

ADMINISTRACION EMPRESARIAL

KIMBERLY MICHELLE GUTIERREZ MORA

SENA

CENTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS

85218-ADMINISTRACION EMPRESARIAL

VIBRATO

2010

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

1. Conceptos básicos de la administración
  - 1.1 Definición General
  - 1.2 Según Dr. George R. Terry
  - 1.3 Según Koontz y O'Donnell
  - 1.4 Según E. F. L. Brech
  - 1.5 Según J. D. Mooney
  - 1.6 Peterson and Plowman
  - 1.7 F. Tannenbaum
  - 1.8 Henry Fayol
  - 1.9 F. Morstein Marx
  - 1.10 Brook Adams
2. Desarrollo histórico (desde la época egipcia en adelante)
  - 2.1 Egipto 4000 (a.C)
  - 2.2 La ciencia de la administración
  - 2.3 Escuela de la ciencia de la administración
  - 2.4 Administración en la actualidad
3. Características del Administrador
  - 3.1 Funciones de un Administrador
    - 3.1.1 Creatividad
    - 3.1.2 Planificación.
    - 3.1.3 Organización.
    - 3.1.4 Motivación.
    - 3.1.5 Comunicación
    - 3.1.6 Control.
4. Escuelas de Administración
  - 4.1 Escuela de Administración Científica
    - 4.1.1 Administración Científica de Frederick w. Taylor
  - 4.2 Escuela de la Administración Clásica
  - 4.3 Escuela de las Relaciones Humanas
  - 4.4 Escuela Estructuralista
  - 4.5 Teoría de los Sistemas
  - 4.6 Teoría de la Contingencia
    - 4.6.1 Características de la Teoría Contingencial
    - 4.6.2 Variables Contingenciales que afectan a la Organización

## 5. PROCESO ADMINISTRATIVO

- 5.1 Planear
- 5.2 Organizar
- 5.3 Ejecutar
- 5.4 Controlar

## 6. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

- 6.1 Área de Dirección General de la empresa
- 6.2 Área de Administración y Operaciones
- 6.3 Área Contable y Financiera
- 6.4 Área de Mercadeo y Ventas
- 6.5 Área de Producción
- 6.6 Área de Producción.

## 7. FILOSOFIA EMPRESARIAL

- 7.1 Misión
- 7.2 Visión
- 7.3 Objetivos
  - 7.3.1 Tipos de objetivos
- 7.4 Estrategias
  - 7.4.1 Componentes de la planeación estratégica

## 8. EMPOWERMENT

- 8.1 Premisas del Empowerment
- 8.2 Síntomas de las Empresas Tradicionales
- 8.3 Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales
- 8.4 Características de las Empresas que han Experimentado el Empowerment.

## 9. OUTSOURCING

## 10. ADMINISTRACION ESTRATEGICA

## 11. REINGENIERIA

## 12. BENCHMARKING

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Desde el principio, cuando el hombre llego a la tierra, llego con el la administración. Su necesidad por sobrevivir le llevo a comprender que no podría hacerlo solo, que necesitaba de otros hombres para subsistir.

Este proyecto se encuentra enfocado al estudio de la administración, en un breve resumen se explicara que es la administración, sus diferentes conceptos, como podemos definirla, cual ha sido su evolución, etc., motivada por obtener todo el conocimiento posible sobre esta, puesto que es la carrera que elegida y en la cual habrá un desempeño.

# 1. CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION

## 1.1 Definición General

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

**1.2 Según el Dr. George R. Terry** la define como: “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”.

Koontz y O'Donnell nos da la siguiente definición: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

**1.3 V. Clushkov:** “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente”.

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

**1.5 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 sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

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

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

**1.8 Henry Fayol** (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

**1.9 F. Morstein Marx** la concibe como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

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

## **2. DESARROLLO HISTORICO (desde la época egipcia en adelante)**

### **2.1 Egipto (4000a.C.):**

Los Egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo en especial interesante. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

En adelante, fueron muchos los contribuyentes a este gran avance empresarial, entre estos, los ya mencionados anteriormente.

Adicionalmente la administración científica surge cuando Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth deciden aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad, a mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.

Frederick Winslow Taylor fundamento su filosofía en cuatro principios básicos

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Frank y William Gilbreth el famoso equipo de esposos también respaldó y ayudó vigorosamente al desarrollo de las ideas de Taylor.

