

CAPÍTULO 2

MARCO

TEÓRICO

CAPITULO II

2.1 CONCEPTO Y NATURALEZA DE LAS EMPRESAS

Litter Joseph (1979:38), la verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es el nivel de productividad, su producto natural bruto o sus bienes tangibles, si no la inteligencia creativa de sus ciudadanos.

La gran empresa, durante algunos años, ha ocupado un lugar preponderante en el desarrollo de la economía, sin embargo, actualmente se encuentra limitada en lo que se refiere a la creación de empleo. No son propicias para la innovación y con la nueva tecnología, reduce el número de trabajadores.

Las organizaciones nacieron para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios que arriesgan su capital.

La empresa es considerada como la célula básica de todo el orden económico y social de nuestro país. A continuación mencionaremos algunas de las definiciones de autores de acuerdo a su importancia y naturaleza de las empresas.

Meyer Jean (1981:58) “Empresa es una sociedad que tiene por objeto reunir estructuras y aportar productos o servicios para satisfacer las necesidades de los individuos. Llevando a cabo inversiones materiales (edificios, maquinarias, etc.), inversiones intelectuales (investigación y desarrollo), inversiones comerciales (red comercial, publicidad), y operaciones financieras (obtención de capitales)”.

Rodríguez Valencia (1990:32) “La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad del consumo actual”.

Si tomamos un diccionario y buscamos lo que significa la palabra, vamos a encontrar que es la “acción de emprender y cosa que se emprende...”, aunque este término es muy vago, ya que la empresa es un núcleo económico de la sociedad en el que se conjugan diversos intereses, como son el capital, el trabajo, la producción, las necesidades y las ambiciones de consumidores y productores, etc., por lo cual el término arriba descrito, podemos asignarlo como una característica para toda empresa, puesto que ella debe emprender constantemente nuevas cosas para enfrentarse a los retos que se le presentan, como son un crecimiento inesperado, un aumento o disminución en la demanda, incremento de los costos, etc.

En una empresa intervienen diversos factores, que tomados en cuenta nos dan por resultado la siguiente definición:

Empresa.- es la “unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos”.

2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

I.- De acuerdo a su giro o actividad:

i) Industriales: estas empresas se caracterizan porque su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas, estas empresas tienen a su vez, una subclasificación:

a) Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdivide en:

- De recursos renovables: se aprovechan las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de estas se encuentra la explotación agrícola, ganadera, etc.

- De recursos no renovables: su actividad fundamental trae consigo la extracción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlos o reintegrarlos. Dentro de este tipo se encuentran la minería, fondos petroleros, etc.

b) Manufactureras: son todas aquellas empresas que su actividad esta dedicada únicamente a la transformación, utilizando materias primas para convertirlas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, pudiendo ser: duraderos y no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

- Empresas que producen bienes de producción: estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

c) Agropecuarias: estas empresas se caracterizan porque se dedican exclusivamente a la explotación de la agricultura y la ganadería.

ii) Comerciales: este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presenta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Por ejemplo una tienda de abarrotes, un restaurante, una mueblería, etc.

El principal giro donde se encuentran la mayoría de las pequeñas empresas en México es el comercial, porque su manejo para los dueños se le da de una manera más fácil, ya que en la mayoría de las ocasiones, el que establece una pequeña empresa es un ex - trabajador de cualquier rama empresarial, con deseos de poseer y dirigir, que creé contar con la experiencia necesaria que la ayudará a llevar las riendas, además de que no

se requieren grandes conocimientos ni un gran capital para la adquisición de maquinaria, en algunos casos.

Pero no se dan cuenta que la responsabilidad de dar un bien o servicio recae en él, ya que no sólo se debe tomar en cuenta la experiencia en el ramo, sino además de aspectos administrativos ya que deben considerar todas las operaciones que realiza la empresa, independientemente en el giro en que se desenvuelva, tales como: gastos, sueldo del personal, gastos de papelería, compra de materia prima y equipo, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Este tipo de empresas son las intermediaciones entre productor y consumidor. Estas a su vez se dividen en:

a) Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (Minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas: Son las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

c) Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

iii) Servicios: como su nombre lo indica, son aquellas que proporcionan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

a) Sin concesión: Requieren solamente licencias de funcionamiento otorgadas por las autoridades para operar.

b) Concesionadas por el estado: Su carácter es financiero, por ejemplo las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, etc.

c) Concesionadas no financieras: Autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de índole financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestres y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, etc.

