Mayo, al frente de un grupo de colaboradores de la misma universidad, realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son de los más importantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficiente ocasiona ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas.

Primer Estudio.

Se llevo a efecto de 1923 a 1924, en un molino textil de Filadelfia; uno de los principales problemas era que existía excesiva deserción en un departamento de la empresa, donde el trabajo era monótono y fatigante. Los trabajadores manifestaban gran depresión y, sin razón aparente, renunciaban de manera impulsiva; los incentivos económicos no producían resultados positivos.

En principio, Elton Mayo suponía que la causa del comportamiento radicaba en la fatiga física, por lo que estableció periodos de descanso durante la jornada de trabajo; en su intento de programarlos de la mejor manera, logro que la gerencia permitiera que los trabajadores programaran por si mismos sus descansos.

El resultado fue sorprendente, ya que la deserción disminuyo rápidamente, la productividad aumentó y se eliminaron los estados de ánimo melancólicos; la conclusión de Elton Mayo sobre los resultados obtenidos se refiere en parte a la eliminación de la fatiga, pero de mayor importancia al hecho de haber permitido que los trabajadores participaran en la dirección de su propio trabajo.

Segundo estudio.

Es el más importante; se le conoce como “Estudios de Hawthorne” por el nombre de una de las plantas de la empresa en que se llevó a efecto: La Western Electric Company, el estudio se inició en 1927 y concluyó en 1932.

En primera instancia se trató de incrementar la producción mejorando las condiciones físicas el medio ambiente de trabajo. Para tal efecto, se eligió una sección de trabajadores que fue dividida en dos grupos; uno de experimentación y otro de control. Se solicito la cooperación de los trabajadores para la investigación; el grupo experimental fue sometido a variaciones en las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo: iluminación, temperatura, ventilación, ruido y ruido. Sin importar las variaciones en las condiciones físicas, la productividad aumento en ambos grupos, lo cual causó gran sorpresa ya que se suponía que solo aumentaría en el primer grupo al mejorar las condiciones ambientales.

Al intervenir Elton Mayo para investigar cuales podrían haber sido los factores que realmente propiciaron el aumento de la productividad, se concluyó que el problema era más complejo.

A través de interrogatorios a los trabajadores, se detectaron las causas que originaron un cambio de actitud; las respuestas estuvieron relacionadas con la preferencia por trabajar en los talleres de prueba porque los investigadores se acercaron a ellos para informarles del propósito de los experimentos, les pedían sus opiniones, se llegaba a acuerdos antes de cambiar cualquiera de las condiciones del medio ambiente, la supervisor no era tan estricta como en los demás talleres y eran tratados de forma diferente, lo cual los hacía sentirse importantes al ser tomados en cuenta como seres humanos y no manejados como simples máquinas. En resumen, el cambio se debió a que el grupo trabajaba en condiciones distintas de motivación con respecto a los demás trabajadores de la planta.

Durante el proceso de investigación se fue descubriendo la existencia de grupos sociales de trabajadores que se formaban de manera espontánea, en los que existía solidaridad para respetar cualquier pacto o acuerdo que tomaba el grupo. Entre otras cosas, se hacía notorio que la actitud de estos grupos informales repercutían en la producción, puesto que ellos establecían sus propias normas de producción, y mantenían un aparente grado de esfuerzo para disfrazar el tortuguismo general. Los intentos de los jefes por portarse estrictos con los trabajadores no eran productivos y generaban con el tiempo una terrible aversión, situación incomoda para los supervisores de turno, que se convertían en blanco de burlas, y situaciones diversas para crearles problemas. Ante la alianza de los trabajadores para establecer bajo ritmo de producción, la gratificación económica como incentivo tenía escaso efecto. Esta actitud de los trabajadores la consideró Elton Mayo como conducta irracional de los grupos, ya que impedía a los trabajadores lograr mayores ingresos.

Posteriormente, se puso en práctica lo que hizo Elton Mayo en el primer estudio relatado: se otorgó control a los trabajadores sobre parte de su propia jornada de trabajo y descansos; de nuevo aumentó la producción y la moral de los trabajadores. La conclusión de Mayo y colaboradores fue que los trabajadores se convirtieron en un equipo de trabajo entregado en forma entusiasta, espontánea y total a cooperar en el experimento; por consiguiente, la actitud de los trabajadores es un factor de influencia relevante en el rendimiento y la productividad.

Elton Mayo aseguró que cuando el grupo informal se asocia con los dirigentes, la productividad asciende, y que cuando el grupo informal se siente en antagonismo con los dirigentes, la productividad desciende al nivel mínimo tolerado; la producción restringida sirve como represalia contra la empresa. Comprender este aspecto es una clave para entender el fenómeno de la alta productividad en algunos grupos y los índices bajos en otros.

Un tercer trabajo, que duró alrededor de dos años, consistió en entrevistar, en forma libre, aproximadamente a 20 000 trabajadores de la empresa, quienes eran estimulados a hablar la mayor parte del tiempo, mientras los entrevistadores se limitaban a escuchar con suma atención. El resultado obtenido fue sorprendente, ya que se reflejó apatía, enemistad y frustración en alto grado, por la gran cantidad de quejas manifestadas en relación con

diversos hechos pasados y presentes que afectaban a los trabajadores en su situación laboral.

La solución propuesta para disminuir este tipo de problemas fue dar mayor importancia a la comunicación mediante tableros de anuncios, circulares, periódicos de la empresa, etc., y sobre todo, se continuo con las entrevistas de profundidad, que además tenían un efecto terapéutico, servían a la dirección de la empresa para tener una información adecuada sobre sus empleados, en todos sus aspectos.

Los estudios en esta empresa terminaron en 1932 debido a las restricciones que ocasionó la famosa gran depresión de los años treinta en E.U.A

Tercer y cuarto estudio

Los otros dos estudios importantes de Elton Mayo se efectuaron durante la segunda guerra mundial; ambos se refieren a problemas de ausentismo en empresas industriales. Con las valiosas experiencias anteriores, Mayo y sus colaboradores tenían una mayor comprensión de las causas que ocasionaban tal situación y mediante la aplicación de la teoría de las relaciones humanas, se logro disminuir los altos índices de ausentismo en esas empresas e incrementar la eficiencia y productividad.

Conclusiones La teoría que desarrollo Mayo a partir de sus estudios establece que:

Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima;

Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad;

Los administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable del control sobre su propio trabajo;

Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen de patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión;

Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre administradores y subordinados.

Aunque no han faltado quienes consideren la teoría de las relaciones humanas como manifestación de debilidad, el efecto que produjo esta teoría sobre otros estudiosos de la motivación en el trabajo ha sido de gran trascendencia, ya que los teóricos mas importantes en el área de relaciones humanas hacen referencia o incluso toman como punto de partida los resultados de de los estudios de Mayo.

2.6.5 Escuela del proceso Administrativo.

HENRI FAYOL sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de regla y autoridad, que justifica su existencia a través de los logros de sus objetivos.

Añadió que si la organización desea obtener objetivos administrativos debe coordinar los recursos con los que cuenta, por lo cual el administrador esta obligado a prever, organizar,

mandar, coordinar y controlar. Veamos como concibe y explica Fayol cada una de las cinco fases del proceso administrativo.

Previsión

Fayol entiende la previsión como el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

Organización

La etapa de la organización consiste en formular una estructura y normas, más o menos sólidas de una cosa). Dual (material y humana) que conforme la entidad.

Dirección- Comando

La etapa del mando o de dirección es la que hace funcionar los planes y a la organización.

Señala que el administrador que manda debe:

Tener un conocimiento completo de su personal.

Eliminar lo inoperante.

Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.

Dar un buen ejemplo.

Realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos.

Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.

Coordinación

La etapa de la coordinación consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.

Control

En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

HAROLD KOONTZ

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, integración de personal, dirección y control.

Planeación.

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Ningún plan puede existir sino se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos y materiales del prestigio, antes de una toma de decisión, lo único que existe en un estudio de planeación.

Organización.

Las personas que trabajan en grupo para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos o estructurados por otras persona,

El concepto de papel implica que los individuos hacen, persiguen un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la definición de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Integración del personal

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

Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la comunicación.

Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos, actitudes, y su comportamiento individual o en grupo) y en que los administradores deben ser líderes eficaces, ya que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y de comunicación.

Control

Consiste en corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de estas.

El control facilita el cumplimiento de los planes. Los planes orientan a los administradores en el uso de recurso para la consecución de metas específicas, tras el cual las actividades sin objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egreso, los expedientes de inspección y de horas-hombre perdidas, son muy conocidos. Cada uno de ellos sirve para efectos de medición y muestran si los planes funcionan.

Coordinación, Esencia de la administración

Algunas autoridades consideran que la coordinación es en si misma una función específica de los administradores. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es un

ejercicio en pro de la coordinación tarea de los administradores conciliar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales fin de que contribuyan a las organizacionales.

GEORGE R. FERRY

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta por ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único, este proceso se considera a manera de núcleo esencial en la administración.

Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlo. Este origina las preguntas de qué trabajo necesita hacerse, cuando y como se hará, cuales serán los componentes y la forma de lograrlos.

En esencia se formula un plan o patrón integrado, predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. En pocas palabras es necesaria la planeación por lo que esta es una función fundamental de la administración

Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el siguiente paso, para cumplir con el trabajo, será distribuir y señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o se alcance un objetivo similar. Si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos, se procuran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación en grupo y la del grupo de miembros con otros grupos de la empresa. Este trabajo de distribución de tareas y de establecer y mantener relaciones por parte del gerente se conoce como organizar.

Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, es que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente para hacer y del criterio del gerente. Entre las medida comunes utilizadas por el gerente para poner al grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad, y la compensación, a este trabajo se le llama ejecución. En una función fundamental de la administración.

Control.

Los gerentes siempre han encontrado convenientemente comprobar o vigilar lo que se esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia un objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas por este plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, imponderables, mal interpretaciones, obstáculos inesperados y habrán ser comunicados con rapidez al gerente para que emprenda acción correctiva.

Interrelaciones entre las funciones.

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo inextricable entrelazado e interrelacionadas; el desempeño de una función no cesa por completo antes de que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.

AGUSTÍN REYES PONCE

Mecánica Administrativa.

Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de la cuales serán la condiciones futuras en lo que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende tres etapas:

Objetivos.

A esta etapa corresponde fijar los fines.

2. Investigaciones:

Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse.

3. Cursos alternativos:

Trata de la adaptación Genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprendiendo tres etapas:

Políticas:

Principios para la acción.

Procedimientos:

Secuencias de operaciones y métodos.

Programas:

Fijación de tiempos requeridos.

Comprenden también Presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

También cuenta tres etapas:

Jerarquías:

Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Funciones:

La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Obligaciones individuales:

Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Dinámica administrativa

Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Selección:

Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Introducción:

La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

Desarrollo:

Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Dirección:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que con el conjunto de todas ellas se realicen de modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

Mando o Autoridad:

Es el principio del que se deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.

Comunicación:

Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleve al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesaria debidamente coordinadas.

Supervisión:

La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Contempla tres etapas:

1. Establecimiento de Normas:

Por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2. Operación de todos los Controles:

Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. Interpretación de Resultados

Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, parece se mas clara entre:

Previsión y Planeación

Están más ligadas con “lo que debe hacerse”

Organización e Integración

Se refiere “mas al como va hacerse”

Dirección y control

Se dirigen a “ver que se haga y como se hizo”

2.6.6 La Escuela Cuantitativa

La utilización de equipos mixtos de científicos de varia disciplinas es probablemente la característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo. Denominada instintivamente como investigación de operaciones, esta escuela consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema.

El enfoque de la resolución de problemas, utilizando la ciencia administrativa consiste en:

Formular el problema. Esto se refiere tanto al problema del consumidor (él que toma la decisión) como al problema del investigador.

Construir un modelo matemático para representar el problema bajo estudio. Este modelo expresa la efectividad del sistema como función de un conjunto de variables, de las cuales cuando menos una está sujeta a control. Las variables de ambos tipos pueden ser sujetadas a fluctuaciones al azar y una o más pueden estar bajo el control de un competidor de un competidor o algún otro “enemigo”.

Derivar una solución del modelo. Esto involucra encontrar los valores de las “variables de control” que maximizan la efectividad del sistema.

Probar el modelo y la solución resultante. Esto implica evaluar las variables, comparar las predicciones del modelo con la realidad y comparar resultados reales con resultados predichos.

Establecer controles sobre la solución. Esto envuelve el desarrollo de herramientas para determinar cuándo ocurren cambios significativos en las variables y funciones, de las cuales depende la solución y determinan cómo debe ser cambiada la solución a la luz de dichos cambios.

Poner la solución en operación. Ejecución.

La construcción del modelo matemático al que se hizo referencia anteriormente, expresa la efectividad del sistema bajo estudio como función de un conjunto de variables, de las cuales cuando menos una está sujeta a control. La forma general del modelo de investigación es.

$$E = f(X_i, Y_j)$$

Donde E representa la efectividad del sistema (utilidad, costo, etc.), X_i las variables del sistema sujetas a control e Y_j aquellas variables no sujetas a control.

Desarrollo de la Escuela Cuantitativa

Los científicos e ingenieros han estado involucrados en las actividades militares cuando menos desde la historia escrita. Uno de los ejemplos más conocidos en la historia antigua ocurrió en 212 a.C., cuando la ciudad de Siracusa empleó a Arquímedes para desarrollar un medio de romper el bloque naval de la ciudad que estaba siendo atacada por los romanos. Fue esta incorporación de los científicos a los aspectos cuantitativos de la toma de decisiones en estrategia militares como nación, en el siglo XX, a la investigación de operaciones o ciencia administrativa. Lo que muchos incidentes contribuyeron a su desarrollo antes de ese tiempo.

Al final de la década en 1880 los pioneros en consulta administrativa e ingeniería industrial, estaban probando el valor de las técnicas científicas en el área de planificación de la producción. Frederick W. Taylor, como ya sabemos, abogó por la aplicación del análisis científico a los métodos de producción.

La obra de Taylor tuvo una importancia directa sobre la investigación de operaciones. Sus contribuciones, de por sí intrínsecamente importantes, fueron aún más valiosas en revelar el mérito de crear elementos de organización cuyo objetivo no era la realización de las operaciones, sino su análisis. Es difícil exagerar la importancia de este primer paso Básico: la formación de organizaciones para la investigación de operaciones. El criterio para evaluar la obra de Taylor no debe ser la perfección que él creía alcanzar, sino el grado al cual su trabajo llevó a mejores decisiones que las que eran posibles, y en la mayor parte de los casos, necesarias anteriormente. El margen de superioridad de las técnicas de Taylor en estudios de tiempos, incentivos de salarios y corte de metales, en estos términos de evaluación relativa, era en verdad muy grande.

Desde un punto de vista militar, la germinación de la investigación de operaciones ocurrió en ambos lados del Atlántico durante la Primera guerra Mundial. En Inglaterra, entre 1914

y 1915, FW. Lanchaster trató de cuantificar las operaciones militares. Obtuvo expresiones que relacionaban las fuerzas de los combatientes y sus poderes relativos de fuego. Así como de la ecuación de Newton puede decirse que describe ciertas relaciones fundamentales entre la fuerza, masa y movimiento, así de la “ecuación de Lanchaster” se puede decir que describe ciertas relaciones fundamentales del arte de la guerra.

Aplicaciones En La Segunda Guerra Mundial.

Dado que Gran Bretaña entró en guerra dos años antes que Estados Unidos, era casi inevitable que ahí surgiera la primera investigación de operaciones militares efectiva. En 1939, de acuerdo con un historiador, “había un núcleo británico de una organización de investigación operacional ya en existencia, y sus contribuciones fueron rápidamente seguidas y crecientes en diferentes formas importantes: en el mejoramiento del sistema de radar de pronto aviso, en las baterías antiaéreas, en la guerra antisubmarina, en la defensa civil, en la determinación del tamaño de los convoyes y en el bombardeo a Alemania.

Aplicaciones En Los Negocios.

Al final de la Guerra, el ambiente de los negocios, a ambos lados del Atlántico, estaba maduro para la introducción de la investigación de operaciones en la planificación de los negocios. Al conocerse algunas de las anteriormente secretas indicaciones de su valor, sus posibles aplicaciones en el mundo de los negocios se hicieron aparentes. La industria necesitaba renovar su producción y organización rápidamente para servir a las necesidades de la época de paz. En Estados Unidos, la cuestión de la competencia era sumamente importante. En Gran Bretaña, una situación económica crítica demandaba un drástico aumento en la eficiencia de la producción y el desarrollo de nuevos mercados.

La investigación de operaciones industrial en Inglaterra y en Estados Unidos se desarrolló por diferentes caminos. En Gran Bretaña, la nacionalización de algunas industrias proveyó un campo fértil para experimentar con técnicas de investigación de operaciones para industrias completas. En el presente, existen en Inglaterra grupos de investigación de operaciones para la industria del hierro y el acero, del carbón, transporte por ferrocarril y carretera, textiles, agricultura, ladrilleras y calzado etc.

En Estados Unidos la aplicación de técnicas de IO fue un poco más lenta, debido a que muchos ejecutivos, ya acostumbrados a la consulta administrativa y a la ingeniería industrial, creían que la IO era solamente una nueva aplicación de una vieja técnica.

Algunos ejecutivos entonces simplemente no la entienden como usarla técnicas de IO en sus empresas. El incremento en la competencia tendió a hacer más lento al avance de dicho arte, ya que las empresas no deseaban ayudar a sus competidores dándoles a conocer resultados de estudios realizados. Los grupos de IO en EUA han trabajado en problema de hospitales, tiendas departamentales, supermercados, etc.

Asociaciones

Otro indicador del interés en la IO ha sido la formación, al principio de la década de 1950, de dos sociedades activas, la Sociedad de Investigación de operaciones en América, fundada en 1952 y el Instituto de la Ciencia Administrativa, fundado en 1953. En Inglaterra

se nota interés similar a través de la formación en 1948 del Club de IO y la emisión en 1950 de la primera publicación periódica en el campo, el Operacional Research Quartely.

2.6.7 La Escuela De Sistemas

La teoría de sistemas es ampliamente reconocida como el enfoque moderno en el estudio de los organismos sociales.

Introducción

En su expresión más simple, un sistema se concibe como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de sus partes. Existen infinidad de elementos naturales, culturales o sociales que constituyen sistemas, por ejemplo, el sistema solar.