Los Gilbreth fueron los primeros en utilizar películas de movimiento para estudiar los movimientos corporales y manuales. Inventaron un micro-cronómetro que

registraba el tiempo a 1/2000 de segundos, los colocaban en el campo de estudio que estaban fotografiando, y así determinaron cuánto tiempo se tardaba un obrero para llevar a cabo cada movimiento. Así se podían identificar y eliminar los movimientos inútiles que no se percibían a simple vista. Los Gilbreth diseñaron a su vez un sistema de clasificación para darle nombre a 17 movimientos básicos manuales que ellos llamaron therbligs ("Gilbreth" escrito de derecha a izquierda con la "th" traspuesta). Esto le permitía a los Gilbreth analizar con mayor precisión los electos exactos de los movimientos manuales de cualquier obrero.

#### Movimientos elementales (Therbligs)

1. Buscar
2. Escoger
3. Pegar
4. Transportar desocupado
5. Transportar cargado
6. Posicionar (colocar en posición)
7. Ubicar previamente (preparar para colocar en posición)
8. Unir (juntar)
9. Separar
10. Utilizar
11. Descargar
12. Inspeccionar
13. Asegurar
14. Esperar inevitablemente
15. Esperar cuando es evitable
16. Reposar
17. Planear

## **2.2 La ciencia de la administración**



A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O). Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración. La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular. La escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

### **2.3 Escuela de la ciencia de la administración**

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar los problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en la Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. (Más adelante, aplicó la misma técnica cuando fue secretario de la Defensa durante el gobierno de Johnson.) Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los "muchachos

maravilla" empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración.

## **2.4 Administración en la actualidad**

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una de ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una de ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir un papel predominante.

Debido a la creciente importancia de la administración y los nuevos y complejos desafíos que enfrenta, los investigadores se han concentrado en algunas partes o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen (cada una de las cuales tiene su naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.) en la estructura y el comportamiento de las empresas, y que dificultan enormemente tener una visión global de éstas. A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables, lo cual explica en parte los pasos graduales de la teoría administrativa en el transcurso de este siglo.

### **3. CARACTERISTICAS DEL ADMINISTRADOR**

Un administrador es aquel que gobierna o dirige, debe saber que camino llevar y como instruir su empresa, pues si este no sabe como hacerlo su equipo de trabajo tomara un rumbo, y el, otro, pero si dicho administrador sabe como realizar muy bien su trabajo y lleva una excelente dirección entonces su empresa surgirá.

#### **3.1 Funciones de un administrador**

##### **3.1.1 Creatividad.**

La primera tarea de un gerente es crear o hacer que otros creen.

La creatividad proporciona valiosas ideas para los productos, servicios y métodos para la organización.

Con creatividad se asegura el futuro y permite encontrar mejores medios para alcanzar los objetivos o metas. Sin creatividad una organización esta condenada a morir, pues si no proporciona mejores satisfacciones, otra organización lo hará.

##### **3.1.2 Planificación.**

Otra tarea del gerente es determinar cuales son los objetivos de la organización y la forma en que éstos van a ser alcanzados.

##### **3.1.3 Organización.**

Esta tarea del gerente es realizada después de terminada la planificación, aquí se determinan exactamente cuales son las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos. Entonces se agrupan aquellas en unidades trabajo, estructurando funciones, actividades, metas, relaciones autoridad-responsabilidad, así como el flujo de información y comunicación en la organización.

##### **3.1.4 Motivación.**

Esto significa descubrir el estímulo para conducir a determinados individuos a un comportamiento mas deseado. Se trata de hacer compatibles los objetivos del trabajador con los de la organización. Así se logra motivar a los trabajadores para que trabajen por los objetivos organizacionales.

##### **3.1.5 Comunicación.**

El gerente debe transmitir a todos los miembros de la organización lo planificado, las decisiones tomadas, para asegurar su cumplimiento y disminuir la incertidumbre.

### **3.1.6 Control.**

Las organizaciones necesitan saber lo bien que están alcanzando sus objetivos. El control compara los sucesos que se registraron en la organización y los objetivos que se alcanzaron, con los que se deseaban. Si se descubren desviaciones estas se corrigen. El control produce orden, disciplina y desempeño coordinado dentro de la organización. El control proporciona la respuesta si se debe continuar con el actual desempeño o si se debe corregir. La planificación fija los objetivos. El control informa sobre cómo se están logrando

## **4. ESCUELAS DE ADMINISTRACION**

### **4.1 Escuela de Administración Científica**

#### **4.1.1 Administración Científica de Frederick w. Taylor (1856í 1915)**

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica.

A principio de del siglo XX, Frederick W. Taylor propone la sustitución del empirismo y la improvisación, y propone un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Para esto, propuso seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios. Modificó los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual. Sostenía que a mayor productividad, o mayor cantidad de unidades producidas por un trabajador se generarían ganancias para la empresa, lo que lleva al trabajador a obtener mayores beneficios económicos. Es decir, habría beneficios para ambas partes.