II.- De acuerdo al número de empleados.

i) La microempresa: 0 a 15 personas.

ii) La pequeña empresa: 16 a 100 personas.

iii) La mediana empresa: 101 a 250 personas.

iv) La gran empresa: 251 a más personas.

III.- De acuerdo a su ámbito de acción: las empresas se clasifican dependiendo de quienes dirigen sus actividades y pueden ser:

i) Pública: tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social. Esta podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que dado que requiere satisfacer una serie de necesidades, obtenga pérdidas: muchas empresas

paraestatales que directamente obtienen beneficios, los distribuyen para favorecer otras áreas. Estas empresas se pueden clasificar en:

a) Centralizadas: Los organismos de la empresa se encuentran en una jerarquía que el principal mando sea el Presidente de la República quien determina las decisiones, establece el mando y facilita el proceso de ejecución.

b) Desconcentradas: Son las que tienen determinadas facultades de decisión, tienen cierta autonomía y libertad de presupuesto, sin embargo también presentan nexos con la estructura gubernamental, por ejemplo la Comisión Nacional Bancaria.

c) Descentralizada: Son las que desarrollan actividades que competen al Estado, son de interés general, además están dotadas de presupuesto, personalidad y régimen jurídico propio.

d) Estatales: Pertenecen íntegramente al Estado.

e) Paraestatales: Se integran con propiedad y participación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

ii) Privada: Este tipo de empresas buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. A su vez estas pueden ser de dos tipos:

a) Nacionales (inversiones nacionales y extranjeras en donde las utilidades se reinvierten en el país).

b) Transnacionales (inversiones extranjeras y las utilidades se van a l país de origen).

2.1.2 LA PEQUEÑA EMPRESA

Se dirá que la pequeña empresa es una entidad económicamente activa de tipo familiar, cuyo capital es aportado por una sola persona que se reconoce como dueño, con un número de subordinados no mayor a cien y donde la actividad de control y dirección se centra en el dueño.

La centralización de este tipo de empresas es de tal manera elemental, que todas sus actividades se centran solamente en un lugar específico y, en ella se realiza toda la administración y producción.

No existe uniformidad de criterios con relación a lo que es una pequeña empresa debido a que unos se basan a cierto número de empleados y cierto capital encontrando diversas opiniones al respecto.

Muchos definen a una pequeña empresa con lo que es una microempresa, pero habría que diferenciar, ya que en la primera; el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin jefes intermediarios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas, ordinariamente no pasara de cuatro o cinco, pero para adoptar un criterio conexo con nuestra legislación, podría extenderse excepcionalmente hasta menos de veinte personas para que pueda formar un sindicato.

2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Con frecuencia, la pequeña empresa tiene una ventaja sobre sus rivales mayores en la introducción de nuevos productos. Por lo general, una pequeña empresa es más flexible y, no tiene grandes cantidades de capital inmovilizado en tecnologías particulares o en redes de distribución y, por consiguiente, puede estar mejor equipada para responder rápidamente a las nuevas oportunidades del mercado (Bennett, Roger 1992:37).

Según Spencer Hull Galen (1986:36-37), en las economías de los países industrializados se considera que las pequeñas empresas tienen puntos positivos:

- Las pequeñas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, que se relaciona con la abundancia de trabajo y la escasez de capital.

- Estas empresas proporcionan una parte especialmente amplia de los empleos destinados a recientes inmigrantes de las áreas rurales, particularmente a mujeres y hombres.

- Proporcionan bienes y servicios a los pobres, en pequeñas cantidades para satisfacer sus necesidades básicas como zapatos, uniformes escolares, etc.

- Son consideradas como más eficientes en la utilización del capital y el manejar el ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse.

- Proporcionan, igualmente, un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos terminados para su venta y exportación.