Prácticamente cualquier conjunto de partes o elementos pueden ser considerados como un sistema, siempre que el primordial enfoque de atención sean las relaciones entre las partes y el comportamiento del conjunto como un todo, aunque las partes sean importantes, lo que en esencia caracteriza un sistema son las relaciones entre ellas y los resultados que generan en su conjunto.

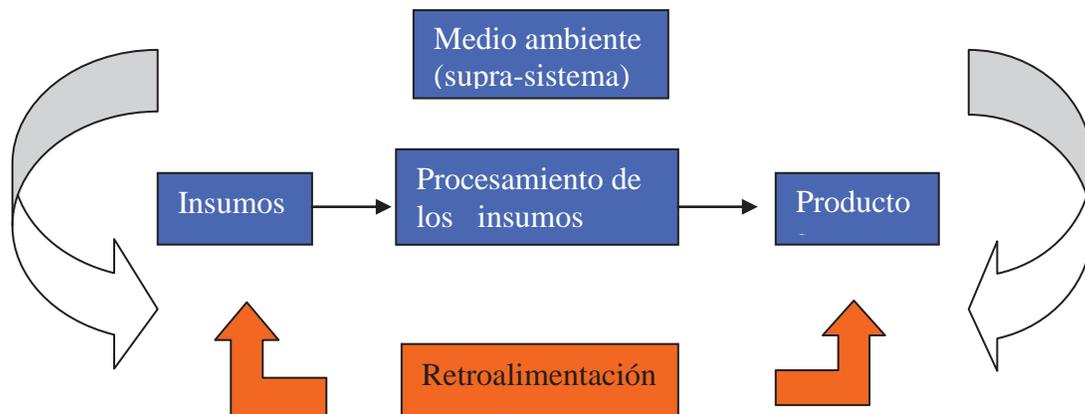
Los sistemas poseen características que se mencionan a continuación:

1. Todo sistema contiene o abarca varias partes o elementos (subsistemas), o bien, es parte de otro más grande (suprasistemas). Los términos subsistema y suprasistema sirven como marco de referencia para identificar la relación que existe entre un sistema que conforma parte de otro mayor, o de un sistema que contiene a otros sistemas, jerárquicamente existen: sistemas, sistemas de sistemas, sistemas de sistema de sistemas, etc.; todo depende de la relación jerárquica en que se conceptualicen para denominarlos alternativamente sistema, subsistema o suprasistema
2. Todo sistema tiene un fin específico al cual contribuyen todas sus partes; sus interrelaciones carecerían de sentido si no existiera ese objetivo determinada. Si se considera que una parte del sistema no cumple con ninguna función, se estará en disposición de suprimirla.
3. Ser complejos, puesto que el simple cambio de una variable en el funcionamiento de cualquiera de sus partes, repercute en las demás.
4. el comportamiento total del sistema depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interacción entre ellas, y en lo externo de las relaciones que mantenga con su medio ambiente (suprasistema)

De acuerdo con el grado de interacción con el medio ambiente que les rodea, los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos. Cabe señalar que las nociones de sistemas cerrados y abiertos no son absolutas, es decir, que no existen sistemas totalmente cerrados o abiertos, pero esta clasificación constituye una de las consideraciones metodológicas más importantes en el estudio de sistemas; es el grado de interrelaciones básicas con el medio ambiente lo que determina su clasificación.

Se consideran sistemas cerrados los que funcionan internamente, casi sin mantener relaciones o interacciones con su medio ambiente, por ejemplo, un reloj o un termostato.

Se consideran sistemas abiertos los que en forma constante mantienen relaciones con el suprasistema, recibiendo influencia o ejerciéndola sobre este; el sistema abierto recibe o adquiere de su medio ambiente sus elementos que son necesarios para su funcionamiento y logro del objetivo del sistema mismo, por ejemplo, los seres vivos. Los organismos sociales son sistemas abiertos, puesto que una empresa, por ejemplo, recibe influencia del medio social (suprasistema) del cual forma parte: la competencia, disposiciones legales, avances tecnológicos, nuevos mercados, cambios económicos, etc. Al mismo tiempo, mantiene relaciones o transacciones de carácter permanente entre ella y su medio ambiente en el cual adquiere los insumos (materiales, económico, humanos). La empresa (sistema) utiliza los recursos (insumos) para crear productos o resultados que reciben el suprasistema; según los objetivos de las organizaciones, los resultados pueden ser: bienes, servicios, cultura, etc. En la siguiente figura se ilustra lo anterior.



Entrada de insumos: es el suministro de recursos materiales, económicos y humanos para la operación del sistema.

Procesamiento o transformación: comprende las actividades de hombres y maquinas par convertir los insumos en productos; en el procesamiento entran los insumos y del el salen cosas diferentes: bienes, servicios, cultura, etc.

Salida de productos: constituye la finalidad por la cual se integraron los insumos al sistema.

Retroalimentación: es la información que recibe el sistema y que ayudad a mantener o perfeccionar su desempeño, para que los resultados sean acordes con los objetivos establecidos.

Medio: en virtud de que los administradores pueden ejercer mayor control sobre los elementos y las interacciones del ambiente interno y poco nulo sobre lo del exterior, deben tener en cuenta la influencia de las fuerzas externas (políticas, económicas, tecnológicas, legales, etc.) que pueden afectar al organismo social, para adaptarlo a nuevas circunstancias.

Antecedentes

La teoría de sistemas surgió con el enfoque de sistema social, que sirvió de base a los representantes de la escuela estructuralista. Algunos autores atribuyen la paternidad de sistemas sociales para la administración a Wilfredo Pareto; y otros, a Chester I. Barnard. En su libro Tratado Dr. sociología general, publicado en 1916, Pareto concibió a la sociedad como un sistema social formado por un conglomerado de subsistemas, los cuales no se encuentran aislados sino que mantienen múltiples relaciones entre sí, o que los hace ser interdependientes.

Chester I. Barnard, en su obra Las funciones del ejecutivo, publicado en 1938, consideró a los organismos sociales como sistemas integrados por elementos de la naturaleza: física (recursos materiales), biológica (individuos), psicológica (conductas) y social (interacciones entre los individuos) ; por tanto, los administradores, al formar parte de dichos sistemas, tendrán como función primordial el establecer y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos, coordinados de los integrantes, para asegurar la eficiencia y el logro de los objetivos.

De las múltiples aportaciones al estudio de las organizaciones, algunas señaladas al final de la parte dedicada a la escuela estructuralista, es aceptado que las de Chester tuvieron mayor influencia sobre el campo de la administración; a Barnard se le considera el padre espiritual de la escuela de sistemas sociales.

Aplicaciones modernas

El biólogo alemán Ludwin Von Bertalanffy, a partir de 1951, destaca entre los principales contribuyentes a la difusión y aplicación de la teoría de sistemas con respecto a todas las ciencias, por lo que es considerado como el padre de la moderna teoría de sistema; con orientación especial hacia la administración, se reconoce al estadounidense Kenneth Bulding, a partir de 1956. Una gran cantidad de personas especializadas en diversos campos, han realizado valiosas aportaciones cómo aplicar la teoría de sistemas en al administración.

En la década de los sesenta, el enfoque fue ampliamente aceptado en el campo administrativo, pues han comprobado su utilidad en las funciones de todo organismo social, y generado investigaciones que han tenido gran impacto al llevarse a la práctica.

La teoría de sistemas, por su enfoque interdisciplinario, permite al administrador comprender las aportaciones y puntos de vista de los diversos especialistas y conceptualizar a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas, cada uno de ellos con sus propias funciones y objetivos; de igual manera, advertiría que existen

interrelaciones entre los subsistema, cuyo funcionamiento influye en los resultados de la organización.

Esta teoría, orientada hacia la administración, recibió una valiosa contribución con el surgimiento de la investigación de operaciones, cuyas técnicas, basadas en la construcción de modelos matemáticos, tienen gran aplicación en las funciones de planeación y control para lograr objetivos específicos, establecer medidas de eficiencia y obtener respuestas cuantificadas. Con este fundamento han sido creados otros tipos de simulación de problemas para el establecimiento de modelos y manejo de datos, apoyados en la capacidad de memoria y velocidad de las modernas computadoras.

2.6.8 Escuela del Desarrollo Organizacional

Este tiene sus orígenes en las escuelas de las relaciones humanas y del comportamiento. El DO se planea desde la dirección para toda la organización, y está dirigido a incrementar la salud y eficacia de la empresa mediante intervenciones planeadas en sus procesos, aprovechando los conocimientos de la conducta.

El DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que la empresa se adapte mejor a las nuevas tecnologías, mercados y cambios en el ambiente.

Orígenes

Después de la Segunda Guerra Mundial apareció un movimiento dentro de la psicología que proporcionó las bases para el estudio científico de los grupos.

En 1945, Kurt Lewin fundó el centro de investigación para la dinámica de grupos (IDG) y aportó una base que permite mejorar la cohesión, motivaciones, creencias, metas, valores, acciones y dirección de grupos.

Lewin encontró que el ambiente de la organización cambia cuando se modifican los procesos, se manipulan las metas y las prácticas gerenciales, e introdujo dos ideas acerca del cambio planificado: la primera propone que lo que ocurre en cualquier lugar y tiempo es el resultado de un campo de fuerzas opuestas. El *statu quo* son fuerzas que empujan en direcciones opuestas y no permiten el cambio. Estas fuerzas deben identificarse y después trazar planes de acción para influir en ellas.