### **4.2 Escuela de la Administración Clásica**

#### **4.2.1 Administración Clásica de Henri Fayol. (1841í 1925)**

Henri Fayol (1841–1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo.

Fayol pensaba que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta idea creó una nueva doctrina de la administración.

### **4.3 Escuela de las Relaciones Humanas**

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo

y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.

La Escuela de relaciones humanas surge en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, sin embargo, su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década del siglo pasado, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo.

#### **4.4 Escuela Estructuralista**

La escuela estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Esta teoría se originó principalmente por los siguientes factores:

La oposición que ya existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.

La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.

Era necesario dar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones

La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización (global: intra e inter organizacional) y un nuevo concepto de hombre , el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio , con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones.

---

<http://www.scribd.com/doc/12602486/Escuelas-de-Administracion>

#### **4.5 Teoría de los Sistemas**

**La teoría general de sistemas (TGS) o teoría de sistemas o enfoque sistémico** es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objetivo tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

#### **4.5 Teoría de la Contingencia**

La Teoría Contingente o Situacional nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue comenta (Guizar, 1999) a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo según (Soldevilla, 1972, p.412) (...) "con los esquemas conceptuales de la de la administración" (...) tradicional.

Según (Bueno Campos, 1996, p.65) existen dos corrientes de la Teoría Contingencial: el de "la Escuela de los Sistemas Socio- técnicos y el de la corriente Contingencial", el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza ,afirmando que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional, estos son: "El entorno Estático y Aleatorio (Tranquilo), Entorno Estático y Segmentado, Entorno Perturbado y Reactivo y el Entorno de Campos Turbulentos" (Chiavenato, 2000, p. 824), determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno.

La Segunda Corriente estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo, comienzan sus estudios a finales de los cincuenta con las investigaciones de la socióloga Joand Woodward, quien analizo 100 firmas industriales, catalogando tres formas de producción: "Producción o factura unitaria, Producción en masa o mecanizada, Producción

Continua o Automatizada" (Kan, 2003 p.9) deduciendo que la variable tecnología (técnicas de producción) adoptada determina las estructuras y

los comportamientos empresariales. Posterior a ello, también a finales de los cincuenta Burns y Stalker estudiaron alrededor de 20 firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo, clasificando a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que este afecta su sistema administrativo y funcionamiento.

Seguidamente en los años sesenta Chandler según la experiencia de algunas organizaciones Estadounidense (DuPont, General Motors, Standard Oil y Sear Roebuck & Co), examina como esas empresas adaptan su estructura a las estrategias de negocios, deduciendo, que las organizaciones norteamericanas estuvieron determinadas por las estrategias de mercado en estos últimos 100 años, explicándolo por medio de un proceso histórico. Se le suma a lo anterior, Thompson en el año sesenta y siete que relaciona a la organización con el medio ambiente dentro de una lógica de sistema abierto y racionalidad organizacional.

#### **4.6.1 Características de la teoría contingencial**

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Weihrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

#### **4.6.2 Variables Contingenciales que afectan a la Organización**

Esta establece por medio de estudios empíricos que "la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización" (...) (Soldevilla, 1972, p.412), el análisis de estos factores explican las diferencias entre las organizaciones y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución.



- La tecnología: "se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas, incluye eventos, técnicas, diseño, producción, procesos y tareas" (Koontz, 2004, p. 52), esta variable según los estudios realizados por los teóricos contingentes influye directamente en la base operativa de la empresa, la División del trabajo, conformación de jerarquías y los procesos funcionales, los cuales varían según el tipo de organización.
- El tamaño: el grupo ASTON realizó trabajos a 52 organizaciones y determinó que la variable que afecta "la estructura, es el tamaño y no la tecnología" (Dávila, 1999, p.231), ya que la influencia de la dimensión en la empresa determina las unidades organizativas y la complejidad de la estructura.
- La Antigüedad: la edad de la organización influye en el diseño, funciones y la formalización de la organización. Esta variable conjuntamente con la de tamaño afectan en gran medida a la dirección intermedia y al staffs directivo, lo cuales son esenciales para que se cumplan con efectividad los procesos de la organización.
- El Poder: condiciona la actuación y el proceso de toma de decisiones depende de donde se situó la variable, es decir, si es externa o interna.
- La Propiedad: puede considerarse un elemento del poder pero dada su relevancia se estudia como una variable aparte, esta determina la actuación y el diseño de la organización, tiende a afectar directamente a la alta dirección.
- La Cultura: son "los valores, creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa" (SERNA, 1996, p.105), esta variable condiciona el diseño y los resultados de la institución, nos comenta (DAVEMPORT, 1997) que la cultura vista desde una perspectiva ecológica establece los procesos de funcionalidad y recoge los estilos de comunicación.
- El entorno: es el contexto en que actúa la organización el cual "representa aquel que se adaptará" (CHUN, 1999, p. 6) o desaparecerá del mercado, esta variable nos explica (GOLDHABER, 1991) que estudia la conversión de las entradas (input) y salidas (output) y las transacciones entre la empresa con el entorno.