- Las pequeñas empresas, algunas veces tiene éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Al mismo tiempo, las pequeñas empresas, en el mundo en vías de desarrollo, enfrentan obstáculos, aparentemente más difíciles que aquellos que se presentan en el mundo industrializado:

- Se enfrentan a un muy limitado acceso a las instituciones de crédito, bancos y otras asociaciones.

- Carecen de asistencia técnica y de mercado, generalmente dependen de las fuentes crediticias tradicionales.

- Se enfrentan a una política ambiental hostil, controles administrativos sobre las tasas de interés, tarifas e incentivos de inversión que favorecen sólo a las grandes empresas.

- No tiene acceso a las materias primas, y los productos son vendidos a precios más altos en el caso de las empresas comercializadoras, además a otras ventajas de las grandes empresas.

Muchas pequeñas empresas fracasan, no por que sean organizaciones sin valor, sino porque simplemente sus propietarios no se detienen a considerar sus objetivos y políticas fundamentales cuando disminuyen sus utilidades. Estas empresas podrían ser sólidas si las personas encargadas plantearan e implementaran una serie de estrategias útiles, con esto se mantendrían en el mercado, crecerían e inclusive tendrían un alto nivel de competitividad.

Es por eso que es necesario que cualquier empresa que desea superarse y no quedarse en el camino cuente con una estructura organizacional que le permita desarrollarse de una manera más controlada, tanto en el ambiente laboral como en el administrativo.

Es necesario definir los puestos y funciones que cada miembro de la organización debe llevar a cabo y saber como relacionarse con sus empleados si tener conflictos internos que provoquen un mal desempeño de sus actividades.

2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“Es hacer a través de otros y con otros”

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:

1.- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

2.- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

3.- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.

4.- La meta de todos los administradores es la misma: Crear un superávit.

5.- La administración se aplica de la productividad, esto implica eficacia y eficiencia.

El ser humano por su propia naturaleza administra, ésta es una conducta que en ocasiones es inconsciente y que realizamos automáticamente siempre orientados por un propósito.

Somos entes con propósitos, siempre estamos en busca de conseguir algo, buscando orientar todos nuestros esfuerzos a lograr un fin. Por esa razón administramos, por la necesidad de realizar nuestras actividades encaminadas a algo.

Se ha comprobado que la mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, es decir, la alta dirección carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a Terry, G.R. (1976:189), existen algunas características de la administración entre las cuales destacan las siguientes:

1.- la administración sigue un propósito, por tal motivo una de las condiciones de ésta es tener un objetivo determinado.

2.- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

3.- Está asociada, generalmente, con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

4.- Se logra mediante los esfuerzos de todos los que forman parte de la organización. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

5.- Requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica para lograr su efectividad. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

2.2.2 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

Una administración eficiente fundamentalmente, es la forma correcta de hacer las cosas con el fin de alcanzar mejores resultados para la organización. Por tal motivo, la administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son: La operacional y la administrativa.

La administración operacional se enfoca a la operación diaria de una empresa, que denominamos administración operacional, comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad y las relaciones con los empleados.

Y a la administrativa se le denomina dirección administrativa o administración estratégica, que conforma la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración. Es decir que todas las cosas se realicen con base en un plan y no de manera improvisada.

2.2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se aplica a todo tipo de empresa sin importar el tamaño de la misma o actividad a la cual se dedique.

El éxito de una organización depende directamente e indirectamente de su buena administración que dentro de la misma se efectúe, ya que de ésta depende el gran aumento que pueda obtener en su productividad.

Dentro de la pequeña empresa, la única posibilidad de competir y de sobrevivir es aplicando una buena administración.

2.2.4 FUNCION DE LA ADMINISTRACIÓN

La tarea de dirigir, organizar, sistematizar y racionalizar la acción creadora del hombre, con el propósito de contribuir a la máxima satisfacción de sus necesidades de subsistencia, constituye la esencia y objetivo de la administración, en sus distintas prácticas y aplicaciones.

Se puede decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro e objetivos a obtener resultados concretos, lo cual exige un equilibrio que permita la efectividad y eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo social, con la administración siempre habrá una manera de hacer las cosas.