En el proceso de cambio se dan tres etapas: descongelar la situación, cambio de conducta y una nueva congelación. Basado en este modelo se han propuesto diferentes procesos de DO.

Las actividades de DO tienen cuatro raíces: (1) el entrenamiento en laboratorios de sensibilización y su aplicación en las empresas, (2) la investigación de encuestas y la metodología de retroalimentación, (3) el surgimiento de la investigación-acción y (4) el surgimiento de los enfoques socio-técnicos y socio-analíticos de Tavistock.

El entrenamiento en los laboratorios de sensibilización se llevó a cabo con grupos reducidos de discusión para lograr cambios en la conducta doméstica. Cada grupo estaba

formado por varios miembros, un líder y un observador que tomaba notas acerca de las interacciones entre los miembros. Por las tardes se comentaban las observaciones.

Eventualmente los miembros del grupo empezaron a asistir a las reuniones vespertinas y se dieron cuenta que las interpretaciones hechas por el líder y el observador no siempre coincidían con lo que ellos habían expresado. Estas sesiones de retroalimentación se convirtieron en experiencias de aprendizaje significativas y se conoce como intervenciones de grupo.

La mitología de las encuestas y la retroalimentación fue desarrollada en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la universidad de Michigan. Se desarrollaron métodos para medir actitudes con la escala de cinco puntos de Likert. Mediante encuestas, se empezaron a medir percepciones, conductas, reacciones y actitudes. Los consultores se dieron cuenta de que cuando los gerentes o directivos daban importancia a los resultados de la encuesta y los analizaban con los empleados ocurrían mejoras considerables en la empresa. La discusión de grupo para utilizar los resultados de la encuesta es un instrumento eficaz para la introducción de un cambio en la empresa.

Lewin creó el método de investigación-acción de resolución de problemas para aprender y hacer, que reproduce los pasos del método científico. Recopila información en forma sistemática con la colaboración del cliente y el consultor. La información obtenida se retroalimenta al sistema para proponerles acciones, después de emprender las acciones se evalúan los resultados.

La clínica Tavistock, en Inglaterra, se fundó en 1920 para proporcionar psicoterapia para la neurosis. El método de grupo socio-técnico surgió trabajando con familias y posteriormente se enfocó a rediseñar el trabajo y formar equipos de trabajo autodirigidos.

El Proceso de Desarrollo Organizacional.

No existe un acuerdo sobre los pasos que deben seguirse en un proceso de DO, pero en general se mencionan cinco:

Reconocimiento. Se establece la relación entre el consultor y el cliente del sistema para definir las expectativas de ambas partes y se hacen algunas evaluaciones preliminares sobre el poder de la estructura organizacional. Esto se debe a que el proceso de cambio requiere el poder de la estructura se use para impulsarlo.

Diagnóstico. Establece el problema específico y cuáles son las relaciones entre las unidades que se van a cambiar en la organización. El consultor aplica varios métodos de recolección de información: cuestionarios, observación y datos

Planeación. Basándose en el diagnóstico, se establecen los objetivos del cambio y la intervención que se necesita llevar a cabo. Filman sugiere que en esta etapa deben contemplarse cinco trayectorias: la cultura, las habilidades gerenciales, la creación de equipos, la estrategia-estructura y el sistema de recompensas, y establecer planes de cada una.

Actuación. Se emplea la estrategia de cambio. Las trayectorias se deben poner en práctica por fases, empezando por la cultura, después las habilidades gerenciales y la creación de equipos de trabajo. Una vez realizadas estas intervenciones se realizarán los procesos estratégicos y los ajustes a la estructura organizacional y al sistema de recompensa.

Evaluación. El resultado de la intervención se analiza y se retoman medidas del desempeño del sistema.

Intervenciones de Desarrollo Organizacional

Las metodologías para intervenciones de DO se multiplicaron rápidamente, por lo que algunos autores se propusieron a clasificarlos muestran cinco tipos de intervenciones de DO que pueden llevar a cabo en cinco unidades de cambio.

Las cinco intervenciones básicas son:

Catártica. El consultor le proporciona al cliente un sentido de valía, aceptación y apoyo.

Paralítica. El consultor ayuda al cliente generar datos e información con el fin de reestructurar las percepciones del mismo.

Confrontación. El consultor señala las discrepancias entre las creencias y acciones del cliente.

Prescripción. El consultor dice al cliente lo que debe hacer para resolver el problema.

Teorías modelos y principios. El consultor le enseña al cliente las teorías de la ciencia de la conducta pertinente de manera que pueda aprender a diagnosticar y resolver sus propios problemas.

Por su parte Schuck y Miles describen nueve tipos de intervenciones:

Diseño organizacional. Recomendaciones para el cambio de la estructura formal de la organización.

Capacitación y educación. Procedimientos que incluyen enseñanza directa o aprendizaje basado en la experiencia.

Proceso. Observación de los procesos y asesoría para mejorarlos.

Confrontación. Se reúnen unidades de una organización que han estado en conflicto.

Se les informa la situación.

Retroalimentación de datos. Recolección sistemática de información, que se canaliza a las unidades apropiadas como una base de diagnóstico y resolución de problemas.

Solución de problemas. Juntas enfocadas esencialmente a la identificación de problemas, diagnóstico y solución intervención.

Formulación de planes. Actividades enfocadas a metas de planeación para retroalimentar el futuro de la organización.

Equipos de trabajo. Intervenciones de grupos de trabajo para asegurarse que trabajan como unidad.

Entrenamiento de sensibilidad. Ayuda a los individuos a darse cuenta de cómo los perciben otros y así promover la empatía.

El nuevo enfoque del Desarrollo Organizacional

Las técnicas de DO han evolucionado a partir de los procesos de globalización y las nuevas formas de producción que incluyen una nueva perspectiva del cliente, el ambiente externo, de los trabajadores y de las relaciones interpersonales.

La empresa busca comprender y satisfacer las necesidades del cliente y lo estudia en una forma sistemática.

El ambiente se rastrea constantemente para detectar amenazas y oportunidades, y retroalimentar la estrategia organizacional.

Los trabajadores se organizan en equipos de obreros altamente calificados que tienen funciones intercambiables y que asumen la responsabilidad de la producción y su calidad.

Las nuevas leyes de inversión extranjera directa y la competencia en los mercados internacionales promueven las alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas.

Ante este panorama se crean intervenciones que apoyan la planeación estratégica y la cooperación Interempresarial.

Para apoyar las necesidades de la administración estratégica se han creado diversas intervenciones. Una de ellas es “la conferencia de búsqueda futura”, que consiste en reunir a un grupo grande de personas formado por empleados de todos los niveles y áreas, clientes, proveedores, representantes del sindicato, etc., para lograr una visión común de la empresa. A los asistentes se les pide llevar recortes de revistas o periódicos que describan acontecimientos que creen que influyen en el futuro de la empresa. El objetivo es generar conciencia, comprensión y apoyo; no se intenta resolver problemas.

Por otro lado, las alianzas entre empresas, las fusiones y adquisiciones, y la formación de empresas que trabajan en red, están impulsando cambios en las técnicas de DO. Estos cambios son para aprender a valorar y administrar la diversidad y aceptar la dispersión del poder y liderazgo entre las empresas. Además se ha intensificado el interés por las condiciones en que aprenden los individuos y las organizaciones.

2.6.9 Escuela de calidad

Como concepto, la calidad ha sido conocida desde hace algunos milenios. Como disciplina, apenas está en formación. En su forma inicial, la calidad es relativa y se dirigía hacia la inspección; en la actualidad, se dirige hacia aspectos estratégicos.

Casi todos los enfoques, modernos de la calidad surgieron hace poco, gracias a una evolución regular y por medio de innovaciones armoniosas, resultantes de una serie de viejos descubrimientos.

En los países de occidente se pueden identificar como cuatro eras de la calidad: de la inspección, del control estadístico, de la garantía de la calidad y de la administración de la calidad.

Proceso de Inspección

La inspección formal comenzó a ser necesaria recién cuando surgieron la producción en masa y la necesidad de contar con piezas intercambiables que sirvieran para varios artículos dentro del proceso de producción que había comenzado a automatizarse. En este panorama se creó un sistema racional de medidas, calibres y accesorios.

En 1922 fueron formalizadas las actividades de inspección de control de la calidad debido a la publicación de la obra *The Control Quality in Manufacturing*, de G. S. de Redford en la

cual exponen algunos principios considerados fundamentales para el control moderno y actual de la calidad, pero cuyo enfoque se concentra en la inspección.

Control Estadístico De La Calidad

El control del proceso fue iniciado por Shewhart, quien fue el primero en reconocer que la variabilidad era un hecho real en la producción industrial y que el mismo podía ser estudiado con base en los principios de la probabilidad y la estadística. Observo que era poco probable que se fabricaran dos piezas exactamente iguales, sujetas a las mismas específicas acciones, debido a diversas causas de variación, por ejemplo las materias primas, la habilidad de los operarios y los equipos autorizados utilizados.

Garantía De La Calidad

En el periodo de la garantía de calidad, el objetivo fundamental se convirtió en la prevención de los problemas o defectos que podían presentar los productos. Los instrumentos, que se expandieron mucho más allá de la estadística y consideraban cuatro elementos distintos: la cuantificación de los costos de la calidad, el control total de la calidad, la ingeniería de la confiabilidad cero defectos.