## **5. PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **5.1 Planear**

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 alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

### **5.2 Organizar**

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado 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 que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

### **5.3 Ejecutar**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está 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 esto se le llama ejecución.

#### **5.4 Controlar**

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

### **6. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo.

#### **6.1 Área de Dirección General de la empresa**

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario.

Es quien sabe hacia donde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Muchas empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa. Recuerde que muchas veces, las personas pasan más tiempo de su vida en la empresa donde trabajan que en sus propios hogares. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes.

## **6.2 Área de Administración y Operaciones**

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial. Mas adelante puede contratar un administrador para que lleve la operación del negocio sin que usted, como propietario esté presente todo el tiempo.

## **6.3 Área Contable y Financiera**

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar periódicamente, ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT - los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede escoger ser una empresa individual o comerciante individual, por lo que el mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: Un contador o contadora. Algunas firmas de asesoría contable ofrecen estos servicios

## **6.4 Área de Mercadeo y Ventas**

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio.

## **6.5 Área de Producción.**

En una fábrica que produce velas aromáticas, se estipulan los operarios y trabajadores que manufacturan las velas, quienes las empacan, etc. En un

restaurante, la persona que cocinará y las personas que atenderán las mesas están dentro de esta área aunque pueden ser puestas en el área de operación, es mas apropiado el área de producción pues en este caso se está produciendo un servicio al cliente: su alimentación. En una venta de artículos de consumo, por no ser producción, los encargados del despacho pueden ir bajo el área de administración y operaciones.

## 7. FILOSOFIA EMPRESARIAL

### 7.1 Misión

El enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, es lo que se denomina **Misión**.

### 7.2 Visión

Se entiende por **Visión**, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante.

### 7.3 Objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos deben reunir estas características:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

### 7.3.1 Tipos de objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

❖ **Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
  - Mejoramiento de la tecnología de punta.
  - Crecimiento sostenido.
  - Reducción de la cartera en mora.
  - Integración con los socios y la sociedad
  - Capacitación mejoramiento del personal
  - Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
  - Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
  - La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de

❖ **Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos

tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

- ❖ **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

## 7.4 Estrategias

No hay ninguna definición universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. La palabra tiene orígenes militares del tiempo de los griegos cuando fueron conquistados por Alejandro de Macedonia y su padre (ver la estrategia clásica).

El vocablo inicialmente se refiere a un nombramiento. (Del general el jefe de un ejército). Mas tarde pasó a significar "el arte del general" esto es, las habilidades psicológicas, el carácter con las que asumía el papel asignado. Sin embargo, es hasta el siglo 20 aproximadamente cuando el concepto actualizado se utiliza en las organizaciones de negocios.

### 7.4.1 Componentes de la planeación estratégica

1. UN PLAN, o sea, un curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para una situación específica.
2. UNA MANIOBRA o "complot" para ganar la partida al competidor, que consiste en ser más inteligente. Por ejemplo, un niño puede usar la barda del patio de su casa para atraer a un rufián hacia donde su "doberman" espera a los intrusos. Una empresa también puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta o enviar mensajes engañosos como parte de su estrategia. Michael Porter en su libro *ESTRATEGIA COMPETITIVA*<sup>34</sup> habla de las señales del mercado, en las que plantea las estrategias de los movimientos publicitarios, el uso de la "marca agresiva", las "amenazas de demanda legal" que son acciones para apropiarse de antemano de la respuesta esperada y forzar las negociaciones con el competidor.
3. UN PATRON, o sea, un comportamiento determinado y una conducta definida, la cual puede ser deliberada o emergente.
4. UNA POSICION, es decir, su ubicación en un "ambiente" o en un "segmento" del mercado.

5. UNA PERSPECTIVA, que es un modo peculiar o particular de percibir al mundo a partir de una posición elegida.

---

[www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm)

## 8. EMPOWERMENT

**El empoderamiento** se refiere al aumento de los valores espirituales, políticos, sociales, o la fuerza económica de los individuos y las comunidades. A menudo, implica el desarrollo de la confianza en poder de sus propias capacidades.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

### 8.1 Premisas del Empowerment

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas **o rendimientos designados.**
- Control sobre los recursos, **sistemas, métodos, equipos.**
- Control sobre **las condiciones del trabajo.**
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para **actuar en nombre de la empresa.**
- Nuevo esquema de evolución por logros.