La administración está conformada de diferentes actividades vitales que realiza un administrador, las cuales forman un proceso único, el proceso administrativo.

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo está compuesto de una serie de funciones fundamentales las cuales varían, sin embargo la esencia y los resultados son los mismos. Estas funciones constituyen los medios por los cuales se lleva a cabo la función de administrar.

El proceso administrativo es el acto por medio del cual se lleva a cabo la función de administrar y se debe aplicar a cualquier organización, es decir: para conducir con éxito una empresa la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

2.4 PLANEACIÓN

La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlo. Se ocupa de los medios que es como se debe hacer, y de los fines que es lo que se tienen que hacer (Robbins 1987:113).

Todo lo administradores realizan planeación, pero ésta puede ser sólo del tipo informal. Nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos con otros en la organización, esto describe la planeación en muchos negocios pequeños, en los que el propietario – administrador tienen una visión de dónde quiere ir y cómo espera llegar ahí. La planeación es general y carece de continuidad. Por supuesto, la

planeación informal existe en algunas organizaciones grandes y hay negocios pequeños que tienen planes formales muy complejos.

Cuando usamos el término planeación, nos referimos a la planeación formal. Existen objetivos específicos. Estos objetivos por lo general están escritos y disponibles para todos los miembros de la organización.

La función de planear es uno de los aspectos más importantes de la mayoría de los trabajos administrativos con especialidad a aquellos altos niveles. En menor grado ha sido objeto de investigación también cuando el concepto de planear se amplía para incluir organizar, como se ha hecho en la investigación del proceso administrativo.

Toda planeación, sea que esté relacionada con políticas o con la estructura de la organización, en última instancia viene a resultar en lo que se espera que cada individuo ejecute en el desempeño de su trabajo. En lo que se refiere a cómo organizar, o planear la organización, el planear se convierte en una cuestión de especificar lo que se supone que un individuo haga en su puesto en particular, a diferencia de otros puestos. Dentro de la administración esta función de planear se refleja en los organigramas.

A niveles inferiores, la planeación de la organización a menudo se suple con el análisis de puestos, que generalmente es un procedimiento más detallado para determinar lo que se espera que haga cada individuo en su trabajo.

Planear es una función que parece requerir más cantidad de tiempo del gerente mientras más alto sea su puesto. El planear a corto plazo, ya sea sobre bases formales o

informales, es inherente a la mayoría de los puestos administrativos. Pero la planeación a largo plazo tiende a originarse en la alta gerencia de la organización. Es la principal preocupación de la mayoría de los más altos ejecutivos.

2.4.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

1.- La planeación puede contribuir a reducir la ambigüedad y el conflicto de roles, si se realiza de manera efectiva, cuando se ha llevado a cabo la planeación de políticas y se han logrado descripciones claras de rol, es más probable que los individuos sepan lo que deben de hacer, y la probabilidad de que las fuerzas en conflicto los lleven en dos direcciones al mismo tiempo se reduce considerablemente.

2.- La planeación efectiva tiende a limitar arbitrariedades de los superiores. Debido a que los planes por lo general son meditados racionalmente y se les da mucha notoriedad, es mucho más probable que sean justos y equitativos, que las decisiones individuales.

3.- La planeación produce una mayor capacidad para manejar la incertidumbre en el ambiente externo a la compañía, al igual que la incertidumbre interna. La planeación efectiva hace menos probable que una compañía sea sorprendida sin la protección debida y sufra las consecuencias.

4.- El proceso de planeación en sí tiende a llevar a la toma de decisiones que tratan con más factores y toman en cuenta más consideraciones. La planeación sistemática requiere examinar una lista de variables que podrían influir en los

acontecimientos. Sin esta consideración sistemática de influencias y alternativas, es muy probable que algo importante sea pasado por alto. Por lo tanto, la planeación tiende por naturaleza a obligar al gerente a tomar en cuenta factores que de otra manera no consideraría.

2.4.2 LIMITES DE LA PLANEACIÓN

La primera limitación es inherente al proceso de pronosticar. Se gana muy poco estableciendo un extenso marco de premisas, planes y políticas basadas en los pronósticos que tienen pocas probabilidades de ser ciertos o de permanecer como verdaderos por algún periodo prolongado de tiempo. La planeación para lo fortuito puede cubrir un mayor número de exigencias, pero es posible que hasta una planeación tan amplia no le acierte al curso real de los acontecimientos. Y cuando el pronóstico falla una compañía puede estar peor que si no hubiera planeado en absoluto.

En forma similar, el cambio puede ser tan rápido que aún pronósticos correctos no permanecen efectivos durante el tiempo suficiente para dar oportunidad de operar más que a niveles marginales de efectividad a los planes basados en ellos. En última instancia el ambiente de una compañía puede cambiar tan drástica y frecuentemente que la mayor parte de la planeación a largo plazo sea inútil. Es mejor una estrategia de adaptación rápida.

La planeación es costosa en términos de tiempo, dinero y esfuerzo. Puede ser simplemente imposible el obtener la combinación correcta de tiempo, recursos financieros y trabajo humano para planear con la máxima eficacia. Debido a la falta de

personas disponibles con el tiempo y las destrezas necesarias o a la carencia de dinero suficiente para conseguirlas, se puede tener que restringir la planeación o realizarse pobremente.

2.5 ORGANIZACIÓN

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

En todo proceso de organización deben distinguirse dos cosas aparentemente contradictorias, pero que están íntimamente unidas:

- Por una parte, es preciso separar las actividades que dentro de la empresa se realizan.
- Y por otra, es necesario unir de nuevo esas actividades, relacionándolas entre sí para darle significación de un todo.

Puede decirse que la organización se apoya en el antiguo principio de la división del trabajo y la coordinación, ya que toda organización es un trabajo que se realiza entre varios hombres, sujetos a un orden.

2.5.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros; las organizaciones tienen sus estructuras que definen los suyos. Una estructura de organización puede dividirse en tres partes: complejidad, formalización y centralización.

La complejidad considera cuánta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.

La formalización es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con varias de estas reglas estandarizadas y otras, algunas de las cuales son bastante pequeñas en tamaño, tienen toda clase de regulaciones que instruyen a los empleados sobre lo que pueden y no pueden hacer. Entre más reglas y regulaciones haya en una organización, más formalizada será su estructura.

La centralización considera dónde reside la autoridad de toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones es muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada. En otras organizaciones, las decisiones son de poca centralización. Esto se le conoce comúnmente como descentralización. Las decisiones descentralizadas se delegan a niveles más bajos en la organización.

2.5.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO

La administración moderna exige que la división del trabajo se lleve a cabo con sujeción a ciertas reglas fundamentales que favorecen su eficiencia.

Estas reglas han sido consideradas como principios, los cuales pueden enlistarse de la siguiente manera:

a) Funcionalismo o departamentalización.

1.- Las actividades de la empresa deben dividirse y agruparse de una manera orgánica, constituyendo funciones, Por función se entiende un conjunto de actividades distintas pero relacionadas entre sí por la finalidad común que persiguen.

2.- En la separación de funciones debe evitarse su duplicidad. No deben darse a las funciones secundarias mayor valor o importancia que a las esenciales.

3.- Cada función debe realizarse en una sola sección, departamento o unidad de la empresa.

4.- La unidad o departamento de una empresa que tenga a su cargo una función principal, debe controlar las funciones auxiliares o de servicio.

b) Jerarquía

1.- En la empresa no deben existir más niveles jerárquicos que los indispensables.

2.- La delegación de la autoridad debe hacerse en el grado y medida necesarios para el cumplimiento eficaz de las responsabilidades asignadas al ejecutivo delegado.

3.- La delegación de la autoridad debe hacerse de acuerdo con principios y normas técnicas y no arbitrariamente.

4.- Cada persona debe tener un solo jefe. No debe haber personas que no reporten a nadie.

5.- Al tratar con sus subordinados los ejecutivos deben respetar las líneas de autoridad establecidas en la organización.

6.- Las diferencias entre la autoridad de línea, la de asesoramiento técnico y la funcional deben ser entendidas con claridad.

c) Definición.

1.- Las actividades, obligaciones, responsabilidades y requerimientos de cada puesto deben precisarse con la mayor claridad posible.

2.- Igual precisión deben tener los límites de la autoridad de cada puesto de jefatura.

3.- Las actividades seccionales o departamentales deben igualmente definirse con toda claridad.

d) Selección.

Los hombres que ocupen los diferentes puestos de la estructura organizativa deben seleccionarse técnicamente procurando lograr que cada individuo ocupe la posición de trabajo que mejor corresponda a sus conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, inclinaciones, etc. Es decir el hombre adecuado en el puesto adecuado.

2.5.3 COORDINACIÓN

Una de los principios importantes dentro de la organización es la coordinación ya que es su parte medular, al ser el proceso de unificación. Coordinación quiere decir unir las inteligencias en un mismo fin. Para que se de la unidad dentro de la empresa debe considerarse desde un triple punto de vista.

a) La unidad normativa. Son las normas que orientan el criterio de los componentes de cada grupo, de acuerdo con las actividades, responsabilidades, facultades y relaciones que a cada uno se le hubiera asignado. Administrativamente estas normas son las políticas de la empresa, de los departamentos, secciones, y demás unidades de trabajo.

Por medio de esta se pueden determinar los objetivos a cuyo servicio se encuentra la organización. Estos objetivos deben estructurarse jerárquicamente por puestos, secciones, departamentos, divisiones y la empresa en su totalidad.

b) Los procedimientos. Forman parte de esta unidad y juegan el papel de preceptos adjetivos o procesales, los objetivos apoyados por las políticas y los procedimientos, sirven de base para la elaboración de los programas de trabajo, en los que se especifica lo que debe hacerse, quién lo debe hacer, cómo, dónde, cuándo y las demás circunstancias más propicias para su realización.

c) La unidad psicológica. Es indispensable que los integrantes de la organización conozcan y acepten, en primer término, las condiciones que rigen dentro de la empresa.

Además es necesario que conozcan y acepten las reglas que constituyen el régimen normativo al que se han de sujetar las actividades. Si se quiere lograr una auténtica coordinación, debe reconocerse que ésta consiste ante todo en un estar de acuerdo en los propósitos que se persiguen y en la manera de realizarlos.

2.6 DIRECCIÓN

De acuerdo a Hampton (1989:24). La dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y estilos propios de la empresa. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se

comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

2.6.1 MOTIVACIÓN

Podríamos definir la motivación en términos de algún comportamiento externo. Las personas que están motivadas se esfuerzan más para desempeñarse que aquellos que no están motivados.

Según Robbins (1987:301). La motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. Una necesidad significa, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una necesidad insatisfecha genera una tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos producen un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se obtienen, satisfacen la necesidad y conducirán a la reducción de la tensión.

2.6.2 CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Si bien no hay una serie de principios simples y universales, las siguientes sugerencias giran alrededor de la esencia de lo que se conoce acerca de la motivación de los empleados. Las sugerencias de Robbins (1986:315-317) toman en cuenta e integran variables personales, variables de puesto y variables de sistema.

a) Reconocer las diferencias individuales: Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son homogéneos, tienen necesidades diferentes, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.

b) Escoger a la gente idónea para los puestos: Existe abundante evidencia que apoya los beneficios motivacionales que resulta de adaptar a las personas a los puestos. Los individuos darán lo mejor cuando el puesto aporte oportunidades de establecer metas en forma participativa y cuando haya autonomía y retroalimentación.

c) Utilizar metas: La literatura sobre la teoría del establecimiento de metas sugiere que los administradores deberían asegurar que los empleados tengan metas duras y específicas, y retroalimentación de qué tan bien lo están haciendo en la consecución de esas metas. Para aquellos que tienen necesidades de logro altas, los que son usualmente una minoría en cualquier organización, la existencia es menos importante, por que los que buscan el logro ya están motivados internamente.

d) Asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables: Sin importar si las metas son admirables o corresponden a la opinión que la administración tiene de la habilidad de, los empleados, si éstos las ven como inalcanzables, reducirán su esfuerzo. Los administradores deben estar seguros, de que los empleados tengan confianza en que su esfuerzo puede conducirlos a la realización de las metas. Para los administradores esto significa que los empleados deben tener la capacidad de hacer el trabajo y percibir el proceso de evaluación, por el cual su desempeño es evaluado como confiable y válido.

e) Individualizar los premios: Ya que los empleados tienen necesidades distintas, lo que actúa como un refuerzo para uno puede no serlo para otro. Los administradores deben usar su conocimiento de las diferencias individuales para individualizar las gratificaciones sobre las que tiene control (sueldo, promociones, autonomía, alcance de puesto, oportunidad de participar en el establecimiento de las metas y la toma de decisiones).

f) Unir las gratificaciones (premios) con el desempeño: Los administradores necesitan hacer que los premios dependan del desempeño, premiar otros factores que no sean el desempeño sólo servirá para reforzar aquellos otros factores. Los premios básicos como los aumentos salariales y promociones deberán ser destinados al logro de metas específicas de los empleados.

g) Revisar el sistema de equidad: Los premios y resultados deberían ser percibidos por los empleados como equivalente de las entradas que ellos aportan. En un nivel simplista esto debería significar que la experiencia, las habilidades, el esfuerzo, y

otras entradas obvias deberían explicar diferencias en salario, responsabilidad y otros resultados.

h) No ignorar el dinero: Es tan fácil concentrarse tanto en fijar metas, crear puestos interesantes y aportar oportunidades para la participación, que se puede olvidar que el dinero es el motivo principal por el que la mayoría de la gente trabaja. Así, la ubicación de aumentos de salario basados en el desempeño, las recompensas por el trabajo a destajo y otros incentivos de paga son importantes para determinar la motivación del empleado.

2.6.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las personas se comunican con regularidad, estén o no en una organización. Uno se comunica regularmente con amigos, parientes, hermanos, hermanas, dependientes en tiendas, etc. Todo tipo de comunicación entre dos personas sigue un proceso común. Del mismo, hay una serie limitada de métodos por los cuales nos comunicamos entre nosotros.

La comunicación implica la transferencia de significado. Si no se han transmitido información o ideas, la comunicación no ha ocurrido, sin embargo para que la comunicación tenga éxito, el significado no debe ser tan sólo transmitido sino también entendido.

2.6.4 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

La comunicación formal se refiere a aquellos que siguen la autoridad de la cadena de mando o son parte de las comunicaciones requeridas para hacer el trabajo de uno. Cuando un jefe le hace una petición a un subordinado, eso es una comunicación formal.

La comunicación informal emerge para satisfacer las necesidades de los empleados. Estas comunicaciones no son sancionadas por la administración y no hay una jerarquía estructural predeterminada, por la cual sean definidas. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos:

a) Le permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacciones sociales.

b) Puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales alternativos y con frecuencia más rápidos y eficientes, a través de los cuales comunicarse.

2.6.5 DIRECCIÓN DEL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional puede fluir en dirección vertical o lateral. La dimensión vertical puede ser subdividida en direcciones hacia abajo y hacia arriba.

Dirección descendente. Cualquier comunicación que fluye de un administrador hacia abajo en la jerarquía de la autoridad es una comunicación descendente. La

comunicación hacia abajo predomina cuando los administradores dan a los subordinados descripciones de puesto, les informan de políticas y procedimientos organizacionales. Pero la comunicación descendente no tiene que ser oral o un contacto directo. Enviar cartas a la casa de los empleados para avisarles de una nueva política es una comunicación descendente.

Dirección ascendente. Los administradores dependen de los que están abajo para obtener información. Se envían informes hacia arriba en la jerarquía de la autoridad para informar a la administración superior del progreso realizado hacia las metas y de los problemas usuales. La comunicación ascendente mantiene informados a los administradores de cómo los empleados se sienten acerca de sus puestos, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general. Los administradores se basan en este tipo de comunicación para obtener ideas de cómo las cosas pueden ser mejoradas.

Horizontal. Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo, entre miembros de grupos de trabajo que están al mismo nivel, entre administradores del mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente, se llama comunicación horizontal.

2.7 CONTROL

El control puede definirse como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa (Miner, 1985:402).

Todos los administradores deben participar en la función de control, aún cuando sus unidades se desempeñen conforma a lo planeado, porque no sabrán que lo hace hasta que hayan evaluado qué actividades han hecho y comparado el desempeño real con el estándar deseado. El criterio básico que un administrador pueda usar para determinar si tiene un sistema efectivo de control es el grado en que éste asegura que las actividades se complementan de manera que lleven al logro de las metas de su unidad.

2.7.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL

Se puede hacer planeación, se puede crear una estructura de organización que en forma eficiente facilite el logro de objetivos, y los empleados pueden ser dirigidos y motivados. No obstante, no hay seguridad de que las actividades vayan conforma a lo planeado y de que las metas que los administradores buscan estén siendo alcanzadas. Por eso es importante el control, porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración: verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.

2.7.2 CUALIDADES DE UN SISTEMA DE CONTROL EFECTIVO

Los sistemas de control efectivo tienden a tener ciertas cualidades en común. La importancia de estas cualidades varía con la situación, pero podemos generalizar que las siguientes características deben conformar un sistema de control más efectivo:

1.- Exactitud. Un sistema de control que genera información inexacta puede dar como resultado que la administración no tome medidas cuando debe hacerlo o responda a un problema que no existe. Un sistema de control exacto, es pues, confiable y produce información válida.

2.- Oportunidad. Los controles deben llamar a tiempo la atención de la administración sobre las variaciones para prevenir daños serios en el desempeño de la unidad. La mejor información tiene poco valor si es caduca. Un sistema efectivo de control debe proveer información oportuna.

3.- Ahorro. Un sistema de control debe ser razonable en términos económicos para operar. Cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que ofrecen en relación con los costos en los que incurre. Para minimizar costos, la gerencia debe tratar de imponer la menor cantidad posible de control para producir los resultados deseados.

4.- Flexibilidad. Los controles efectivos deben ser lo suficientemente flexibles para ajustarse a cambios adversos o aprovechar nuevas oportunidades.

5.- Inteligibilidad. Si los administradores y operativos no pueden entender los controles, su valor es muy cuestionable. Es a veces que es necesario, por lo tanto sustituir los controles complejos por instrumentos menos complejos para que puedan entenderse. Un sistema de control difícil de entender puede causar errores innecesarios, empleados frustrados y en forma eventual llevar a que se ignoren los controles.

6.- Criterios razonables. Los estándares de control deben ser razonables. De quienes se espera que los cumplan deben verlos como alcanzables. Los controles deben utilizar estándares de control que sean razonables; deben desafiar y forzar a la gente a alcanzar un mayor desempeño sin ser desmotivante o estimular la decepción.

7.- Colocación estratégica. La administración no puede controlar todo lo que pasa en una organización. Por eso los administradores deben poner controles en aquellos factores que son estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben cubrir las actividades cruciales, operaciones y eventos dentro de la organización.

8.- sugerir acciones correctivas. Un sistema efectivo de control no sólo indica cuándo ocurre una desviación significativa del estándar, sino que también sugiere qué acción correctiva debe tomarse para remediar la desviación. Debe señalar el problema y especificar la solución.

2.7.3 FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL

Para que los administradores desarrollen un buen sistema de control, es necesario considerar los factores situacionales que a continuación se mencionan:

Tamaño de la organización. Los sistemas de control deben variar para reflejar el tamaño de la organización. Un negocio pequeño depende de instrumentos de control informales.

Posición y nivel en la organización. Cuanto más arriba esté una persona en una organización, más grande es la necesidad de un conjunto múltiple de criterios de control.

Grado de descentralización. Entre más grande sea el grado de descentralización, los administradores necesitarán mayor retroalimentación sobre el desempeño de los tomadores de decisiones subordinados. Puesto que los administradores que delegan autoridad son los responsables últimos de las acciones de aquellos en quienes es delegada los administradores querrán seguridad apropiada de que las decisiones de sus subordinados son tanto eficaces como eficientes.

Cultura organizacional. La cultura organizacional puede ser de confianza, autonomía y apertura o de miedo y represión. En la primera podemos encontrar más autocontrol informal, y en la última, más sistemas de control impuestos en forma externa y formales por asegurar que el desempeño esta dentro de los estándares.