Administración estratégica de la calidad

En la actualidad, la calidad es considerada como una cuestión estratégica, que afecta a todos y cada uno de los procesos de todas las organizaciones.

Al reconocer la ventaja competitiva que la administración estratégica de la calidad puede proporcionar, las principales empresas del mundo incluyen, cada vez más en sus productos y servicios como una forma de aumentar su participación en el mercado. En todos los casos, la empresa debe cambiar el enfoque que de sus especificaciones para ceñirse a las especificaciones +del proyecto del producto/servicio, para atender las necesidades/expectativas del cliente.

En la práctica, estas empresas tratan de sobrepasar las expectativas del cliente, en lugar de limitarse a atender, simplemente, sus requerimientos.

El concepto que la calidad esta transformado la industria, pues es un desafío para la capacidad de supervivencia de las empresas de todo el mundo. Asimismo, es una cuestión crítica para las compañías emergentes de los países en desarrollo que pretendan formar parte de la próxima oleada de proveedores de los ricos consumidores de América del norte, Europa occidental y Japón.

Además de ello, la calidad se esta convirtiendo en un asunto cada vez mas difícil, debido a la apertura de nuevos mercados internacionales y de una cantidad cada vez mayor de empresas tratan de ingresar en ellos, las cuales necesitan de algún tipo de mecanismo capaz de demostrar su compromiso con la calidad.

Concepto De Calidad

La calidad es la suma de los aspectos y las características de un producto o servicio, que genera la capacidad para satisfacer ciertas necesidades.

La calidad tiene su origen en aspectos externos e internos de la organización, por ejemplo los proyectistas, los productores, los usuarios y los clientes. Los aspectos y características se refieren a los elementos del producto/servicio, el proceso o el proyecto que provocan la insatisfacción del usuario/cliente, lo cual depende de que perciba que un determinado producto/servicio va a satisfacer o a exceder sus necesidades o expectativas.

Desdoblamiento De La Función De La Calidad

El proyecto de la calidad de un producto es la llave para la quality deployment-desdoblamiento de la función de la calidad-, un enfoque disciplinado para resolver el problema de la calidad, antes de la fase del proyecto de un producto.

Daniel Hunt sostiene:

...De la base del (desdoblamiento de la función de la calidad) es la idea de que los productos deberían ser proyectados de modo que reflejen los deseos del consumidor; de tal manera, los miembros de mercadotecnia, los ingenieros de proyectos y el personal de producción deben trabajar muy juntos, desde el principio, para garantizar un producto exitoso.

El QFD fue desarrollado por el profesor Yoji Asao, de Japón. Su propósito era crear un método para planear y ejecutar el desarrollo del producto, siguiendo la dirección de líneas funcionales.

Este enfoque conecta las expectativas del cliente con las consideraciones técnicas del proyectista y el fabricante por medio de una matriz que relaciona los requisitos del cliente con determinados aspectos de los productos de la competencia, las características funcionales del proyecto y la satisfacción del cliente.

Calidad de productos y servicios

Calidad de manufactura

Los productos manufacturados tienen diversas dimensiones de calidad especificada y decidida cuando se proyectan, las cuales, según definición de David A. Garvin, son:

Desempeño: características operativas básicas de un producto, en relación con sus condiciones de funcionamiento.

Atributos: aspectos del diseño de un producto.

Confiabilidad: probabilidad de la vida para un periodo, sujeto a las condiciones de uso establecidas.

Conformación: grado en el cual las características físicas y el desempeño de un producto combinan patrones previamente establecidos.

Durabilidad: tiempo de funcionamiento de un producto antes de deteriorarse físicamente o que deba ser sustituido.

Mantenimiento: capacidad para reparar un producto con rapidez y facilidad.

Estética: forma en que se presenta.

Calidad percibida: evaluación subjetiva basada en la imagen, propaganda o marca.

El control de calidad de la manufactura se basa , generalmente, en el cumplimiento, de las especificaciones, que son otra cosa que las medidas, los valores, las tolerancias ideales que determinan los proyectistas de los productos y servicios, las tolerancias son las desviaciones que se alejan de los valores ideales.

Calidad De Los Servicios

Las organizaciones de servicios deben observar ciertos requisitos especiales, de las cuales están exentas las manufactureras. A continuación enumeramos las dimensiones más importantes de la calidad de los servicios:

Tiempo: periodo que un consumidor debe/puede esperar.

Oportunidad: respetar el plazo del servicio tal como fue prometido.

Integridad: todos los elementos están incluidos, ordenadamente.

Cortesía: empleados que saludan de frente a cada consumidor.

Accesibilidad: los servicios deben ser iguales para todos los consumidores.

Precisión: cabal presentación del servicio, desde la primera vez.

Capacidad de reacción: reacción rápida del personal de servicios para resolver problemas inesperados.

Naturaleza De La Calidad

Básicamente, la calidad de los productos y servicios no es definida ni determinada por las empresas productoras, sino por los clientes. La calidad de un producto o servicio se basa en la percepción que tienen los clientes sobre el grado en el cual satisfacen sus expectativas. Para entender mejor la calidad, vamos a explicar las dimensiones, las determinantes de la calidad.

Dimensiones De La Calidad

1. Desempeño: medida en la que el producto o el servicio cumplen con el uso que espera el cliente.

2. Características: características especiales que atraen a los clientes

Confiabilidad: probabilidad de ruptura, mal funcionamiento o necesidad.

Utilidad: velocidad, costo, conveniencia de las reparaciones y el mantenimiento.

Durabilidad: tiempo que transcurre o vida útil de producto

Apariencia efectos de los sentidos: vista, tacto, olfato, oído.

Atención al cliente. Trato que reciben los clientes antes, durante y después de la venta.

Seguridades: medida en que el producto protege a los usuarios antes, durante y después de su uso.

Determinantes De La Calidad.

Calidad del diseño: después de identificar cuales son sus clientes, las empresas tiene que determinar que es lo que estos quieren obtener de sus productos y servicios, para elaborarlos de manera que presenten atributos necesarios para satisfacer aquellas expectativas.

Suficiente calidad de los procesos de producción: estos deben ser diseñados y desarrollados de modo que puedan fabricar productos que cuenten con los atributos que desean los clientes.

Calidad de conformación: las plantas de producción, por tanto, deben ser operadas con el objeto de elaborar productos y servicios que cumplan con las especificaciones del diseño y desempeño, dirigidas a satisfacer las expectativas de calidad de los clientes

Calidad de la atención del cliente: todos los contratos entre los clientes y las empresas deben ser administrados de manera que estos perciban un trato justo y educado, y que sus necesidades sean atendidas con presteza e interés.

Cultura de calidad de la organización: toda empresa debe estar programada para hacer todo lo necesario para proyectar, producir y brindar asistencia técnica para los productos y servicios a fin de satisfacer las expectativas de los clientes. Se deben activar mecanismos que permitan mejorar constantemente todas las facetas de la organización, a efecto de alcanzar un grado, cada vez mayor de satisfacción de los clientes.

Principios De Calidad Total

La administración de la calidad, se basa en los mismos principios que según Daniel Hunt, son:

Las mejoras de la calidad producen aumentos en la productividad

La calidad se define como la conformidad con los requisitos, para satisfacer necesidades de los usuarios.

La calidad se mide mediante un proceso continuo con base en las mejoras del producto.

La calidad esta determinada por el proyecto del producto y es alcanzada mediante controles eficaces del proceso.

Las técnicas de control del proceso deben ser puestas en práctica para prevenir defectos.

La calidad forma parte de todas las funciones, en todas las fases del ciclo de vida del producto.

La administración es la responsable de la calidad.

Las relaciones con los proveedores son a largo plazo y están orientadas hacia la calidad

CAPÍTULO III DEFINICIÓN DEL CARÁCTER DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación no solo busca el conocimiento por el conocimiento mismo, sino que se destina inmediatamente a un uso determinado y por su naturaleza es una investigación aplicada, pues los conocimientos que se logren serán de uso práctico. Y de acuerdo al objeto es una investigación de campo porque va al estudio del objeto mismo, lo observa y lo encuesta.

Consideramos que nuestra investigación es descriptiva en base a las siguientes consideraciones:

De acuerdo con Hernández Sampieri Et. Al (2003) la investigación descriptiva: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” con mayor precisión Uma (2003) afirma: “A descriptive study is undertaken in order to ascertain and be able to describe the characteristics of the variables of interest in a situation.”

También esta investigación es transeccional o transversal ya que siguiendo Hernández Sampieri Et, Al. (2003) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

CAPITULO IV HIPÓTESIS

La microempresa desconoce la metodología de la Planeación Estratégica

CAPITULO V SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Procedimiento de la Investigación

1. Determinar el universo geográfico. En México existen alrededor de 344 118 empresas, de las cuales el 99.5% esta representado por micro, pequeñas y medianas empresas. En el estado de Michoacán el número asciende a 19 731 empresas el cual representa el 5.7% del total en el país. De estas el .07% son grandes, el .4% son medianas, el .73% son pequeñas y el 98.8% son microempresas.

2. Determinar la muestra a utilizar. Precisamente este grupo de empresas es el que constituyo la población objetivo.

Nuestra muestra se integró por 30 tiendas ubicadas geográficamente en la ciudad de Morelia.

3. Análisis para el tratamiento de datos.

Para alcanzar este paso se procedió a recolectar la información obtenida, organizarla, y tabularla para después llegar a las siguientes gráficas que nos permiten analizar.

CAPITULO VI RECOLECCION DE LOS DATOS Y ANALISIS

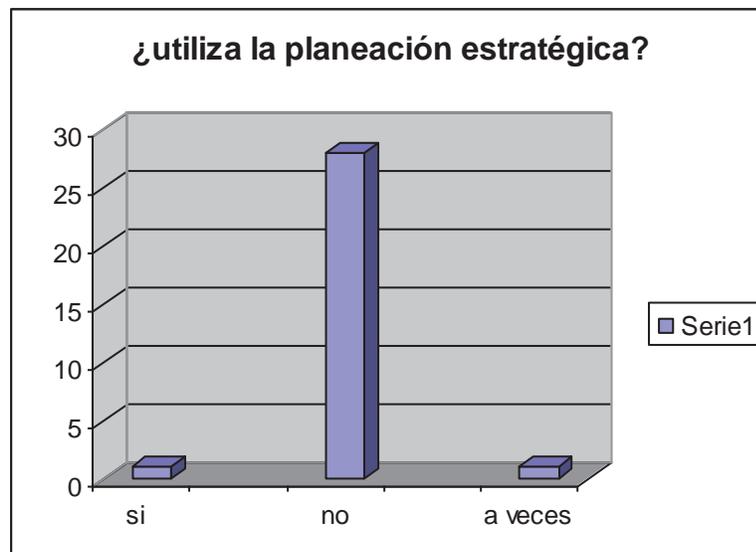
6.1 Empresas no entrevistadas

Se dio el caso de empresas que se negaron a la entrevistas por lo que no se incluyen en el análisis y en las respectivas gráficas.

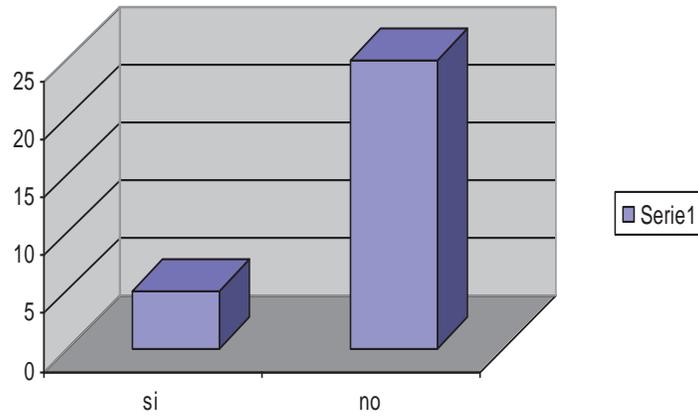
6.2 Empresas entrevistadas

Se entrevistó a un total de treinta negocios que aceptaron colaborar en esta investigación, mismas que se ubican en la ciudad de Morelia Michoacán aplicando un cuestionario previamente diseñado para este propósito.

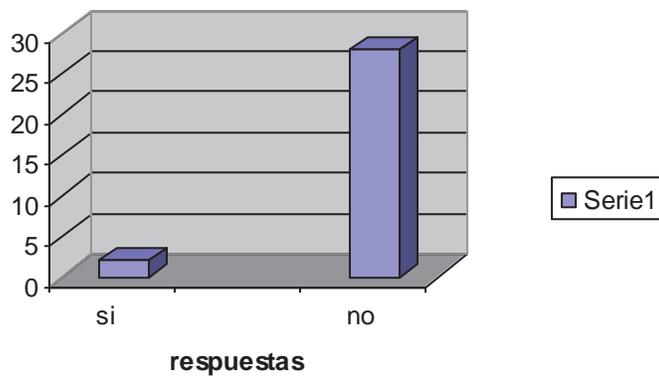
6.3 Gráficos de resultados

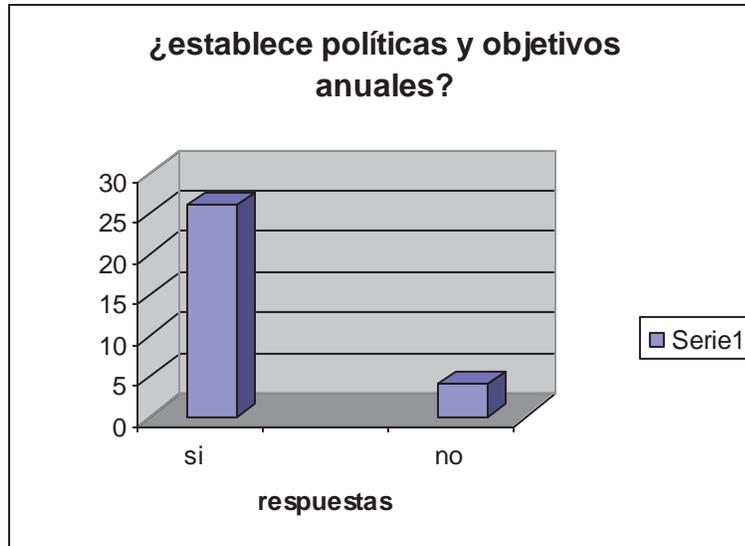


¿conoce el concepto de misión del negocio?



¿conoce el procedimiento para elaborar una estrategia?



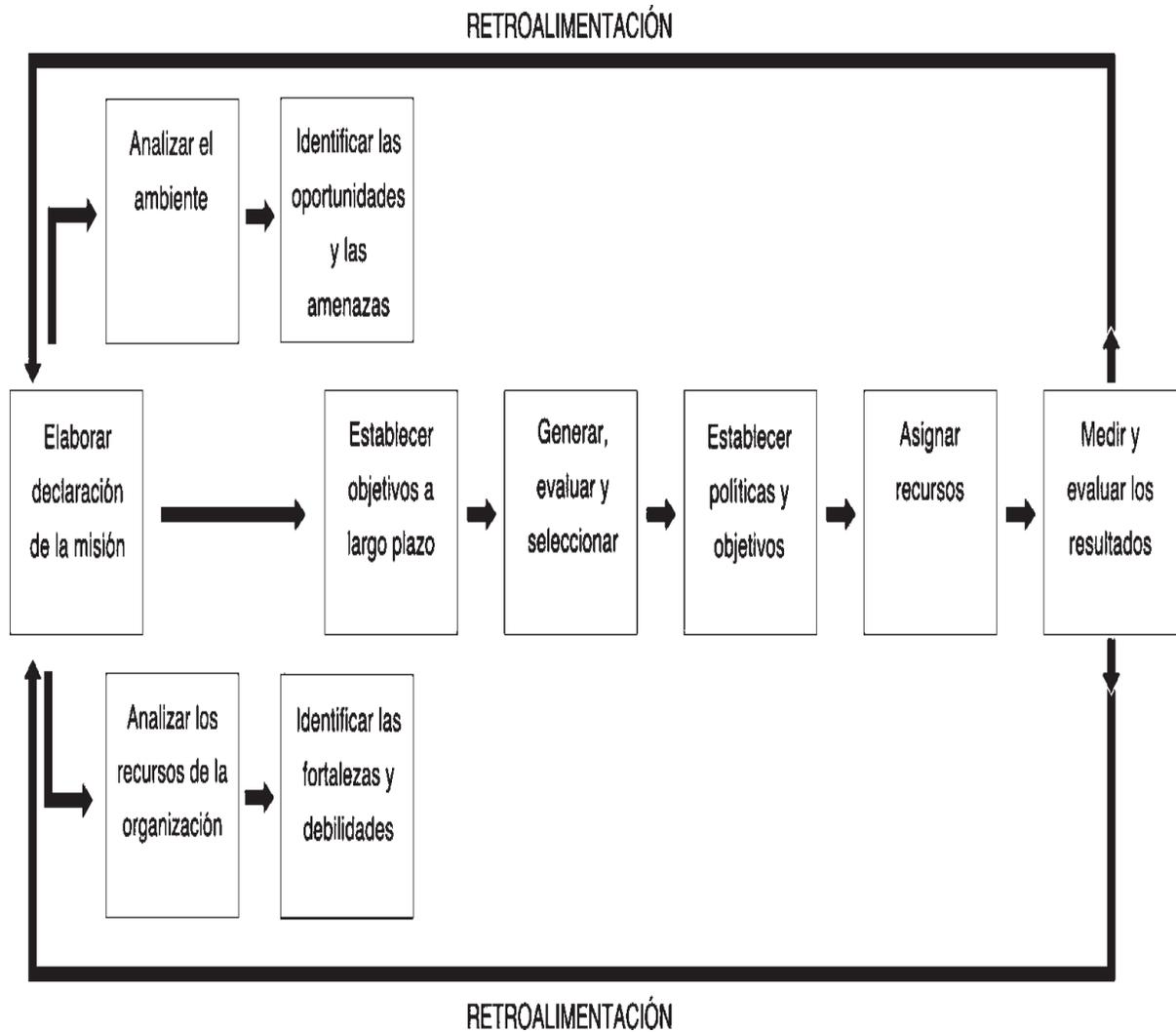


6.4 Análisis de Resultados

Podemos presentar los siguientes resultados que nos permitirán llegar a las conclusiones: Empíricamente encontramos que mayoritariamente los microempresarios no conocen ni utilizan la planeación estratégica estos resultados coinciden con las siguientes aseveraciones teóricas:

La planeación estratégica no es una herramienta conocida y utilizada de manera sistemática por el microempresario y de acuerdo con David R Fred (1997), desde su inicio todas las organizaciones cuentan con una estrategia, incluso aunque la estrategia sólo sea el resultado de las operaciones diarias. El proceso de la administración estratégica, incluso realizado de manera informal o por un solo dueño/empresario, puede mejorar muchísimo el crecimiento y la prosperidad de la empresa, afirma también que infinidad de artículos de revista y periódicos han dirigido su enfoque hacia la manera que se aplican los conceptos de la administración estratégica en la pequeña empresa y una conclusión central de esta artículos es que la falta de conocimientos de administración estratégica es un obstáculo serio para muchos dueños de negocios pequeños, sostiene también que las investigaciones recientes revelan que la administración estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las grandes pero que las empresas pequeñas que utilizan la administración estratégica obtienen mejores resultados que las que no la usan.

CAPITULO VII MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTO



7.1 Misión

Una organización comercial existe para lograr algo. Por lo general, su misión o propósito específico está claro en un principio. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, algunos directivos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios por las condiciones del mercado, o su objetividad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados.

Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. Según Peter Drucker, es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales. *¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio?* Estas preguntas, al parecer sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar.

La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos:

Su historia: Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.

Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.

El entorno del mercado

Los recursos de la administración, que determinan qué misiones son posibles

La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Los lineamientos aceptados deben tener varias características. Deben concentrarse en un número limitado de *metas y objetivos*. La frase *"queremos fabricar los productos de más alta calidad, ofrecer los mejores servicios, alcanzar la más alta distribución y vender a los precios más bajos"* abarca mucho y omite proporcionar lineamientos para situaciones en las que la administración afronta decisiones complicadas.

El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía:

Campo de acción industrial: comprende el tipo de industrias que la compañía tomará en cuenta. Algunas Empresas operarán sólo en la rama industrial, otras en un grupo de industrias relacionadas entre sí, otras únicamente en bienes de consumo o servicios y, por último, otras en cualquier tipo de industrias.

Campo de acción de productos y aplicaciones: Es el rango de productos y aplicaciones en los que participará la empresa. Por consiguiente, un fabricante de acero se limitará a productos para la industria de la producción.

Campo de acción de niveles de competencia: consiste en el rango de competencia tecnológica y otros niveles de competencia fundamentales que la empresa dominará y utilizará para afianzarse.

Campo de acción de segmentos del mercado: es el tipo de mercado o de consumidores al que la empresa pretende servir. Algunas compañías sólo servirán a un mercado de alto nivel en todas sus operaciones.

Campo de acción vertical: Es el número de niveles de canalización, desde la materia prima hasta el producto final, en el que participará la empresa. En un extremo están las corporaciones que tienen un campo de acción vertical extenso. En el otro extremo están las corporaciones cuya integración vertical es muy baja o nula, como la "corporación hueca" o la "empresa de mercadotecnia pura" que consta de una persona con un teléfono, fax, una computadora y un escritorio para contratar todos los servicios externos de las empresas, incluyendo diseño, fabricación, mercadotecnia y distribución física.

Campo geográfico de acción: Son las regiones, países o conjuntos de países en los que operará la empresa. En un extremo están las empresas que operan en una ciudad o estado específico y en el otro están las multinacionales.

La misión de la empresa debe ser motivante. La misión de la empresa no debe enunciarse como si el propósito fuera hacer más ventas o destacar mayores utilidades; las utilidades son una recompensa para aquellos que toman riesgos e invierten en una actividad útil. Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión, casi un "sueño imposible".

La misión corporativa debe enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. La misión de la empresa debe proporcionar a la empresa visión y dirección durante los próximos 10 ó 20 años. Éstas no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía. Por otra parte, una empresa debe redefinirse si ha perdido credibilidad o su curso ya no es óptimo.

Para auxiliar al empresario proponemos las siguientes preguntas:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología de un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son activo valioso de la empresa?

7.2 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo describen aquello que en la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro, generalmente un plazo entre tres y cinco años. Si bien estos objetivos deben ser medibles en cierta medida, no serán tan requeridos como los objetivos encontrados en los planes anuales de las operaciones. Como los objetivos a largo plazo son estratégicos, se enfocan más hacia el enfoque que se alcanzara, que hacia los logros específicos.

. Los objetivos deben ser claros, realistas, que se puedan medir y con un tiempo específico para su cumplimiento. Los objetivos se pueden crear para:

Generar ingresos

Crecimiento de las ganancias

Ventas y crecimiento del mercado

Plantas o almacenes nuevos, y

Calidad del producto/servicio o imagen corporativa

.

7.3 Generalidades del Análisis

7.3.1 Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y riesgos)

El administrador de una empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas.

En general, la unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores microambientales importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado. La unidad de negocios debe establecer un sistema de inteligencia de mercadotecnia para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

Oportunidades: uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades.

Una oportunidad de mercadotecnia es un área de necesidades en que la empresa puede alcanzar un desempeño rentable.

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo.

Riesgos:

Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades.

Los diferentes riesgos identificados pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Los más importantes son los susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, con alta probabilidad de que se presentes. Para estos riesgos, la empresa necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo.

Al integrar un cuadro de los riesgos y oportunidades más importantes que puede enfrentar una unidad de negocios en particular, es posible caracterizar su grado de cualidades en general. Hay cuatro resultados posibles:

Un negocio ideal es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o nulos riesgos significativos;

Un negocio especulativo ofrece muchas oportunidades y presenta riesgos considerables;

Un negocio maduro cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración;

Un negocio conflictivo presenta pocas oportunidades y numerosos riesgos

7.3.2 Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menos, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor. Una empresa con fuerte capacidad mercantil mostraría cada uno de los 10 factores de la mercadotecnia, clasificados como

fuerzas importantes. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y debilidades importantes del negocio.

Al examinar el patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizá tendrá que adquirir o desarrollar determinados atributos.

Algunas veces el desempeño de un negocio es deficiente no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. Las compañías que triunfan son las que han alcanzado el mayor nivel de competencia a nivel interno, no sólo en cuanto a competencia básica. Toda compañía debe administrar algunos procesos fundamentales como realización de nuevos productos, materia prima para productos terminados, ventas que llevan a más pedidos, pedidos de los clientes a realización de dinero en efectivo, los problemas de los clientes que se resuelven a tiempo, etc. Cada proceso genera valor y requiere de trabajo interdepartamental en equipo. Si bien cada departamento puede tener un nivel de competencia fundamental, el desafío consiste en desarrollar un nivel superior de competencia en la administración de estos procesos (*competencia con base en la capacidad*). Para este análisis proponemos como guía al empresario las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
5. ¿Qué factores claves han dado resultado para lograr la posición competitiva de nuestro negocio?
6. ¿Cuál es la naturaleza de la relación de nuestros competidores con los proveedores y distribuidores?
7. ¿En que medida los productos sustitutos representan una amenaza en el sector?

7.4 Generar, Evaluar Y Seleccionar Estrategias

En el caso del microempresario podemos plantear el uso de la matriz amenazas-debilidades-fuerzas (AODF), con el objeto de generar, evaluar y seleccionar estrategias; para ello se desarrolla una presentación esquemática de la matriz de acuerdo a esta secuencia:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO (fuerzas- oportunidades), resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO (debilidades- oportunidades) resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA (fuerzas- Amenazas) resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA (Debilidades- Amenazas), y registrar las estrategias resultantes en la celda adecuada.

7.5 Alternativas Estratégicas

Son varias las formas en que una organización puede elaborar un negocio. Puede desarrollar su oferta de producto dentro del negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. En 1965, Igor Anosoff propuso estas estrategias.

Las Estrategias De Penetración.

Las estrategias de penetración funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización. Esto se puede lograr por medio de la expansión directa, mediante la incorporación de la competencia existente. El tratar de aumentar las ventas sin ningún cambio fundamental, ni en el producto, ni en el mercado es quizá lo más obvio para la expansión, aunque también lo más difícil, puesto que, al menos en un mercado estable, significa extraer una participación del mercado a otras empresas, esto conlleva a una competencia mayor. Obviamente que cuando es posible la incorporación o fusión, evita la competencia, aunque tal vez a un alto costo.

Las Estrategias De Desarrollo Del Mercado.

Constituye una estrategia predominante que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos de un mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales. La sustitución de productos representa un ejemplo específico de la estrategia de elaboración del mercado, donde los usos de un producto son promovidos de tal manera que permiten sustituirlo por otro producto. La consolidación del mercado es lo contrario a la elaboración del mercado y se refiere, principalmente, a la reducción del número de segmentos del mismo. No se trata tan solo de una estrategia de fracaso. Dada la tendencia tan común a que proliferen los segmentos del mercado, resulta sensato que una organización saludable racionalice, estudiándolos de forma periódica, tales segmentos para así limpiar los excesos.

Las Estrategias De Expansión Geográfica.

Representa una forma importante de desarrollar un mercado, llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas, a cualquier lado, a la calle siguiente o al otro lado del mundo. Cuando ello involucra también una estrategia de racionalizar geográfica, la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares diferentes, a esto se le suele llamar “estrategia global”.

Las Estrategias De Desarrollo De Productos.

Otra manera común de elaborar un negocio medular es ofrecer productos nuevos o modificados en el mismo negocio de base. Si se trata de productos nuevos y distintos o anteriores podría significar una diferenciación por medio del diseño o un incremento en el alcance, vía la segmentación, si los productos que se añaden a la línea son productos estandarizados. La proliferación de líneas de productos tiene como objetivo una segmentación más amplia de los productos, la cobertura total de un negocio específico. La racionalización implica una elección de los productos y una vía, restringidos de los mismos, para evitar los excesos no redituables.

7.6 Las Estrategias Genéricas De Porter Ventaja Competitiva

Fred (1997) así como Heizer y Render (1991) coinciden en que las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Porter (1989) dice que es el plan de curso de las actividades en una empresa en el sector industrial. Mintzberg (1988) afirma que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, definición muy similar a la de Chandler que define una estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos (Evolvi, 2001). Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en las deficiencias internas y los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes (Mintzberg y Quinn, 1988).

El marco de referencia de las estrategias de Porter se ha venido utilizando también muy a menudo. Se trata de estrategias para distinguir los negocios medulares. Porter argumenta que solo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas puedan poseer: la de bajo costo y la de diferenciación” y el alcance.

Para Porter, las empresas que desean una ventaja competitiva deben “escoger” entre lo siguiente: “ser ‘todas las cosas para la gente’, lo cual representa una receta para la

mediocridad estratégica y una un desempeño menor de la media”. O, en términos que resultan mas polémicos, ser “una empresa que se involucra en cada una de las siguientes estrategias genéricas, sin lograr ninguna de ellas, lo que significa estar estancado”.

Las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios: mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Toda empresa debe adaptar una estrategia para lograr sus metas. Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias, Porter las sintetizó en tres tipos genéricos que brindan un buen punto de partida para la concepción estratégica:

Liderazgo total en costos

La compañía trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; así está en posibilidad de fijar precios más bajos que la competencia y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas empresas que propugnan por esta estrategia deben tener gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos y perjudique a la empresa que apuesta todo su futuro con esta estrategia. La clave consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.

Diferenciación

El negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, estilo, tecnología, etc., pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad, debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclarlos con experiencia, inspeccionarlos con cuidado, etc.

Enfoque:

En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Estrategias Operativas

Tradicionalmente, las industrias han sido clasificadas por tipos de actividades económicas, a saber; la primaria (materias primas, extracción y conversión), la secundarias (manufactura) y la terciaria (distribución y otros servicios). Sin embargo, recientemente se ha favorecido la descripción de esos tipos de actividades económicas a partir de la noción de “corrientes”.

La Estrategia de los negocios corriente arriba

Los negocios corriente arriba funcionan cerca de la materia prima. El flujo productivo tiende a ser divergente, de una materia básica (madera, aluminio), a una variedad de usos de ella. Los negocios corrientes arriba tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital, más que en elemento humano, a la vez que se inclinan más por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos, que mediante márgenes altos de ganancia y favorecen impulsar las ventas sobre el mercado en general

Estrategia de los negocios entre corrientes

Aquí la organización se sitúa como en el cuello de un reloj de arena y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.

Las Estrategias industriales.

Son tantos los factores que intervienen en la identificación de una industria que sería muy difícil establecer una clasificación genérica precisa. Además de que los continuos cambios hacen que las fronteras entre “industrias” sean un tanto arbitrarias. Diversos productos se agrupan para fusionar dos industrias en una, aun cuando tradicionalmente los productos agrupados se separaban para que una industria se hicieran dos. Los economistas dentro y fuera del gobierno dedican mucho tiempo a tratar de restringir estas cosas, vía los códigos SIC y similares. De hecho, ellos intentaban fijar lo que los estrategas intentan modificar; la ventaja competitiva muchas veces depende de la redefinición de una industria.

7.8 ESTABLECER POLITICAS Y OBJETIVOS

Algunos conceptos administrativos básicos para la implementación de estrategias comprende establecer objetivos anuales, elaborar políticas, asignar recursos, alterar la estructura organizativa existente, revisar los planes de incentivos, remuneraciones, reducir la resistencia al cambio, adecuar a los gerentes con la estrategia, desarrollar una cultura que apoye la estrategia, adecuar los procesos de producción/operaciones y promover una buena función de recursos humanos. Los cambios administrativos no siempre serán amplios cuando las estrategias implantadas lleven a la empresa hacia un gran curso nuevo

Las Políticas

Los cambios en el curso estratégico de una empresa no se operan en forma automática. Se necesitan políticas, día con día, para que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias. En términos generales, política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevara a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recuperar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

Las políticas comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias. Sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades

de la organización, disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones. Asimismo las políticas aclaran quien hará que trabajo.

Objetivos Anuales.

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra, en forma directa, a todos los gerentes de una organización. La participación activa para establecer los objetivos anuales puede desembocar en la aceptación y el compromiso. Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias porque (1) son la base para asignar recursos, (2) son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes, (3) son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo y (4) establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización. Se debe dedicar bastante tiempo y esfuerzo para estar seguros de que los objetivos anuales están bien concebidos, de que son congruentes con los objetivos a largo plazo y de que respaldan las estrategias que pondrán en práctica. Aprobar, revisar o rechazar los objetivos anuales significa mucho más que limitarse a estamparles un sello. El propósito de los objetivos se podría resumir de esta manera:

Los objetivos anuales sirven de directrices para la acción porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Presentan una fuente de legitimidad de una empresa porque justifican las actividades ante las partes interesadas. Sirven como parámetros del desempeño. Suelen ser una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de gerentes y empleados. Sientan las bases para el diseño de la organización

7.8 Asignación De Recursos.

La asignación de recursos es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. En el caso de las organizaciones que no usan el método de la administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos suele estar basada en factores políticos o personales. La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. Nada puede ser más perjudicial para la administración estratégica y para el éxito de la organización que el hecho de que los recursos sean asignados en forma que no concuerde con las prioridades que se señalan en los objetivos anuales señalados.

Todas las organizaciones tienen cuantos menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Asignar los recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implementen con buen éxito. Existe una serie de factores que suelen impedir la debida asignación de los recursos, incluyendo la excesiva protección de los recursos, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, la escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios.

7.9 Medir y evaluar los resultados

Este análisis debe contemplar la dimensión financiera expresada entre otras razones o proporciones siguientes:

1. Rendimiento sobre inversión
2. Rendimiento del capital contable
3. Margen de utilidad
4. Deuda a capital
5. Aumento de activos
6. Solvencia a corto plazo
- 7.

Así como el planteamiento de estas preguntas:

1. ¿Nuestras fuerzas internas siguen siendo fuerzas?
2. ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas?
3. ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿Cuáles son?
5. ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso ¿Cuáles son?
7. ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
8. ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿Cuáles son?

7.10 Retroalimentación

Evaluación de las estrategias

El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil revertir, por no decir imposible. La mayor parte de los estrategas están de acuerdo, por tanto, que la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas: (1) estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, (2) comparar los resultados esperados y los resultados reales y (3) tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de una evaluación de las estrategias. La calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace. Cuando los mandos superiores ejercen demasiada presión, los mandos inferiores pueden inventar cifras pensando que así les producirán satisfacción.

CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y PROPUESTAS FINALES

Se concluye que se confirma la hipótesis, ya que la evidencia demuestra la ausencia de una metodología de la planeación/administración estratégica y conforme a las afirmaciones de Ann Dugan (2007), directora ejecutiva del Institute for Entrepreneurial Excellence de la Universidad de Pittsburg, toda empresa familiar enfrenta consensuar lo que quiere la familia y lo que requiere la empresa. Y la respuesta, en su opinión, es igual de sencilla: planeación estratégica.

“Sin un plan de desarrollo ninguna compañía tiene posibilidades reales de sobrevivir, es vital una clara definición de propósitos, compromisos, políticas y reglas de desempeño y procesos de decisión”.

Consideramos que para una aplicación más comprensiva por parte del microempresario el modelo presentado los auxiliará positivamente.

Por último proponemos se lleve a cabo una investigación de campo para validar el modelo propuesto.

CAPITULO IX BIBLIOGRAFIA

Barajas Medina Jorge (2003) Curso Introductorio a la Administración, octava impresión, Trillas, México, DF.

David Fred R. (1997) Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D. F.

González Hernández Jorge (1985) Administrar para Producir, Primera Edición, Editorial ECASA, México, DF.

Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. Baptista Lucios P. (2003) Metodología de la Investigación, tercera edición, Mc. Graw Hill, México DF

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Dirección Philip A. Neck, (1995), Desarrollo de Pequeñas Empresas (Políticas y Programas) Edición Original, Editorial LIMUSA, S.A. De C.V. Grupo Noriega Editores, México, DF.

Regalado Hernández Rafael compilador (2006) Las MIPYMES en Latinoamérica estudios e investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración

Robbins Stephen P. y De Cenzo David A. (1996) Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D. F.

Rodríguez Valencia Joaquín (2002) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Quinta Edición, Thomson Editores, S.A. De C.V., México, DF.

Rodríguez Valencia Joaquín (2005) Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Quinta Edición, Thomson Editores, S.A. De C.V., México, DF.

, S.A. De C.V., México, DF.

Uma Sekaran (2003) Research Methods for Business: A Skill Building Approach, fourth edition, John Wiley & Sons, Inc. United States of America

www.michoacan.gob.mx/noticias/atienda2.php consultado durante el primer trimestre del 2006

www.soyentrepreneur.com consultado julio 2007-

www.efamilybusiness.com consultado julio 2007