### 8.2 Síntomas de las Empresas Tradicionales



- En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes.
- Su puesto no importa realmente.
- No siempre sabe si esta trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- Usted siempre tiene que quedarse callado.
- Su puesto es diferente a lo que usted es.
- Tiene poco o ningún control sobre su trabajo

### **8.3 Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales**

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que esta sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- Existencia de reglas y reglamentaciones engloban tez.
- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento.

### **8.4 Características de las Empresas que han Experimentado el Empowerment.**

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

### **8.5 Resultados Positivos del Empowerment en las Personas**

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

## 9. OUTSOURCING

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

## **10. ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

La administración estratégica se define como: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos" Stoner

### **Antecedentes**

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:

\* Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.

- \* Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- \* Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- \* Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

## La estrategia

Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista

La planeación, la estrategia y las políticas.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y

deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

### Planeación estratégica y tipos de organización

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

**Defensoras:** organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

**Exploradoras:** organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

**Analizadoras:** estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

**Respondientes:** organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

### Anticipación

Es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

## **11. REINGENIERIA**

Reingeniería es el rediseño fundamental y radical de los procesos del negocio, para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas del desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las Organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio. Esta operacionalización se fundamenta en las tres "C": Cliente: el cliente es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar cómo él desea ser atendido. Competencia: Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado. Cambio: Busca que las Empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

### **Aplicación:**

Es un proceso que incluye tres cosas:

- 1) Definir objetivos y dividir proyectos en unidades manejables, es decir olvidarse de las metas grandiosas y concentrarse en avances pequeños pero permanentes, que al ser metas alcanzables pueden ser cuantificadas con facilidad.
- 2) Reformar a la administración intermedia para convencerlos de la necesidad del cambio. Los acuerdos adoptados entre la dirección de la empresa y los empleados "de abajo" fracasan muchas veces porque pasan por encima de los directores, jefes y subjefes, es decir toda aquella plana que arbitra y que realmente dirige lo que se pensó "arriba".
- 3) Adoptar las tecnologías de información como una herramienta inherente a la empresa. La tecnología, (no los fax, teléfonos y máquinas copiadoras) sino las redes de información en la empresa, esto que hoy se ha facilitado con Intranet, por analogía con Internet que es hacia afuera, permite acelerar la comunicación y

disminuye el tiempo usado en trámites y gestiones, permitiendo crear tiempo para concentrarse en la estrategia.

## 12. BENCHMARKING

Como una de tantas metodologías utilizadas para mejorar la dirección y correcto funcionamiento de una empresa, se encuentra el BMK, que se puede definir como un "proceso continuo de medir productos y procesos propios con respecto a los competidores que se encuentran más aventajados o en mejor posición y emular lo que ha permitido ese mayor éxito"

Esto con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, teniendo como referencia el entorno.

### ETAPAS

Así como nuestra vida no es más que la unión de varios eslabones, el proceso de adopción e implementación de BMK presenta las siguientes etapas:

**Preparación:** antes de cualquier cambio, se debe preparar el terreno sobre el cual se implementarán las mejoras, realizando un diagnóstico de todo lo que se tiene, para luego planificar y organizar las actividades que se vayan a realizar, basados en los objetivos y metas propuestas.

Por último, la información y capacitación a todo el personal involucrado en el cambio es indispensable.

**Evaluación interna:** en este momento se deben detectar las fallas así como identificar el proceso a seguir para el éxito de la compañía. Debe existir un compromiso expreso de la gerencia y de todos los involucrados.

**Comparación externa:** es aquí donde se analiza el por qué del éxito de determinado proceso en una empresa y no en la propia, así como la identificación de procesos más avanzados que los existentes. Esta información debe ser recolectada por medio de encuestas o entrevistas a los distintos grupos de trabajo de la empresa competidora.

**Diseño e implementación:** es aquí donde se debe involucrar como primera y principal medida las necesidades del cliente. Posteriormente ya se puede diseñar el nuevo proceso y adaptarlo correctamente en la empresa, si es necesario con un cambio organizativo y cultural al interior de la misma. Finalmente, debe velarse por el correcto funcionamiento del sistema implantado y por la consecución de los objetivos y metas propuestos con antelación.

## BIBLIOGRAFIA

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas2.shtml#fa>

<http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page15.html>

<http://www.scribd.com/doc/12602486/Escuelas-de-Administracion>

[www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm)