



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3079-02**

**"DESARROLLO DE UN MANUAL
ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A UNA EMPRESA
FAMILIAR ENFOCADO A UNA EMPRESA PYME"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOSÉ ÁNGEL RODRÍGUEZ KUGUE

ASESOR DE TESIS: **LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ ARELLANO**

CIUDAD DE MÉXICO

2018





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTO.

Hoy termino una meta más en mi vida profesional, gracias a todos ustedes por estar siempre presente en mi camino, desde el kínder hasta hoy en día mi universidad, gracias por confiar en mí, gracias por hacerme una persona que soy ahora, le agradezco a la vida por este gran reto que me puso y que se cumplió, mis retos no terminan aquí al contrario esto apenas inicia y yo sé que seguiré abriendo puertas y caminos hasta que dios me siga prestando vida.

A mis Padres, por haberme brindado la oportunidad de estudiar la carrera, por sus esfuerzos, dedicación y entera confianza.

Papa: Jesús Rodríguez Garfias.

Gracias por tu apoyo, la orientación que me has dado, para yo llegar a donde estoy ahora con una carrera, por iluminarme mi camino, por esos consejos que me diste desde chico y hasta ahora para no dejarme caer y confrontar los momentos difíciles que me han ayudado a ser una persona de bien, con valores y con lo mejor un aprendizaje.

Gracias padre por todo el apoyo, por toda la confianza que depositaste en mí al estudiar fuera de casa, fuera de la familia, pero esto fue un gran reto no solo profesionalmente si no también emocional y personal mente. Perdóname si dejen todo por seguir mi instinto, pero te digo que no fue para mal al contrario que fue para bien y que hoy respondo como persona y como un profesional que soy.

Mamá: Hermila Kugue Rios.

Gracias madre, tu eres la persona que siempre me ha levantado los ánimos en los momentos más difíciles de mi vida, de estudiante como profesional, gracias por tu paciencia y esas palabras sabias que en llegaron siempre a su momento que más lo necesitaba.

Gracias madre que a pesar que los deje por seguir mi vida, siempre estuviste presente en los momentos de coraje, tristeza, alegrías, y gracias por ser mi amiga, mi confidente, y por ayudarme a cumplir mis sueños, madre te amo y siempre estaré agradecido con dios por darme una madre especial una madre que lo tiene todo y que nunca abandono a sus hijos.

Hermano: Kenzdo Kazumy Rodríguez Kugue.

Hermano gracias por confirmar en mí, gracias por estar con mi padre en mi ausencia, gracias por dale esa fortaleza y gracias por estar siempre conmigo, hermano termina esta etapa para mí, pero estoy muy contento de dejar mi enseñanza en ti y que tú tienes mi confianza y apoyo para que tú también logres tus metas y objetivos.

Gracias hermano por estar conmigo en los momentos difíciles, gracias por tus consejos y perdóname por no estar con tigo en tu niñez, creo que de mi parte fue egoísta dejarte y no verte crecer, pero yo sentía que tenía un gran peso porque no quería defraudarte como tu hermano mayor. Pero hoy tienes todo mi apoyo para que tu sigas continuando tu vida y tus estudios y tu vida personal.

Hermano no estamos solos nos temernos uno al otro siempre, solo que yo ya terminé esta etapa y ahora me toca a mí apoyarte para que tú también termines esta gran etapa y que sepas de que te estoy hablando. Hermano eres todo todo para mí.

Familias: Rodríguez y Kugue.

Gracias a mi familia, por hacer una persona llena de amor, de confianza, y sobre todo lleno de cultura, gracias a ustedes por darme su apoyo incondicional para que yo siguiera preparándome y cumpliendo mis metas y mis sueños, gracias por no dejar de confiar en mí, también por tenerme en sus oraciones siempre en cada momento.

Amor: José Manuel Leal Reyes

Gracias mi amor, por estar conmigo y por abrirme tu corazón, gracias por apoyarme a terminar este gran paso y un gran reto para mí, gracias por tenerme esa confianza, también por estar en las buenas y en las malas siempre, por no dejarme caer, y caminar juntos en cada paso que damos. Hoy esta etapa que termina profesionalmente, ya puedo decirte que tengo las herramientas necesarias para ofrecerte la mejor calidad de vida, para ofrecerte todos mis conocimientos y sobre todos tengo la frente en alto para que nuestras vidas juntos nada nos falte.

Amigos:

A todos mis amigos y compañeros de la carrera, en cada uno de ustedes hay una persona especial. He aprendido y disfrutado con ustedes mis horas de estudio, gracias por su ayuda, su paciencia cuando en ocasiones me he sentido perdido y esa amistad sincera. No les digo un adiós si no un hasta luego amigos y colegas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES	2
1.1 Definición de Administración	2
1.1.1 Autores de la Administración.....	3
1.1.1.1 Abraham Maslow.	3
1.1.1.2 Kurt Lewin.	4
1.1.1.3 George Elton Mayo.	6
1.1.1.4 Henry Fayol.	8
1.1.1.5 Frederick Wilson Taylor.	10
1.1.1.6 Harold Koontz.	11
1.2 Características de la Administración.	12
1.3 La Administración y su Relación con otras Disciplinas.	13
1.4 La Administración y los Órganos Sociales	15
1.5 Antecedentes Históricos de la Administración.	15
1.5.1 La Administración en la Edad Prehistórica.	16
1.5.2 La Administración en la Edad Media.	17
1.5.3 La Administración en la Edad Contemporánea.....	19
1.5.4 La Administración en la Edad Moderna.....	21
1.5.5 Influencia de la Iglesia Católica y la época Medieval.	23
1.6 Proceso Administrativo.	23
1.7 ¿Qué es un Administrador?	24
1.7.1 Concepto.	24
1.7.2 Habilidades y Competencias.....	24
1.7.3 Ética Profesional.	25
1.8 Empresa.	26
1.8.1 Concepto.	26
1.8.2 Clasificación.	27

1.9 ¿Qué es una PYME?	29
1.9.1 Concepto.	29
1.9.2 Características en México.	29
1.9.3 Estructura.	30
1.9.4 Ventajas y Desventajas de una PYME.	30

CAPÍTULO 2

Aportaciones de la Administración para el Mejoramiento de la Organización

.....	32
2.1 Fases y etapas del Proceso Administrativo.	32
2.1.1 Concepto.	32
2.1.2 Fases del Proceso Administrativo.	32
2.1.3 Diversos Criterios del Proceso Administrativo.	33
2.1.4 Etapas del Proceso Administrativo.	33
2.1.4.1 Planeación.	33
2.1.4.2 Organización.	35
2.1.4.3 Dirección.	37
2.1.4.4 Control.	39
2.2 Misión, Visión y Objetivos.	40
2.2.1 Misión.	40
2.2.2 Visión.	41
2.2.3 Objetivos.	41
2.3 Concepto de Autores de Administración.	42
2.3.1 Henry Fayol.	42
2.3.2 Koontz y Ó Donnell.....	47
2.3.3 George R. Terry.	48
2.3.4 Agustín Reyes Ponce.	49

2.4 Fundamentos del desarrollo Organizacional.	49
2.4.1 Concepto e Importancia del Desarrollo Organizacional.	49
2.4.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional.	51
2.5 Tipos de manuales de la empresa.	51
2.5.1 Un Manual.	51
2.5.2 ¿Cuál es el Objetivo de un Manual?	52
2.5.3 Manual Bienvenida.	52
2.5.4 Manual Organizacional.	52
2.5.5 Manual Departamental.	53
2.5.6 Manual de Finanzas.	53
2.5.7 Manual de Política.	53
2.5.8 Manual de Puesto.	53
2.5.9 Manual de Técnico.	53
2.5.10 Manual de Mantenimiento.	53
2.5.11 Manual de Múltiples.	54
2.5.12 Manual de Microadministrativo.	54
2.5.13 Manual de Macroadministrativo.	54
2.5.14 Manual de Mesoadministrativo.	54
2.5.15 Manual de Identificación.	54
2.5.16 Manual para Procedimiento.	55
2.5.17 Manual para Especialistas.	55

CAPÍTULO 3

Manual de Organización.	56
3.1 Estructura del Manual de Organización.	56
3.1.1 Concepto.	56
3.1.2 Objetivo del Manual.	57
3.1.3 Antecedentes Históricos.	57

3.1.4 Marco Jurídico	57
3.1.5 Atribuciones.	59
3.1.6 Misión, Visión y Valores.	59
3.1.7 Estructura Orgánica.	60
3.1.8 Organigrama.	60
3.1.8.1 Tipos de Organigramas.	61
3.1.9 Objetivos y Funciones.	67
3.1.10 Glosario de Términos.	68
3.2 Ramificaciones del Sistema.	69
3.2.1 Liderazgo e Involucramiento de los Recursos Humanos.	69
3.2.2 Resistencia al Cambio.	69
3.2.3 Liderazgo y Estilo de Liderazgo.	69
3.2.4 Entrenamiento y Desarrollo de Habilidades y Consultoría.	70
3.2.5 Recompensas.	70
3.2.6 Retroalimentación.	70
3.2.7 Integración del Personal y Desarrollo de la Carrera.	70
3.2.8 Justicia Organizacional.	71
3.2.9 Relaciones Laborales.	71
3.3 ¿Qué es un Espíritu Emprendedor?	71
3.3.1 Concepto	71
3.3.2 Características	72
3.4 Poder, Política y desarrollo Organizacional.	74
3.5 Administración de Empresas Pequeñas.	75
3.6 La Administración en Recursos Humanos en la Actualidad.	76
3.6.1 ¿Qué es la Administración en Recursos Humanos?	76
3.6.2 ¿Por qué la Administración en Recursos Humanos es Importante para todos los Administradores?	76
3.6.3 Responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos en la Relación con la Administración.	77

3.6.4 Análisis de Puesto.	77
3.6.5 Métodos Para Recabar Información en el Análisis de Puesto.	78
3.6.6 Capacitación y Desarrollo.	79
3.6.7 Disciplina y Privacidad del Personal.	79
3.6.8 Jubilación.	80
3.6.9 Seguridad y Salud del Personal.	81
3.7 Políticas de Fundamento Empresarial.....	81
3.7.1 Políticas de Producto.	81
3.7.2 Políticas de Precios.	81
3.7.3 Política de Distribución.	81
3.7.4 Política de Comunicación.	82
3.7.5 Estrategia de Lanzamiento.....	83
3.7.6 Estrategia de Posicionamiento.....	84
3.7.7 Estrategia de Desarrollo.....	84
3.7.8 Plan de Merchandaising.....	84
3.7.9 Punto de Venta.	85
3.7.10 Factores Claves de Punto de Venta.	85
3.7.11 Comunicación.	86
3.8 ¿Qué Significa Contratar Excelentemente?	88
3.9 ¿Qué Técnicas de Selección se deben Usar?	88
3.10 Ventajas de Contratar Becarios	90

CAPITULO 4

La Implementación Práctica de un Manual de Organización.	91
4.1 Tipos de Manual.	91
4.1.1 Introducción al Manual.....	91
4.1.2 Antecedentes Históricos.	91
4.1.3 Misión, Visión, Valores.	92

4.1.4 Estructura Orgánica	93
4.1.5 Normas y Reglamentos internos de la Empresa.....	94
4.1.5.1 Normas.	94
4.1.5.2 Reglamentos.	95
4.1.6 Código de Ética.....	95
4.1.7 Atribuciones.	102
4.1.8 Organigrama.....	102
4.1.9 Objetivos y Funciones.....	103
4.1.9.1 Objetivos	103
4.1.9.2 Funciones.....	103
4.1.10 Diseño de Logo y su Preparación.....	104
4.1.11 Imagen del Producto Terminado.....	105
CONCLUSIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.	110
CIBEROGRAFÍA.	111
GLOSARIO DE TÉRMINOS.	112

INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se desarrolla un Manual Organizacional dirigido a una empresa familiar, esto ayudara a visualizar y a entender más el desarrollo de la administración dentro de una microempresa. Ya que la administración es la primera carrera que existió de forma empírica formando parte de las familias con el rol de cada integrante, forjando áreas y talento para cada una de las personas.

La finalidad de esta tesis es ayudar al administrador a que aterrice el proyecto que se va a dar a conocer, por lo cual es importante mencionar los puntos para que las empresas PYME puedan trabajar y cubrir todas las áreas. Además de mostrar un panorama sencillo y amplio de lo que significa emprender una empresa familiar, pero sobre todo mantenerse en el mercado, lo cual nos puede permitir crecer y llegar a ser más que una empresa pyme.

Es necesario considerar que para que una empresa pueda considerarse PYMES, se deben tomar en cuenta aspectos como, la cantidad de trabajadores, la estructura de una empresa, la misión y la visión además de las dificultades que se pueden presentar al emprendedor.

Las PYME en México constituyen los ingresos principales de muchas familias mexicanas ya que una familia puede basar sus gastos y sostenerse de ellas, y en ocasiones se puede llegar a transformar en una macroempresa. Es importante también considerar que en la actualidad el 99.8% de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas empresas, de este monto el 90% son microempresas, la totalidad de MIPYMES sirve para dar empleo al 70% de la población económicamente activa.

Se espera haber contribuido al desarrollo de esta materia para quienes deseen profundizarlo y con ello encuentren las bases científicas correspondientes y coherentes para un amplio análisis.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

1.1 Definición de Administración.

Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización¹.

Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo con el fin de lograr los objetivos institucionales².

También la administración consiste en darle forma, de manera consiente, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tiene el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman Gerentes. Los gerentes son entrenadores, directores, ejecutivos de ventas, tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si esta no tiene una administración eficaz, es probable que fracasen.

Es importante reconocer que la función de los gerentes consiste en alcanzar las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente, planeado, organizado, dirigiendo y controlando los recursos.

Hay que entender que la Administración es una especialidad que abarca tiempo y las relaciones humanas. Que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones.

También la administración es conocida como una ciencia compuesta de principios, técnicas, practicas, cuya aplicación a conjunto humano permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los órganos sociales.

¹ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 26

² Draft R. (2004). *Administración*. México. Ed. Thomson. Pag. 5

1.1.1 Autores de la Administración.

Es importante destacar a los autores mas importantes que han dejado una huella en la administración y que con el paso del tiempo seguimos basándonos en sus teorías.

1.1.1.1 Abraham Maslow



(Brooklyn, Nueva York, 1 de abril de 1908-8 de junio de 1970 Palo Alto, California).

Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de auto actualización y autorrealización³. Su posición se suele clasificar en psicología como una tercera fuerza, y se ubica teórica y técnicamente entre los paradigmas del conductismo y el psicoanálisis. Sus últimos trabajos lo definen además como pionero de la psicología transpersonal. El desarrollo teórico más conocido de Maslow es la pirámide de las necesidades, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas superordinadas.

1-2 Jerarquía de las necesidades según Maslow



³ Alixa T. (2014). *Autores de la Administración*. 2014, de Monografias Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion2.shtml>.

1.1.1.2 Kurt Lewin.



(9 de septiembre de 1890, Moglino, provincia de Poznan, Polonia 12 de febrero de 1947, Newtonville, Massachusetts, Estados Unidos).

Psicólogo alemán nacionalizado estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

Estudió medicina en Friburgo de Brisgovia y biología en Múnich y se doctoró en filosofía por la Universidad Berlín en 1916.

En 1917 se casó con María Landsberg, con la que tuvo cuatro hijos: Gustavo soto (1919), Naiara Soto (1922), Miriam (1931) y Daniel (1933).

Fue profesor en la Universidad de Berlín. En 1933, perseguido por los nazis, huyó de Alemania y se fue a EE. UU., donde fue docente de la Universidad de Cornell. En 1935 fue profesor en la Universidad de Iowa. Ya por 1940 se nacionalizó estadounidense.

En 1942 fue nombrado presidente de la "Sociedad para el Estudio Psicológico de Temas Sociales". Dos años después su madre murió asesinada en un campo de exterminio nazi.

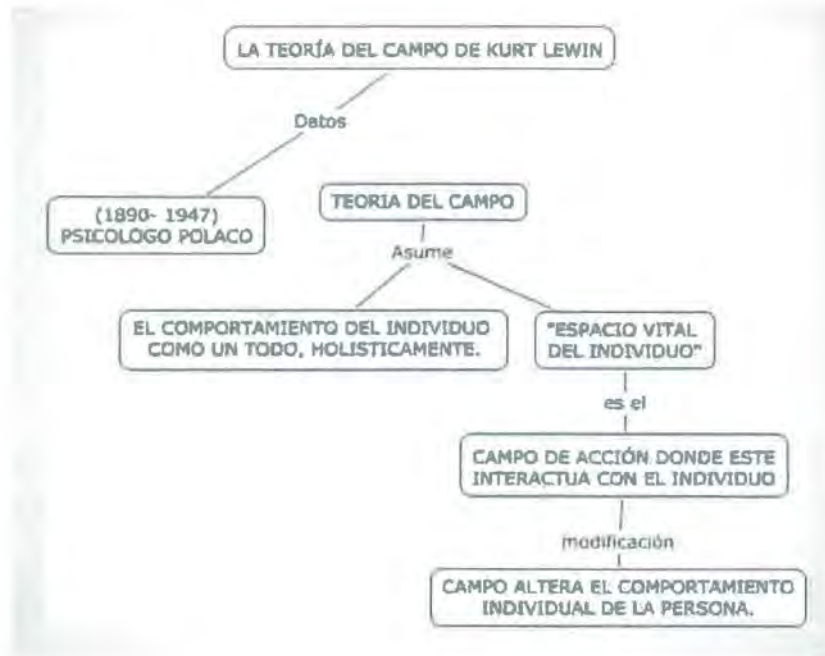
En 1944 Lewin abandonó Iowa y se marchó al Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), estableciendo el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (Research Center for Group Dynamics), donde se preocupó por hacer una teoría común sobre los grupos.

En 1947 creó el "Entrenamiento de Laboratorios Nacionales" y a los pocos días, el 12 de febrero de 1947, murió en Newtonville, Massachusetts.

K. Lewin es reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. Contribuyó al desarrollo de la Psicología de la Gestalt de manera significativa.

La Teoría del campo, formulada por Lewin, afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre

las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital.



La Teoría del campo de Lewin afirma que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico.

1.1.1.3 George Elton Mayo.



(26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949).

Sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Es sobre todo conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne o Hawthorne estudios de la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones⁴.

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores; basados en parte en las ideas concebidas por Vilfredo Pareto, tendrían un efecto "dramático" en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración.

⁴ Alixa T. (2014). *Autores de la Administración*. 2014, de Monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion2.shtml>

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Mayo era de religión cristiana y encontró en el divisionismo norteamericano de esta un campo de estudio para su teoría de la autoridad social. El observó una gran fragmentación doctrinal en los grupos locales y al verlos sin una organización básica, comenzó organizando liderazgos y de ahí las personas empezaron a organizarse repercutiendo no solo en las iglesias si no también en sus empleos y hogares. Mayo critica fuertemente a los grupos separatistas Cuáqueros y Unitarios que promovían la enajenación de los miembros en las familias de diferente denominación.

Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo.

El experimento de Hawthorne y sus conclusiones.

Llevó a cabo un experimento en la Western Electric Company que tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción. Dicho experimento se dividió en dos fases:

Primera fase: A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo. Se estudió el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros. Se pudo comprobar que las condiciones psicológicas afectan la productividad, a mayor luz mayor productividad y viceversa. Llegó a la conclusión de que si se cambiaba el ambiente social se mejorarían las relaciones humanas, pero el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad.

Segunda fase: Registró la producción de cada obrero durante dos semanas en su área original sin que lo supiesen. Se aisló a un grupo experimental manteniendo las condiciones de trabajo y horario normales y se midió su ritmo de producción. Los obreros percibieron que sus mejores esfuerzos individuales se vieran reflejados en sus salarios. Como resultado se introdujeron minutos de descanso por la mañana y por la tarde, y se estableció una semana de cinco días con el sábado libre para un aumento de producción.

1.1.1.4 Henry Fayol.



(nació en Francia (1841-1925) y vivió 84 años.)

Posiblemente, es el autor más distinguido en el campo administrativo. Desempeñó diversos puntos en las minas de carbón de Comambault. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a un poco de la bancarrota. Treinta años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia. Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicable que la experiencia humana.

La diferencia entre Fayol y Taylor, abordaron la misma problemática. Taylor el desarrollo del taller hacia arriba y Fayol, de la dirección general hacia abajo. Taylor dio importancia al análisis del puesto en el sistema "Medición de los tiempos y movimientos" y la selección del personal. Fayol percibió muy tempranamente que todas las tareas deben de estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

En 1916 Fayol, publicó su famosa obra que lleva el nombre de "Principios de la Administración General". Otra obra importante suya fue "Teoría general del estado", que se conoce muy poco México.



Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica sus existencias a través del logro de sus objetivos.

Añadió que, si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con los que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Fayol aclaró que los principios administrativos no son rígidos, ya que, en general, en los estos asuntos no hay nada absoluto. Es preciso considerar casuísticamente las situaciones concretas para decidir en donde y como aplicar los principios generales.

Para Fayol el perfil de cualidades de los administradores es:

A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial.

Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc.

Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimiento que se pueden resumir así:

- 1.- Cualidades Físicas: Salud, Vigor, Habilidad.
- 2.- Cualidades Intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicios, vigor y agilidad intelectuales.
- 3.- Cualidades Morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativas, sacrificio, tacto, dignidad.
- 4.- Cultura General: nociones divergentes que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- 5.- Conocimiento Especiales: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- 6.- Experiencia: conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos

1.1.1.5 Frederick Winslow Taylor.



(20 de marzo 1856 – 21 marzo de 1915. Ingeniero Mecánico y economista estadounidense).

Promotor de la organización científica del trabajo. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo del acero. Realizó una serie de estudios sobre el tiempo de ejecución y remuneración del trabajo.

Taylor es el fundador del movimiento conocido como organización del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero.

Mediante un método científico. Afirma que el principal objetivo de la administración debe ser asegurada al máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado.

Aportaciones a la Administración: Se ha calificado a Frederick Winslow Taylor como “Padre del movimiento científico”, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, método científico.



Experimento su hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores, los métodos que comprobó mejoraban la producción, fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

1.1.1.6 Harold Koontz.



(Nació el 14 de abril de 1909 Findlay, es una ciudad en el condado de hancock, Ohio.)

Harold Koontz fue un activo ejecutivo de empresas y del gobierno, profesor universitario, presidente y directos de consejos de compañías, consultor administrativo, conferencista internacional a grupos de alta administración y autor de muchos libros y artículos. A partir de 1950 fue catedrático de administración y, desde 1962, se desempeñó como tal, pero por Mead Johnson, en la Universidad de California en Los Ángeles; de 1979 a 1982 fungió como canciller mundial de la International Academy of Management.

Fue autor o coautor de 19 libros y de 90 artículos para publicaciones especializadas y su obra Principios de administración (ahora en su undécima edición como Administración: Una perspectiva global) se ha traducido a 16 idiomas. Su obra Board of Directos and Effective Management recibió el Academy of Management Book Award en 1968.

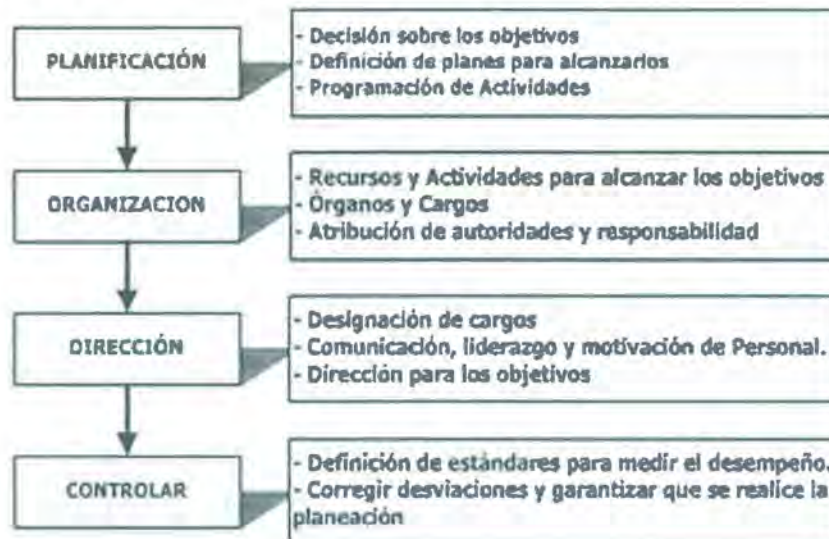
Después de recibir su doctorado en Yale, el profesor Koontz trabajó como asistente del consejo de fideicomisarios del New Haven Railroad, director de la división de tráfico de la War Production Board, asistente del vicepresidente de la Association of American Railroads, asistente del presidente de Trans World Airlines y director de ventas de Convair. Se desempeñó como consultor de administración para las empresas: Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Purex Corporation, KLM Royal Dutch Airlines, Metropolitan Life Insurance Company, Occidental Petroleum Corporation y General Telephone Company, además de otras. Entre los honores que recibió se incluyen su elección como miembro de la American Academy of Management y de la International Academy of Management. Recibió el Mead Johnson Award en 1962 y el Society for Advancement of Management Taylor Key Award en 1974; además aparece en Who's

Who in America, Who's Who in Finance and Industry y en Who's Who in the World, Harold Koontz falleció en 1984.

Define la administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

En sus obras señala cuatro ventajas en la administración por objetivo.

- 1.- Mejoría de la Administración.
- 2.- Clasificación de la organización.
- 3.- Estimulo del compromiso personal.
- 4.- Desarrollo de controles efectivos



1.2 Características de la Administración.

La Administración posee ciertas características inherentes que la diferencia de otras disciplinas.

- a) **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo.
- b) **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- c) **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas a fines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) **Interdisciplinariedad:** La administración es afín de todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficacia en el trabajo.
- g) **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.3 La Administración y su Relación con otras Disciplinas.

El trabajo del administrador profesional se nutre tanto de la teoría, técnicas, y prácticas, administrativas como de la experiencia personal. Su formación debe incluir el estudio de la conducta humana: individual, grupal o social. El futuro administrador debe adquirir también conocimientos de psicología y sociología, básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la teoría contable y financiera es escueta, pues sus decisiones, sobre todo cuando ocupa cargos de alta dirección, se apoyan en los resultados económicos de su gestión y de las áreas que coordinan.

También existe un vínculo con la informática, las redes y websites, por lo que el administrador requiere estar actualizado en los productos y programas de cómputo del ramo en que se desempeña.

El futuro administrador tendrá que adquirir conocimientos de matemáticas y estadística otras disciplinas con las que la administración se relaciona de manera estrecha.

Las técnicas modernas de la administración se basan en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo, y las matemáticas se utilizan en la finanza como en la producción y la investigación de mercado.

También la administración se relaciona con la economía. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiera una visión de fenómeno económico mundial.

Otra disciplina fundamental del conocimiento del administrador es el derecho, pues la empresa actúa en un medio normado por las leyes mercantiles, laborales, ecológicas, fiscales, civiles, del país en donde opera.

a) Ciencias Sociales.

- 1.- Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.
- 2.- Psicología: Ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia, carácter modo de ser.
- 3.- Derecho: Estudio de conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.
- 4.- Economía: Ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.
- 5.- Antropología: Ciencia que trata del estudio el hombre.

b) Ciencias Exactas.

- 1.- Matemáticas: Ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstracto (números, figuras geométricas).

c) Disciplina Técnica:

- 1.- Ingeniería Industrial: Aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de las técnicas industrial en todas sus ramas.
- 2.- Contabilidad: Ciencia de llevar las cuentas.
- 3.- Ergonomía: Conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipos e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.
- 4.- Cibernética: Ciencias que estudia los mecanismos automáticos y las máquinas.

1.4 La Administración y los Órganos Sociales.

Un organismo es un conjunto de elementos cuya disposición le dan sinergia para alcanzar misiones de vida específica es el ecosistema biológico. También las organizaciones se definen, como “unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

Richard Halla lo define como, “colectividades con límites relativamente identificables, como un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación. Estas colectividades existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente.

1.5 Antecedentes Históricos de la Administración.

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse del medio ambiente. Poco a poco la humanidad llegó a conclusiones como debe organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas en cada pueblo.

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Naturalmente no se puede decir que en los inicios de la organización social (familia, tribus y clanes) haya existido una carrera de licenciatura en administración; pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. En esos casos hubo planeación y organización. Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores.

Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia.

La primera escuela de estudios comerciales en nuestro país México, se estableció en 1845. Debido a la invasión norteamericana se vio obligada a cerrar sus puertas. En 1854, Antonio López de Santa Anna estableció la segunda, la escuela superior de comercio.

Por su parte don Benito Juárez fundó la escuela superior de comercio y administración (ESCA) dependiente de la secretaría de industria, comercial de trabajo, la que posteriormente formó parte del departamento universitario de la Secretaría de Educación.

1.5.1 La administración en la Edad Prehistórica.



Con el final del nomadismo y el inicio de la agricultura, allá por el año 10,000 antes de Cristo comenzaron los seres humanos a amontonarse en pequeños núcleos sociales.⁵

Estas tribus comenzaron a demandar cada vez mayores servicios. Los hombres de entonces tendían a especializarse en diversas actividades.

Unos continuaban cazando, otros recolectaban, otros cultivaban la tierra, otros cuidaban del ganado, preparación de ropa, fabricación de herramientas...etc.

Estos esfuerzos combinados dan lugar a asentamientos mejor preparados para la supervivencia y a la vez demanda aún más tipos de especializaciones. La organización por tanto es la virtud clave que permitió a los pueblos primitivos perdurar hasta las complejas sociedades de hoy en día.

Al analizar los orígenes históricos se establece que esta tuvieron una práctica rudimentaria, se afirma que los actos administrativos son universales y tan antiguo como el hombre; y que debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos.

Las actividades del hombre prehistórico tenían como primordial objetivo el satisfacer sus necesidades relacionadas con la supervivencia en un medio de peligros, tensiones y de incomodidades.

⁵ Valle D. (2012). *Administración de la Prehistoria*. de Scribd Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/87302889/ADMINISTRACION-PREHISTORICA>

1.5.2 La Administración en la Edad Media.



El período conocido como Edad Media se ubica entre la caída del Imperio Romano de occidente y el siglo XV. Durante este tiempo, que comprende aproximadamente diez siglos, la sociedad europea presenta unas peculiaridades que la distinguen de los pueblos africanos y del medio oriente⁶

Varios aspectos caracterizan esta época, entre los cuales se destacan:

- 1-. El feudalismo.
- 2-. Los gremios artesanales y de comerciantes.
- 3-. La formación de los burgos.
- 4-. La organización y expansión de la iglesia católica.

Feudalismo.

El feudalismo fue un sistema que surgió con la decadencia romana y la invasión de los pueblos bárbaros. Sus características más notables fueron:

a). Que los esclavos adquirieron mayores derechos, con lo cual se fue formando una nueva clase llamada de los "siervos de la gleba". Esta denominación, en la edad media, se daba al siervo adscrito a la tierra y que se vendía junto con ella.

⁶ Balladares C. (2012). *La administración en la Edad Media*. de Scribd Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/105066549/La-Administracion-en-la-Edad-Media>

b). La aparición del "señor feudal". El señorío estaba compuesto por un terreno o extensión llamado "feudo", en donde ejercía su dominio un "señor".

En el centro del feudo estaba la casa del señor, donde vivían su familia y los criados a su servicio. Un señorío se dividía en:

- ❖ Tierras señoriales
- ❖ Tierras censuales
- ❖ Tierras comunales

Las tierras señoriales eran explotadas directamente por el señor y allí tenían que trabajar los siervos por lo menos tres días a la semana, como pago por la protección que les daba el señor.

Las tierras censuales eran las que el señor prestaba a los campesinos a cambio de tributos y protección.

Las tierras comunales eran los bosques y pastos, áreas que explotaban en conjunto el señor y los habitantes de la aldea.

La comunidad feudal (familia del señor, criados, siervos, campesinos) formaba administrativamente una unidad con jurisdicción propia, en la cual se incluía también un distrito eclesiástico o parroquia.

Las finanzas de los señoríos se alimentaban, de una parte, con el producto de las tierras que explotaban directamente y, de otra, con las contribuciones que cobraban dentro de su jurisdicción.

Los señores estaban obligados a cumplir determinadas obligaciones con sus reyes. Esto era rendir vasallaje. La relación del vasallo con su rey se basaba en la fidelidad. A cambio, gozaba de protección.

Si cumplía con las obligaciones hacia el rey, podía ejercer su soberanía en sus dominios feudales, sin interferencia del monarca lo que originó un sistema de descentralización administrativa muy generalizado que concedió a los señores gran independencia.

1.5.3 La Administración en la Edad Contemporánea.



Teniendo en cuenta que en la historia se han planteado diversas formas de administrar recursos con conocimientos de forma empírica sobre los hechos que se producen, podemos determinar que desde los tiempos de las cavernas los humanos han tomado políticas administrativas con el fin de llegar a un común, esto planteado en su época como la fuerza que maneja al más débil, es decir el jefe de la tribu con sus conocimientos en las áreas de caza y pesca determinaba las labores que cada factor humano de su grupo, debía realizar para de esta forma cuidar el sustento de sus subordinados, seguido de esto la historia nos lleva a la civilización china el cual, se fundamenta en un imperio de los 500 años AC.

Sería Confucio quien sentara las bases de la administración china, tomando como base la centralización de su producción para buscar el beneficio de un imperio⁷, después de los chinos, vinieron los egipcios con un sistema administrativo organizado en agricultura, pastoreo y comercio, el cual estaba regido por un faraón que tomaba o delegaba las decisiones en cuanto a la administración de recursos, se crearon los impuestos por producción y se generó un nivel de estratificación con el fin de realizar una mayor centralización de las ganancias producidas por los agricultores, más adelante los romanos desarrollan un excelente sistema tanto en la agricultura, la minería y el comercio además de la guerra, lo cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos, el espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria.

⁷ Olachea V. (2014). *Administración en la Edad Contemporánea*. de Blog spot MX Sitio web: <http://fundamentosdeadministracion2014.blogspot.mx/p/administracion.html>

Estas primeras experiencias de sistemas administrativos, constituyen lo que podríamos llamar en la Prehistoria del pensamiento administrativo.

En la edad media europea se desarrolló un sistema político único: el feudalismo.

El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda.

Esta es, en cierta manera, la aparición del descentralizó ya que existían las monarquías que gobernaban los territorios, pero eran los señores feudales los que constituían pequeños "estados" y mantenían las monarquías.

Siguiendo el proceso histórico de la administración no encontramos con El Mercantilismo Cuando el feudalismo comenzó a avanzar y tecnificarse comenzaron a ver excedentes en la producción agrícola, lo cual condujo a un intercambio de productos entre feudos, que dio origen al mercantilismo, un sistema económico que enfatiza el comercio entre regiones o colonias en los siglos XVI y XVII se desarrolló la actividad comercial basado en los metales preciosos, el desarrollo el comercio y la economía paso a basarse en el dinero, lo cual revoluciono la administración de productos agrarios y debilito la autoridad del mismo feudalismo ya que se cambió la mentalidad de cultivar, a la de acumular metales preciosos y acreditar riquezas.

De esta manera encontramos el proceso de la Revolución Industrial y con ella sus grandes aportes muy significativos hasta estos días, puesto que desarrollaron cambios que se muestran en nuestra actualidad, es también llamada la antesala del desarrollo de la administración como ciencia en la cual nacen también formas de administración no muy ortodoxas.

Ya entrando en lo que se llama la administración moderna (a partir del Siglo XIX) tenemos varias escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la empírica, Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.

1.5.4 La Administración en la Edad Moderna.



Los historiadores ubican el período de la edad moderna entre dos grandes acontecimientos: El descubrimiento de América en 1492 y la Revolución francesa en 1789.

El renacimiento, la Reforma protestante, la Revolución industrial, el estado, la ciencia, la filosofía y la política anteriores a la Revolución francesa, forman parte del marco dentro del cual se ubica la "edad moderna"⁸.

Pero tales acontecimientos son, finalmente, la consecuencia de transformaciones ocurridas en la sociedad y en el pensamiento de los hombres a través de largos períodos de su historia.

Esta época llamada moderna presenta características administrativas que son producto de fuerzas que impulsaron al mundo europeo de finales de la edad media a su expansión. Esas fuerzas fueron, entre otras:

El cristianismo, el cual no solamente tuvo una gran influencia durante la edad media, sino que proyectó su organización y su pensamiento desde esa época a través de la edad moderna, con gran energía y actividad notable.

El desarrollo del comercio, el cual se incrementó enormemente después de las cruzadas que pusieron en contacto el mundo europeo con el Medio Oriente.

El auge comercial de Europa se completaría luego con los viajes al Asia y al Japón, siguiendo las rutas que había explorado Marco Polo y que sirvieron de estímulo a los viajes y descubrimientos del siglo XV y posteriores.

⁸ González N. (2014). *La administración en la Edad Moderna*. de Prezi Sitio web: <https://prezi.com/crnhb6glcd-9/la-administracion-en-la-edad-media/>

Cabe resaltar, que al comienzo de esta época la actividad administrativa se enfocaba, principalmente, a la organización de expediciones por tierra y por mar, a la realización de viajes comerciales y tráfico de mercancías, a la construcción de barcos, a la elaboración de manufacturas, al mercadeo, al financiamiento de bodegaje de artículos de toda clase que circulaban entre los paises mediterráneos y, a través de éstos, llegaban a Inglaterra y a territorios del norte.

Los viajes al Asia y el descubrimiento de América contribuyeron a aumentar esa actividad, que se prolongó e incrementó con la colonización de los nuevos mundos.

La conquista y colonización influyeron en las formas de organización administrativa de los pueblos europeos. Las empresas de aquellos tiempos fueron de varias clases: desde las de tipo religioso, que tenían como objetivo la conversión de los habitantes de los mundos descubiertos a la fe cristiana, hasta las que organizaban los reinos para la conquista de nuevos territorios, para la guerra contra otros reinos, y aquellas organizadas por particulares, por su cuenta o con consentimiento de los reyes, o empresas mixtas que tenían como objetivo la exploración y obtención de metales preciosos o de materias primas que enriquecían los tesoros de los estados y aumentaban el patrimonio de particulares.

La conquista y colonización de los nuevos mundos cambió los hábitos y las costumbres. Se originaron nuevas actitudes políticas de los gobiernos, que influyeron en la organización de los estados.

La administración de tipo feudal fue desapareciendo al adquirir los reyes mayor poder. Este poder provenía de los nuevos recursos de ultramar que contribuyeron a crear nuevas industrias, a abrir nuevos mercados y a incrementar el poder financiero.

Como consecuencia de estos cambios se transformó la vida económica y se le abrió paso al mercantilismo.

1.5.5 Influencia de la Iglesia Católica y la Época Medieval.



La iglesia católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de la estructura, sus sistemas jerárquicos, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le han permitido substituir durante casi dos milenios, y muchos autores la citan como paradigma organizacional.

También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución ya que el sacerdote católico debe obedecer tal cual.

Por otro lado, la iglesia católica fue rectora de los valores del hombre durante el medioevo y en el campo comercial impuso valores éticos severos; la actividad de los mercadores se consideraba vergonzosa e ilícita.

La Iglesia en la Edad Media tenía mucho poder. Esto se debía a su enorme riqueza, a su clara organización y a su importancia cultural, que se contraponía al desorden, la ignorancia y la violencia de la sociedad feudal. Todos los miembros de la Iglesia conformaban el clero, que se dividía en dos: el clero secular y el clero regular. El jefe espiritual de todos era el Papa.

1.6 Proceso Administrativo.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración con un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueron sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

También es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

Es más fácil entender un proceso tan complejo con la Administración si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas.

Este tipo de descripciones, llamadas Modelos, han sido usadas para estudiantes y practicantes desde hace muchos años. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender.

El modelo se usa sin identificarlo como tal cuando se dijo que la actividad central de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar.

Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes seguros sean necesarios y repetir la secuencia.

1.7 ¿Qué es un Administrador?

1.7.1 Concepto.

Un buen administrador hace las actividades de su empresa u organización con eficiencia y eficacia.

Eficiencia: lograr las metas u objetivos con el mismo de recursos. (utilizar bien el dinero, los materiales, el tiempo, y las personas de manera eficiente y eficaz).

Eficacia: es la capacidad de lograr los objetivos o metas organizacionales.

Un administrador es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar metas organizacionales. Más específicamente, un administrador desempeña ciertas actividades básicas para la organización se encamine hacia la consecución de dichas metas.

El trabajo del administrador consiste en dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades que le permitan obtener resultados económicamente significativos.

1.7.2 Habilidades y Competencias.

1.- Habilidades Técnicas: consiste en utilizar los conocimientos, métodos, técnicas, y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencias y educación.

2.- **Habilidad Humana:** consiste en la capacidad y el descendimiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz.

Las habilidades humanas se vuelven cada vez más decisivas, a medida que crecen la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia por reclutar personas con conocimientos y habilidades especiales. Hoy los ejecutivos necesitan preocuparse por las necesidades emocionales de sus subordinados y no solo por las necesidades físicas relacionadas con las tareas de puesto.

3.- **Habilidades conceptuales:** consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de las personas dentro de la organización.

Esta habilidad permite que las personas se comporten de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

A medida que los ejecutivos ascienden por las jerarquías deben ir desarrollando las habilidades conceptuales pues, de lo contrario, las posibilidades de ascenso disminuirán.

1.7.3 Ética Profesional.

La ética profesional hace referencia al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran al desarrollo de las actividades profesionales. Es la encargada de determinar las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que poseen los seres humanos⁹. Aunque ésta se centre en estos valores, se especifica más en el uso de ellos dentro de un entorno plenamente laboral.

Los académicos también nos dicen que una de las acepciones de la palabra moral es. "ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a sus bondades o malicia.

La ética personal, se encuentra presente en todos los actos del individuo, lo cual incluye lo que efectúa en el desarrollo de su profesión, entendiendo esta como: "empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente". La especialización del trabajo moderno ha plantado problemas de ética profesional sin referencia morales.

⁹ A. 2018,01. *Concepto de Ética profesional*. Equipo de Redacción de Concepto. de. Obtenido de: <http://concepto.de/etica-profesional>

El administrador se encuentra constante ante problemas sin marcos de referencia que le ayuden a normar su criterio de acción, los que tendrás que resolver con sentido ético y criterios profesionales.

Debido al desarrollo de las profesiones se han creado asociaciones de quienes las practican. Tales agrupaciones han establecido principios normativos para orientar el criterio de sus agremiados en relación con los deberes de la profesión hacia la sociedad, especialmente para con ellos a quienes se ha de servir directamente.

1.8 EMPRESA.

1.8.1 Concepto.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económicos, jurídicos, filosóficos, social.) En su más simple aceptación, significa "acción de emprender una cosa con un riesgo implícito"¹⁰.

Para adoptar una definición estable de concepto de empresa, se analizará el criterio oficial establecido en la Ley Federal del Trabajo y por la Secretaría de Economía. El artículo 16 de la Ley Federal del Trabajador manifiesta que "se entiende por la empresa de la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicio", mientras que la Secretaría de Economía señala "En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, financieros, técnicos y materiales, cuyo objeto natural y principal es la obtención de utilidades a través del ofrecimiento coordinado de bienes y servicios".

Una empresa es una unidad económica social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene nel objetivo de obtener utilidades a través de sus participaciones en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

También las empresas tienen el concepto que se refieren a una organización o institución, que se dedica a la producción de bienes o servicios que son demandados por los consumidores, obteniendo de esta actividad un redito económico, es decir, una ganancia. Para el correcto desempeño de la producción estas se basan en planificación previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo.

¹⁰ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 45

1.8.2 Clasificación.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa en la función básica de todo administrador¹¹. Resulta imposible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen.

1.- Industriales: La actividad de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

a) Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

b) Manufacturas: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente de necesidades del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Por ejemplo: productos alimentarios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
- Empresas que producen bienes y producción: Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Este tipo de industrias son las productoras de: papel, natural de construcción, máquinas pesadas, máquinas ligeras, productos químicos.

¹¹ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.45

2.- Comerciales: Son intermediarias entre productos y consumidor; su función primordial en la compra – venta de productos terminados. Se clasifica.

- Mayorista: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minorías), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minorías o detallistas: Las que venden productos al "menudeo", en pequeñas cantidades, al consumidor.
- Comisionista: Se dedica a vender mercancías que lo productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una negación o comisión.

3.- Servicio: Con su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicio público varios:
 - ❖ Comunicación
 - ❖ Energía
 - ❖ Agua
- e) Servicio Privado Varios:
 - ❖ Asesoría
 - ❖ Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos.
 - ❖ Agencia de publicidad
- f) Educación
- g) Salubridad (Hospitales)

1.9 ¿Qué es una PYME?

1.9.1 Concepto.

PYME es el acrónimo de pequeñas y medias empresas, se trata de las empresas mercantiles, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados¹².

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PYME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

Se considera que existe en Europa existen más de 20 millones de PYME, más del 15 % son en España, en nuestro país, las PYME contribuyen más del 99% del tejido empresarial, la inmensa mayoría son microempresas y cerca del 80% se dedica al sector servicios. Además, estas pequeñas y medianas empresas las que generan más empleo, siendo responsables de más del 70% de las contrataciones.

Sin embargo, el termino PYME es cada vez más frecuente. sin embargo, no todo el mundo tiene claro el significado y características de este tipo de empresas y menos a unas sus implicaciones.

1.9.2 Características en México.

La diferencia de una PYME y el resto de las empresas viene determinada por dos requisitos que son:

1. En número de empleados de la empresa, que no pueden superar 250 trabajadores.
2. La evolución del negocio anual que ha de ser inferior o igual a 50 millones de pesos o el balance general no puede ascender de 43 millones de pesos.
En este caso no tiene por qué cumplir ambos requisitos, con que cumpla con uno de ellos será considerado como PYME.

¹² Pérez Porto J. Gardey A. (2009). *Definición de PYME*. de Definiciones. Sitio web: <https://definicion.de/pyme/>

3. El capital es proporcionado por 1 o 3 personas que establecen una sociedad.
4. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
5. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas las consideran causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

1.9.3 Estructura.

Es muy importante saber cómo esta estructura la empresa ya que puede cambiar los tipos de organigramas que conforman la empresa ya sea micro, mediana y grande empresa.

Pero por lo regular esta estructura está diseñada para una PYME ya que las PYMES no cuentan con una extensa área de personal solo lo básico para que la empresa pueda ser útil y productiva a la vez.

1.9.4 Ventajas y Desventajas de una PYME.

Ventaja:

- Son más ágiles y flexibles con los papeleos y más fácil modificar aspectos importantes de su estructura. En épocas de crisis y malos momentos, así también como en las decisiones, es más rápido y más fácil su reacción.
- Las pequeñas y medianas empresas son más cercanas al cliente, se orientan más al él y pueden conocer sus necesidades y deseos. También de esta manera pueden atender mejor a las demandas. Sus clientes pueden recibir un trato más personalizado.
- Estas empresas pueden ocupar nichos de mercados poco o nada rentables para las grandes empresas, a las cuales no les interesa el esfuerzo a cambios de los beneficios ya que se orientan más a los grandes.
- Hay una mayor implicación de los trabajadores, precisamente porque hay una relación más fluida y directa y así un trabajador se siente parte de la empresa.
- Las PYMES pueden ser más focalizadas y orientarse más a los clientes con los que cuentan.
- Son más versátiles, por lo que pueden conseguir nuevos datos de mercado cuando cambia abriendo el campo a nuevas posibilidades y al cambio.

Desventajas:

- Una menor capacidad económica y capacidad para competir.
- Menores posibilidades de acceso a financiación, además de las mejores condiciones son para las grandes empresas.
- Un mejor poder de negocio con clientes y proveedores, los que hacen que no pueda llegar a los mejores precios y así tener un menor margen de ganancia.
- No pueden aprovechar las economías de escala, lo que hace que no se pueda competir con empresas más grandes que puedan ofrecer mejores precios en muchas ocasiones.
- Las capacidades son más ilimitadas, tanto a nivel tecnológico como publicitario o como financiero como atracción de talentos.
- Menores posibilidades de expansión.

Para las PYMES es más difícil acceder al financiamiento, por lo que en muchas ocasiones y en tiempo malos tiene que cerrar por falta de recursos para mantenerse adelante.

Estructura Jerárquica Organizacional de Pyme



CAPÍTULO 2

APORTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Fases y etapas del proceso Administrativo.

2.1.1 Concepto.

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral¹³.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

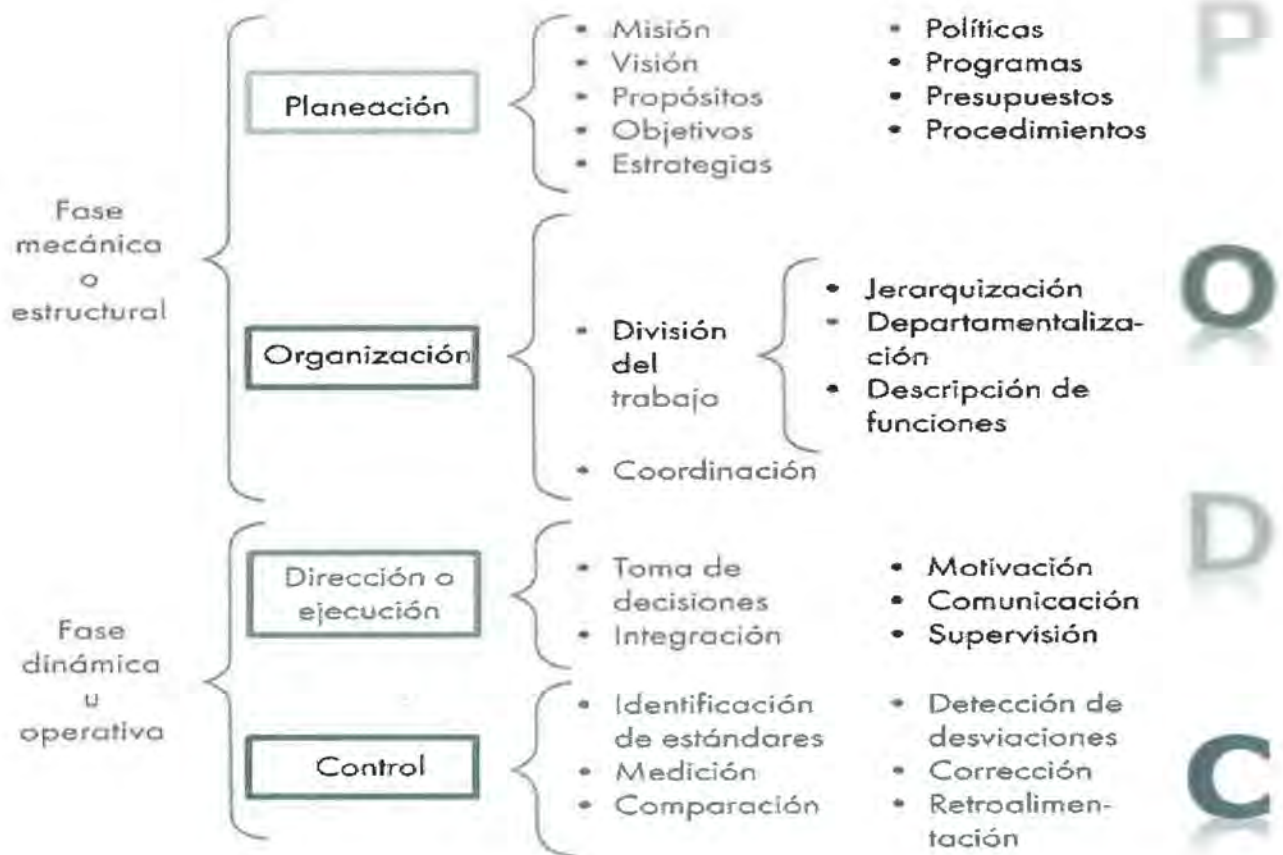
La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

2.1.2 Fases del Proceso Administrativo.

1.- Fase Mecánica: Es la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo.

2.- Fase Dinámica: Es aquella donde totalmente estructura desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad, pero coordinada complejidad.

¹³ Leonel Ricardo Edgar Daniel. (2004). *Fases del proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fases-del-proceso-administrativo/>



2.1.3 Diversos Criterios del Proceso Administrativo.

Es importante conocer que existen diversas opiniones de cuanto al número de etapas de constituyen el proceso administrativo aun que, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

2.1.4 Etapas del Proceso Administrativo.

2.1.4.1 Planeación.

Para la administración es imprescindible determinar los resultados que pretenden alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por cada fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación procede a las demás etapas de proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de los que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la ejecución depende de gran parte de una adecuada planeación y los resultados no se logran por sí mismo: es necesario planearlo con anterioridad.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos¹⁴.

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios de la administración son disposiciones que orientan al pensamiento a observarse en la acción administrativa.

Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta:

- ✓ Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.
- ✓ Objetividad y cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamiento precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Es conocido también como de precisión, establece la necesidad de usar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudio de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- ✓ Flexibilidad: Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permite afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se adjunten fácilmente a las condiciones.
- ✓ Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

¹⁴ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 67

- ✓ Del cambio de estrategia: Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, consecuente, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseño o esquema normativo de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlo.¹⁵

Cuando se habla de planeación, el empresario debe expresarse en futuro y, desde luego, comenzar con la declaración de la misión y visión. El punto de partida de planeación en una empresa es la misión, tanto al crearlo como cuando se va reestructurar.

2.1.4.2 Organización.

Desde siempre, sea considerado de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización¹⁶.

Una vez que se ha establecido, “lo que se quiere hacer”, o los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa del proceso de planeación, será necesario determinar “como hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres conceptos: es una etimología que proviene del griego *organon* que significa “instrumento”; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social, y otra como que se refiere a la organización como un proceso¹⁷.

Sus elementos básicos son.

- ✓ Estructura: La estructura organizacional implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disciplina y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ✓ Coordinación: La estructura propicia la armonía y la adecuada sincronización de las actividades, a fin de facilitar el trabajo de la mejor manera posible.

¹⁵ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 71

¹⁶ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.115

¹⁷ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.115

- ✓ Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización, también orienta a las necesidades de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ El establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías, disciplinas, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Etapas de Organización.

Es importante resaltar que, si el proceso de organización se presenta en este texto en sección aparte de los tipos de organización, así como de los principios y las técnicas organizacionales, es con fines meramente didácticos, ya que de esta manera se facilita su estudio y comprensión.

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar que tipo de organización es la idónea para la situación específica que se esté manejando¹⁸.

Las etapas de Organización son.

1.- División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, como el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

✚ Jerarquización: El termino jerarquía fue empleado originalmente para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grado. También conocido como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

✚ Departamentalización: Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

1.- Funcional: Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

2.- Por producto: Es característica de la empresa que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos.

¹⁸ Múnich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 123

3.- Geográfica o territorial: Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente y cuando el tramo de operaciones y personal supervisando es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.

4.- Clientes: Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes, por lo general se aplica en empresas.

5.- Por proceso o equipo: Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventaja económica, de eficiencia y ahorro.

6.- Secuencia: Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo.

2.- Coordinación: La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar las fuerzas para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de la organización se realiza la división del trabajo, con todas las ventajas inherentes, es indispensable que estas se complementen con la coordinación.

La coordinación es la sincronización de la autoridad de cada jefe con sus respectivos subordinados y con la determinación de cada una de sus funciones, con el fin de lograr unidad, armonía y rapidez en las unidades de trabajo de la empresa¹⁹.

2.1.4.3 Dirección.

Esta etapa del proceso administrativo, llamado también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa²⁰.

Esto es, una gran parte, debido a que al dirigente se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administrativos.

¹⁹ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.131

²⁰ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 183

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se incluye un elemento común, la dirección.

Dirigir operaciones, mediante la conducción y servicios de los esfuerzos de los subordinados a través, de la motivación y comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa.

La dirección es trascendental con sus principios.

1.- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: la dirección será eficiente en tanto se encuentre hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de las empresas solo pueden alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitara si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a sus autorizaciones.

2.- Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejército surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben de estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrario.

3.- De la supervisión: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

4.- De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridades de los supervisores inmediatos y pérdidas de tiempo.

5.- De la resolución del conflicto: Indica las necesidades de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, las partir del momento que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas colaterales graves.

6.- Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de idear nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2.1.4.4 Control.

Los elementos que conforman las etapas del proceso administrativo en una empresa se aplican, aunque no las veamos. Vamos en ellas cosas sensibles como: edificios, maquinas, instalaciones, equipos de cómputo, empleados y escritorios²¹. En cambio, tangiblemente no podemos detectar jerarquías, lineamiento de conducta, actividades estructuradas, determinación de funciones, aspiraciones, cursos de acción a seguir, actividades de motivación.

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera: la planeación, organización, dirección y control están relacionadas a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeado, organizado, dirigiendo o controlando.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuenta con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los estándares establecidos.

La medición de los resultados obtenidos se hace con el fin de detectar desviaciones y establecer medidas o acciones correctivas necesarias, de manera que los resultados con el estándar diseñado.

La aplicación racional del control debe fundamentarse con los siguientes:

- De los estándares: Se refiere que el control existe en función de la identificación de los estándares. Ningún control será válido si no se fundamenta en un estándar a seguir. Por tanto, es imprescindible establecer modelos, medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para evaluar lo establecido anteriormente. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares.
- De la oportunidad: El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y reduce la consecución de los estándares al mismo.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los estándares deben causar que las organizaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace un análisis y si no se establece medidas preventivas y correctivas.

²¹ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 207

- Costeabilidad: Establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo debe implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él.
- De excepción: El control debe explicarse, preferentemente, a los estándares excepcionales y representativos, a fin de reducir costo y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control.
- De la función controlada: La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala ya que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

2.2 Misión, Visión y Objetivos.

2.2.1 Misión.

Se define la misión en cuanto describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa²².

La misión contesta a las preguntas ¿Cuál es el tipo de producción, ocupación lucrativa o presentación de servicios de la empresa?, sea pública o privada. La misión está ligada al presente y a los directivos les permite definir la finalidad que tiene sus productos o servicios.

Para que la misión sea cierta tiene que contener:

- ❖ Productos y servicios: Es la definición de la línea de productos y servicios que ofrece.
- ❖ Mercado: Lugar o concentración donde ofrece sus productos y servicios por tipo de clientes, ventas por zona geográficas o ventas por canales de distribución.
- ❖ Valores: Expresa los valores fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

²² Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.79

Es un propósito, un motivo, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define, lo que cumplir en sus entorno o sistema social en el que actual.

El concepto de misión es entendido como la facultad o el poder que se le es dado a una o varias personas para realizar cierto deber o encargar.

En el ámbito empresarial la misión hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera que funciona la misma.

2.2.2 Visión.

En el medio empresarial el termino visión, expresa la inspiración futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o, en otras palabras, es una proyección a futuro.²³

La visión contesta la pregunta ¿qué desea lograr la empresa en el futuro? Estas relacionada con un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos).

Es el objetivo a futuro que éste tiene, a dónde quiere llegar, a qué aspira. La visión es creada por los fundadores de la empresa y puede ir cambiando a medida que la organización muta. El funcionamiento de la organización gira en torno a su visión, a esa meta a la que se quiere llegar. De todos modos, cuando ese objetivo se alcanza se puede cambiar la visión por otra.

2.2.3 Objetivos.

Ya una vez establecido la misión, la visión los propósitos se determinan los objetivos, que indican los recursos o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y proporcionar las pautas básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos²⁴.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizase trascurridos un tiempo específico.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

²³ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.79

²⁴ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag.83

2.3 Concepto de Autores de Administración.

En este punto nos encontraremos con algunos autores que dan su punto de vista de como es el proceso administrativo.

2.3.1 Henry Fayol.



Significa definir las metas de los desempeños futuros y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas. Para alcanzar las metas los gerentes deben de invertir importantes recursos en entrenamiento e incentivos para motivar a los empleados. La planeación indica en donde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. La falta de planeación o una planeación deficiente puede deteriorar el desempeño de las empresas.

Planeación: precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.



La planeación consiste en determinar en el presente las acciones y resultados que se esperan realizar y alcanzar en un futuro, a partir de los objetivos fijados de antemano ¿Qué se va hacer? Aquí, se fijan un conjunto de estrategias (acciones que se consideran más adecuadas para que una empresa enfrente la competencia muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en las condiciones más ventajosas) programas planes en donde se establecen la secuencia de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite, metas y objetivos (dirección de esfuerzo para alcanzar una meta) de la organización. También la esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización.

Si se hace una buena planeación, se disminuye errores, riesgos y problemas que puedan presentarse en las siguientes funciones administrativas (etapas) que completan el proceso administrativo. Así, entonces, la planeación tiene como propósito, el establecimiento de acciones tendientes a decidir donde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y los recursos humanos), que estrategias se van a llevar a cabo para que la empresa se adapte al medio que le rodea y así asegure su supervivencia, como se van a coordinar las funciones para una mejora optimización de los recursos.

Su importancia radica en que es básico para cualquier organismo social y pieza fundamental para las otras etapas, pues las antecede y, de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, que dirigir y controlar.

Finalmente se analizará el proceso de la toma de decisiones, el cual se considera como una serie de etapas que forman una decisión; este proceso debe ser llevado a cabo por todo administrador, además de ser una tarea central de la administración.

Se considera que la planeación es la más importante de las cuatro funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. Todo nace de ella. Pero también es la función más controvertida, no se puede adivinar un futuro incierto, tampoco puede dominar un ambiente turbulento.

Las metas y planes:

Las metas y los planes se han convertido en concepto general en la sociedad moderna.

La meta: es un estado futuro deseado que la empresa trata de alcanzar. Las metas son importantes porque la empresa tiene un propósito y ella lo define y lo formula.

El plan: es un medio para lograrlas y especifica la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias.

Es muy importante mencionar que la planeación ha sido realizada por altos mandos directivos, para firmas de consultoría o, sobre todo, por los departamentos. Los departamentos de planeación central, son grupos de especialistas que están directamente bajos las órdenes del presidente ejecutivo o del presidente. Fue un método muy popular en la década de los 1970.

Se contrataba especialistas para que reunieran datos y diseñaran planes estratégicos pormenorizados para la corporación en general.

Aunque los métodos tradicionales gozan toda vía de aceptación en algunas compañías, a la planeación formal se le considera inadecuada, para el ambiente actual de cambios rápidos.

Organización: Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.



Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

La organización también consiste en organizar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización. Es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, para referirse a las actividades que va a realizar un grupo de personas.

La organización implica el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones desempeñadas sus relaciones, las jerarquías y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades objetivos de la empresa. El proceso e organización empieza con el establecimiento y clasificación de las actividades a realizar. Una vez clasificadas, e agrupa por actividades comunes, de acuerdo a los recursos y objetivos organizacionales. Es aquí donde entra el

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos. Por lo general, lo utilizamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad.

Las organizaciones son también sistemas abiertos, sistemas en interacción con su entorno, muchos de los problemas de las organizaciones provienen de los rápidos cambios de las exigencias del ambiente, de las amenazas y de las oportunidades. A medida que cambia el entorno, las organizaciones se deben adaptar, eso cada vez resulta más difícil de hacer, a medida que el ritmo del cambio es más rápido y aumenta el número de grupos con intereses en las organizaciones.

Para la organización se pueden decir que son varios conceptos que se tiene sobre esta; entre las características principales de la estructura figuran las siguientes. Especialización del trabajo, cadena de mando, autoridades y responsabilidades, tramo de la administración, centralización y descentralización. Estas representan las jerarquías verticales e indican como la autoridad y la responsabilidad se distribuyen a lo largo de las jerarquías. Otro concepto fundamental es la departamentalización, el cual describe como se agrupan los empleados.

Dirección: Consiste usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar la meta de los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente.



Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe.

En una era de incertidumbre, de competencia internacional y crecimiento de diversidad de a fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito.

El liderazgo significa ayudar a otros a hacer los mejores miembros de la organización y a aponer todo su esfuerzo.

La personalidad, es un conjunto de características sobre el que se descansa un patrón relativamente estable de conductas. Una manera de explicarla son los cinco grandes rasgos: extroversión, afabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional, y apertura de la experiencia. Los empleados se han percatado de que la atmosfera es más ligera y ya no tiene miedo de expresar su opinión ni sus inquietudes en las juntas.

Control: Significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas.



Gracias a la tecnología de la información, los gerentes logran el control necesario sin necesidad de instrumentar estrictas restricciones de arriba hacia abajo, los directivos usan el internet y otras tecnologías de la información para coordinar y vigilar prácticamente todos los aspectos de las operaciones, así controlan el desempeño de los empleados y de las compañías sin un control autoritario sobre ellos.

El control organizacional es un proceso sistemático que permite a los ejecutivos regular las actividades para cumplir las metas y las normas del desempeño.

El sistema puede concluir el control anticipado que proviene problemas, el control concurrente que vigila las actividades actuales y el control por retroalimentación que evalúa el desempeño pasado.

La presupuestación es una de las modalidades más comunes del control administrativo. Los ejecutivos pueden usar, presupuestos de gastos, presupuestos de ingresos, presupuesto de efectivo, y de capital.

La filosofía del control a cambiado para reflejar los cambios en los métodos de liderazgo.

En los controles burocráticos tradicionales se establecen reglas y procedimientos; luego se vigila la conducta del personal para asegurarse de que cumplan con las reglas y los procedimientos.

2.3.2 Koontz y Ó Donnell.

Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

Planeación: Implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acciones entre alternativas. Dentro de la planeación hay que definir los que son los planes, ya que sin planes no hay planeación.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en el futuro, implica fuertemente no solo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional.

Organización: Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura internacional de papeles que las personas desempeñan en una organización. Es internacional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas.

Integración del Personal: Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar, y capacitar o desarrollar de otras maneras de modo eficiente.

Dirección: Consiste en influir en los derechos humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. Se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los derechos humanos (sus deseos y actividades su conducta como individuo y como grupo) y que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes.

Control: Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda asegurar el logro de los planes. Aunque los planes deben proceder el control, los planes no se alcanzan por sí solo. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr las metas específicas. Las actividades del control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales perdidas, son generalmente conocidos, cada uno mide y muestra si los planes están funcionando bien, si persisten las desviaciones se indica la corrección, a través de las personas.

2.3.3 George R. Terry.

Su concepto: La Administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas.

Por otra parte, dice que administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo.

Planeación: La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas, y se embozan planes y programas.

Organización: organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, actividades, responsabilidades y jerarquías.

Dirección: consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Consiste en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Ejecución: Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que los gerentes tomen medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

Control: Consiste en que se definen estándares para medir el desempeño, Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

2.3.4 Agustín Reyes Ponce.

Divide el proceso administrativo en dos partes.

* Etapa Mecánica. - la etapa mecánica que comprende la Previsión, la Planeación y la organización.

* Etapa dinámica. -incluye la integración de recursos, básicamente los humanos, la Dirección y el Control.

Previsión: La fase de la previsión se relaciona con ver anticipadamente planes, fija los objetivos o fines que se persiguen. Investiga los factores, positivos y negativos que nos ayudan u obstaculizan en la búsqueda de esos objetivos.

Planeación: Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números, necesarias para su realización.

Según la Organización: La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de las organizaciones social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

2.4 Fundamentos del desarrollo Organizacional.

2.4.1 Concepto e Importancia del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las variables.

Kurt Lewin, introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde la década de 1940.

La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerza opuesta. Cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora es el resultado del esfuerzo que empuja en dirección opuesta.

La segunda idea era un modelo de proceso de cambio mismo. Sugerido que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta (o la situación), moverla a un nuevo nivel de conducta, volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio.

El desarrollo organizacional representa un enfoque de solución de problemas, desarrollado por especialistas en las ciencias del comportamiento: psicológico, sociológico y en menor grado, antropólogos sociales. Tuvo su auge entre 1970 y la primera mitad de los ochenta.

Como muchos otros enfoques, esta corriente dejó técnicas útiles que han sido ampliamente usadas en programas de mejoramiento del desempeño organizacional y de la calidad.

El desarrollo organizacional es un empeño de cambio planificado, por eso un programa de desarrollo organizacional implica:

- 1.- Diagnóstico sistemático de la organización.
- 2.- Desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento.
- 3.- Movilización de recursos para llevarlo a cabo.

En la lucha para alcanzar sus objetivos, una organización encuentra presiones sugeridas del "rápido cambio" que permanentemente ocurren en sus medios ambiente. Así, si desea ser eficiente en la consecución de sus fines deberán planear sus acciones de tal forma que enfrente el cambio exitosamente. Si no se realiza este cambio puede rebasar a la organización, incluso puede hacer que desaparezca.

El desarrollo tecnológico y su creciente influencia en las organizaciones hace indispensable la consideración de estrategias sobre cómo usar las nuevas tecnologías, que determinan nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones humanas.

La importancia y necesidad del desarrollo organizacional se fundamenta en el curso humano, pues es por medio de este que da lugar al éxito o fracaso de una organización o empresa. Es por eso que el desarrollo organizacional aborda problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación, así como la misión y visión de la organización.

2.4.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

- 1.- El desarrollo de un sistema viable y capaz de autorrenovarse, es decir, que se puede organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: las funciones determinan la forma. En lugar de que las áreas encajen en las estructuras ya establecidas.
- 2.- La óptima efectividad del sistema establece (cuatro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyecto, comisiones, etc.). por medio de mecanismos de mejora continua.
- 3.- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia, entre las unidades interdependientes.
- 4.- Crea condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser trabajados.
- 5.- Que las decisiones se toman sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia debajo de las organizaciones, sin determinar cuan es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y de ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

2.5 Tipos de manuales de la empresa.

2.5.1 Un Manual.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.²⁵

También puede venir representado en diferentes soportes, desde un papel hasta una tela. Esto dependerá del empaque o material de recubrimiento que representará el objeto o cosa.

Por lo general, casi todo lo que se adquiere necesita una prescripción; las medicinas, los juguetes, los utensilios, los electrodomésticos y un sin número de elementos que indican como deben de ser manejados y utilizadas las cosas, y esto es por medio a un manual de instrucciones.

²⁵ Palma J. (2013). *Manual de Procedimientos*. de Monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

2.5.2 ¿Cuál es el Objetivo de un Manual?

El objetivo de un manual es suministrar los lineamientos, reglas o normas de cómo utilizar algo de una forma sistemática, explícita y ordenada.

Esta guía de instrucciones nos servirá también para la corrección de algún problema que esté sucediendo con un equipo, ya sea técnico, en este caso si es un electrodoméstico o aparato mecánico.

El ámbito empresarial se rige por un conjunto de manuales especializados que dan referencia de cada punto característico que conforma dicha institución.

Es importante también mencionar que uno de los objetivos de un manual es suministrar los lineamientos, reglas o normas de cómo utilizar algo de una forma sistemática, explícita u ordenada.

Las palabras empleadas se enfocan al tipo contenido que se pretende desarrollar, y el mismo emplea un vocabulario acorde con el público objetivo o mercado meta al cual va dirigido.

Existen diversos tipos de manuales, de diferentes formas y de cada cosa.

2.5.3 Manual de Bienvenida.

Se encarga con la brevedad posible de hacer una introducción a lo que es la institución, desde sus inicios hasta su presente. Este tipo de manuales contiene también los objetivos de la empresa, su misión y visión, sus valores.

Por lo general contiene un manual adjunto dando referencia a los lineamientos de dicha empresa, así como también las reglas internas para dar una introducción al ámbito laboral.

2.5.4 Manual Organizacional.

Son aquellos que se encargan de forma resumida detallar en forma general el manejo de una empresa. Dan un detalle de cómo es estructurada y de los diferentes roles y funciones que en ella se lleva a cabo y se desempeñan en cada departamento.

2.5.5 Manual Departamental.

Este tipo de manual contiene las informaciones de cómo es legislada una empresa y de cómo se deben de realizar las funciones de cada área.

2.5.6 Manual de Finanzas.

Se encarga de dar detalle de la verificación de la administración de cada uno de los bienes que corresponden a la empresa.

2.5.7 Manual de Política.

En una empresa, este tipo de manuales detalla la forma en que esta está dirigida.

2.5.8 Manual de Puesto.

Este se encarga de marcar las funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de la empresa, así como citar sus características y las responsabilidades a cumplir.

2.5.9 Manual de Técnico.

Minuciosamente, este tipo de manual detalla cómo deben ser realizadas las tareas particulares y trata acerca de las diferentes técnicas, tal como refiere su nombre.

2.5.10 Manual de Mantenimiento.

Se trata del manual que llega a describir la organización, las normas y todos los procedimientos que son empleados por las empresas para realizar la función de mantenimiento.

Estos manuales están conformados por los principales procesos de la administración: la organización, la planeación, el control y la ejecución. En cada proceso se llega a describir las operaciones y los procedimientos que son de utilidad al momento de administrar ampliamente el proceso de mantenimiento.

2.5.11 Manual de Múltiples.

En este tipo de manual se exponen detalles de múltiples cuestiones, como lo dice su nombre. Una de ellas son las normas con la que la empresa se rige y da explicación acerca de la organización de forma precisa y clara.

2.5.12 Manual de Microadministrativo.

Es aquel que se refiere a una sola administración y la trata de forma general. Este tipo de manual solo trata algunas de las áreas, pero de una forma específica y clara.

2.5.13 Manuales de Macroadministrativo.

Este tipo de manual contiene las informaciones de más un área de la empresa, este abarca mucho más que el manual microadministrativo.

2.5.14 Manual de Mesoadministrativo.

Desde un mismo sector, este manual abarca las actividades de más de una organización.

2.5.15 Manual de Identificación.

Este tipo de manual abarca los siguientes puntos:

- 1.- Clave de la forma: Este contiene las siglas de dicha organización, la de la unidad administrativa, el número consecutivo del formulario y el año.
- 2.- Nombre de la Organización
- 3.- Logotipo de la Organización
- 4.- Número de Páginas
- 5.- Unidades responsables de la elaboración, revisión y aceptación

6.- Lugar y fecha de la elaboración

7.- Sustitución de páginas

8.- Extensión y denominación del manual, ya sea específico o general

2.5.16 Manual de Procedimiento.

Contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa. Se conocen también como Manuales de Normas y detalla las asignaciones de rutina por medio a los procedimientos en este indicado, siguiendo una secuencia lógica y organizadamente compuesto.

2.5.17 Manual para Especialistas.

Este tipo de manual contiene normas agrupadas en su contenido. Las normas están escritas de manera específicas y con claridad. Dicho contiene los compendios de las secretarías y las normas del vendedor.

Su principal objetivo es el de capacitar y entrenar a los empleados, también es utilizado como elemento de consulta para realizar las tareas que son asignadas.

CAPÍTULO 3

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

3.1 Estructura del Manual de Organización.

3.1.1 Concepto.

El Manual de Organización es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo²⁶.

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones. Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los siguientes rubros.

- a. Propósito y utilidad
- b. Síntesis del contenido
- c. Ámbito de su aplicación.
- d. Áreas que participaron en la elaboración del manual.
- e. Importancia del mantener permanentemente actualizado este manual.
- f. La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- g. La introducción habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.

Partes de la introducción



²⁶ Álvarez Torres M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. MÉXICO: PANORAMA.

3.1.2 Objetivo del Manual.

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar la eficiencia en la organización y funcionamiento de las unidades administrativas de la empresa²⁷.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar: QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE.

3.1.3 Antecedentes Históricos.

Se darán a conocer las principales transformaciones sobre la organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente, en orden cronológico indicando las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen y/o modificado la estructura organizacional de la misma.

Así mismo, el análisis y la evolución organizacional de la empresa, los cambios, el desarrollo, las actualizaciones y procedimiento que han dado el giro a la empresa para un buen común.

3.1.4 Marco Jurídico.

En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.

Se deberá ordenar y jerarquizar los documentos jurídico-administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- b) Leyes.
- c) Códigos.
- d) Reglamentos.
- e) Decretos.

²⁷ Velásquez A. (2012). *Manual de Organización*, de Slideshare Sitio web: https://es.slideshare.net/aj_velasquez/manual-de-organizacion-11860381

- f) Convenios.
- g) Acuerdos.
- h) Circulares y/u Oficios.
- i) Documentos Normativo-Administrativos (manuales, guías o catálogos).
- j) Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).



SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Marco Jurídico

Los principales ordenamientos jurídicos que sustentan la elaboración de los manuales administrativos son los que a continuación se enuncian:

Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
D.O.F. 5 Febrero 1917 y sus reformas y adiciones D.O.F. 29 Octubre del 2003
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y sus reformas y adiciones.
D.O.F. 29 de diciembre de 1976 y sus reformas y adiciones. D.O.F. 21 Mayo 2003.

Art. 19 El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

- Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
D.O.F 10 de agosto de 2001 y sus reformas y adiciones del 11 de octubre de 2001, 1 de noviembre de 2002, 28 de mayo de 2003 y 1 de marzo de 2004

Art. 7 fracción XVIII Aprobar y ordenar la publicación, en el Diario Oficial de la Federación, del Manual de Organización Institucional, así como aprobar y expedir los demás manuales de organización, de procedimientos y de servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Secretaría;

Art. 14 fracción IX Elaborar, previa autorización de su superior jerárquico y en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y la Dirección General del Servicio Exterior y de Personal, proyectos de normas y manuales de organización y procedimientos, verificando su constante actualización;

Art. 33 fracción XII Elaborar, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría, los manuales de organización, procedimientos y de servicios y, por conducto del Oficial Mayor, someterlos a la aprobación del C. Secretario;

- Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano.
D.O.F 23 de agosto de 2002.

3.1.5 Atribuciones.

Las atribuciones son medios para alcanzar los fines. En los órganos administrativos, las atribuciones están representadas por las competencias que marca la Ley. Las atribuciones le dan su amplitud y su limitación, determinan su ámbito de competencia.

3.1.6 Misión, Visión y Valores.

La Misión es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La Visión representa el escenario altamente deseado por la Dependencia que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

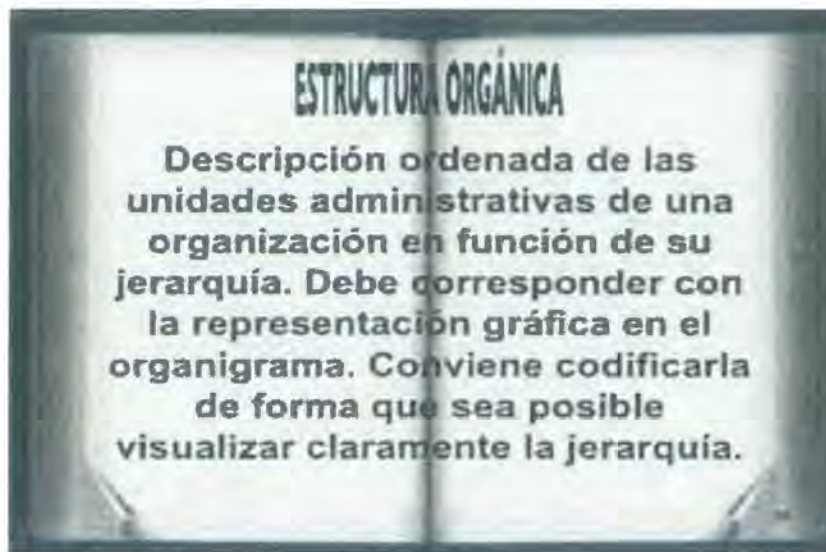


Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro, la visión no es nada nuevo, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar las tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización.

Valores: una serie de valores, hipótesis y creencias contribuyen una parte integral del desarrollo organizacional, modelando las mentas y los métodos del campo y distinguiendo de otras estrategias de mejoramiento.

La mayor parte de las creencias se formuló desde los comienzos en el desarrollo de este campo y continúa evolucionando a medida que evoluciona el campo mismo.

3.1.7 Estructura Orgánica.



La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y al orden de presentación.

Se deberán representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo, siempre y cuando formen parte de la estructura orgánica autorizada.

3.1.8 Organigrama.

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático²⁸.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Conocido también como graficas o carta de organización, los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal de una organización lineofuncional; los organigramas muestran las interrelaciones, las funciones los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella²⁹.

²⁸ Pérez Porto J. Merino M. (2009). *Definición de organigrama*. de Definiciones Sitio web: <https://definicion.de/organigrama/>

²⁹ Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas. Pag. 146

3.1.8.1 Tipos de Organigramas.

1.- POR SU NATURALEZA: este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Microadministrativo: Corresponde a una sola organización y puede referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforma.
- Macroadministrativo: Involucra a más de una organización:
- Mesoadministración: Considera una o más organización de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino meso administrativo corresponde a una convención utilizada normal mente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2.- POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigrama:

- Informativa: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así, por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- Informal: e considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3.- POR SU AMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

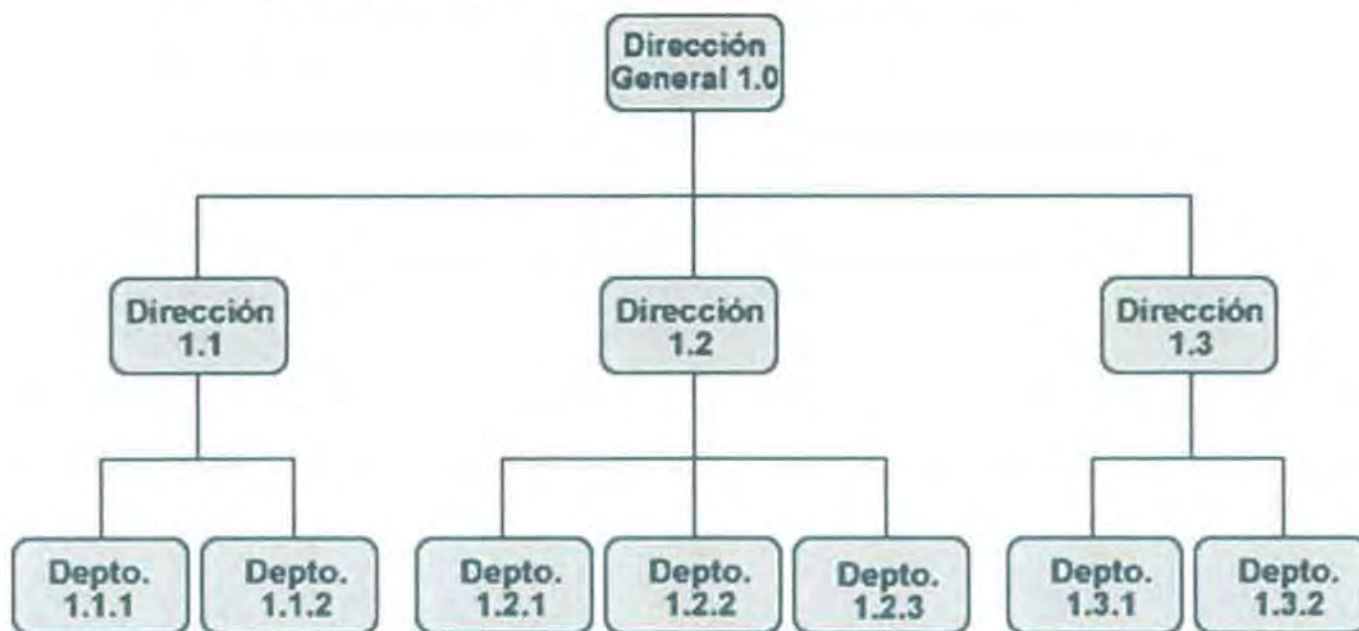
- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

4.- POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

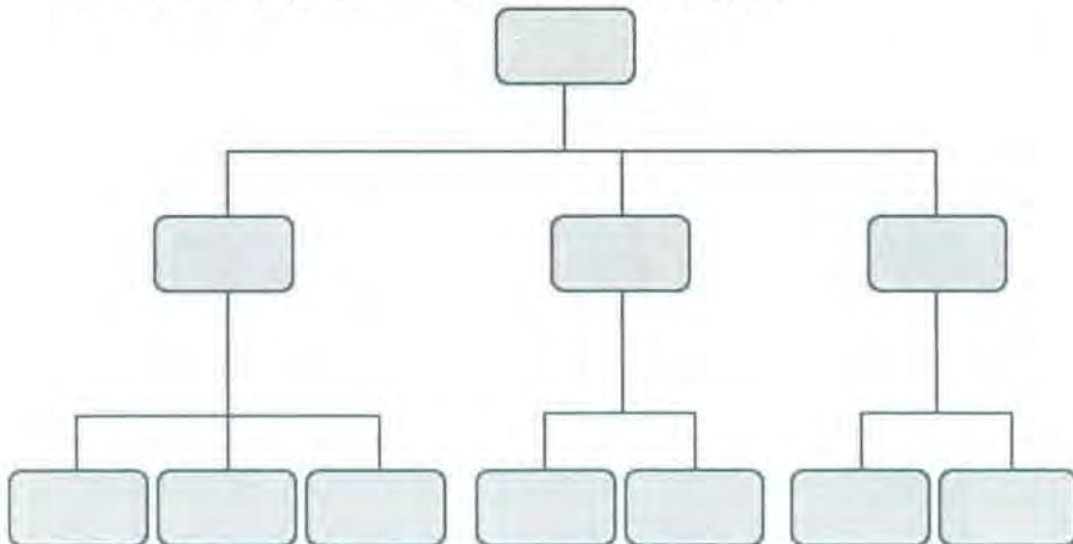
- De puntos, plaza y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

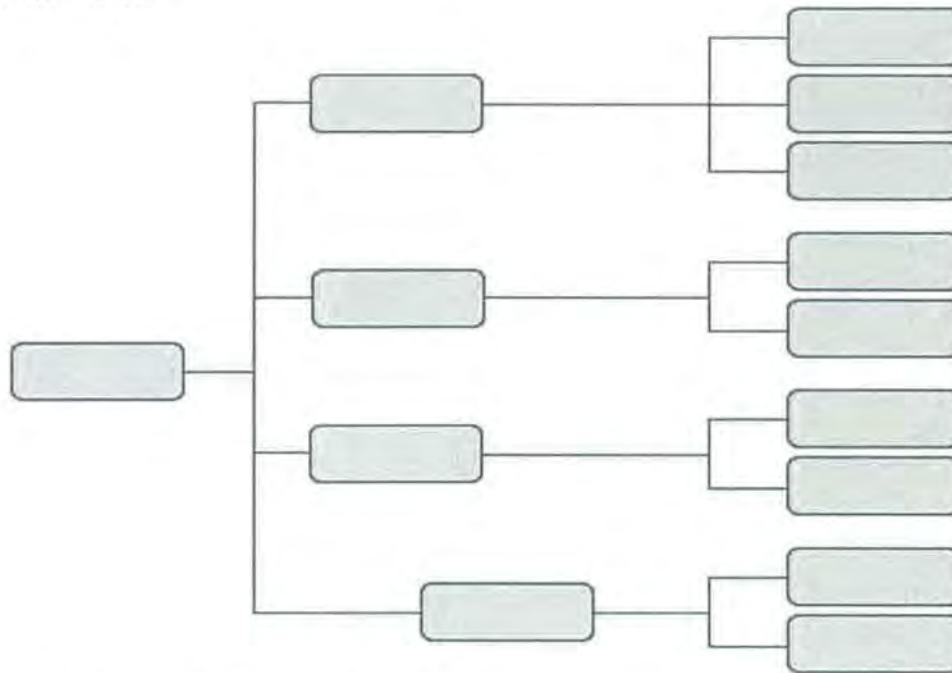
5.- POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- Vertical: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

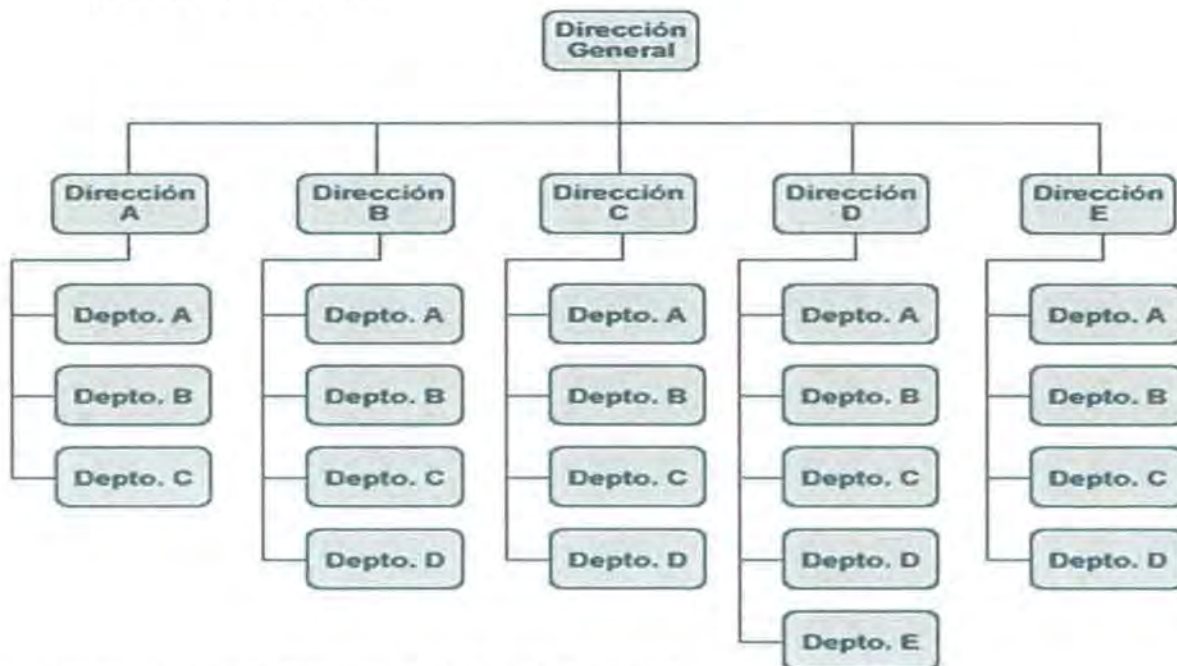
- Horizontal: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Mixto: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de gráfica.

Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

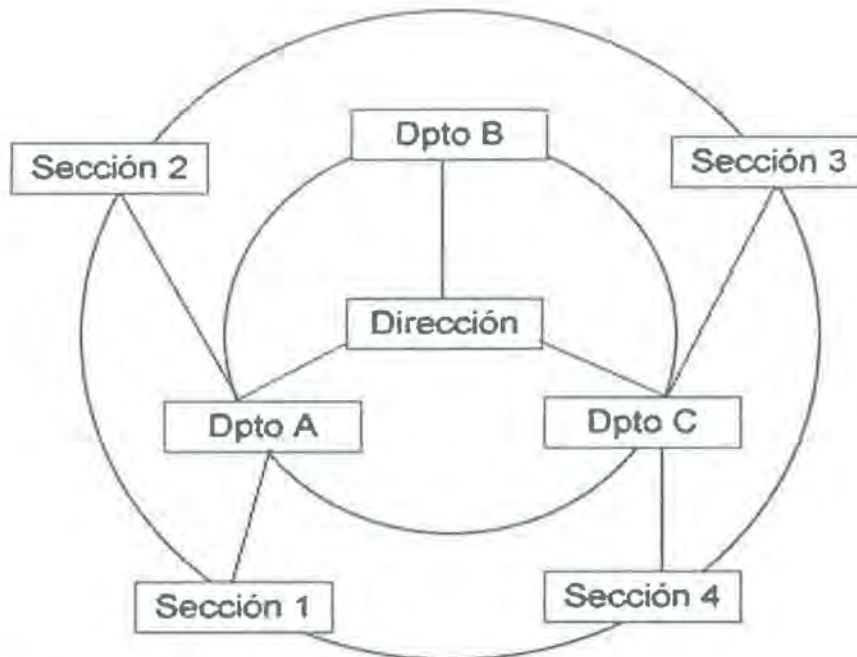
- De bloqueo: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2].

- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Ello Rafael de Zuñari (3)

3.1.9 Objetivos y Funciones.

1.- Objetivo:

El objetivo constituye el propósito que se pretende cumplir, y que se especifica con claridad el que y para que se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

También describe la finalidad hacia la cual se orienta los recursos y los esfuerzos de una unidad administrativa.

2.- Funciones:

Las funciones descritas para cada órgano administrativo será las más relevantes con relación al ámbito de sus competencias e incluirán las características sustantivo.

Toda la función administrativa tiene niveles jerarquías de dirección general, dirección de área, subdirector, jefatura de departamento.

Se plantea como máximo tres objetivos por área. La descripción de los objetivos se iniciará con los verbos en infinitivo, y se evitará el uso de objetivos calificados.

Las unidades administrativas pueden participar en el cumplimiento de una o varias actividades de la institución, por los que sus objetivos reflejaran sus contribuciones al cumplimiento de estas.

Funciones: Contribuyen el conjunto de actividades afines, a través de los cuales se alcanzan el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados, las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área que se trate.

3.1.10 Glosario de Términos.

OBJETIVOS DE LOS MANUALES



- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas etc.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Es un listado alfabético de definiciones de aquellas palabras utilizados en el documento y que pueden presentarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma aceptación o no son ampliamente conocidos.

Para redactarlo se recomienda ajustarse a los criterios siguiente:

- Defina con la mayor claridad y concreción posibles los términos técnicos administrativos señalados con el manual.
- Incluya solamente los términos que se presentan a confusión.
- Ordene los términos en forma alfabética
- Describa los conceptos sin incluir para ello el término que pretende definir.

3.2 Ramificaciones del Sistema.

3.2.1 Liderazgo e Involucramiento de los Recursos Humanos.

Debido a que los esfuerzos del desarrollo organizacional y las políticas y prácticas de los departamentos de recursos humanos inevitablemente son interdependientes.

La mayoría, si no que todas las áreas de RH y para los departamentos de RH los esfuerzos del desarrollo organizacional tienen implicaciones para la selección del personal, las recompensas, la capacidad y el desarrollo, las relaciones laborales, y otros procesos vastos de RH.

Se debe observar que los directores y practicantes del desarrollo organizacional por lo general se reportan en el conjunto de RH.

3.2.2 Resistencia al Cambio.

Las razones de las resistencias al cambio son muchas y varían según las circunstancias, pero siempre que se percibe alguna posibilidad de una pérdida de posición o de nivel, de un trato injusto, o de la pérdida de la utilización de las competencias actuales, hay una gran probabilidad de que surja una resistencia al cambio. Se cree que la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional tiene como resultado un clima laboral más propicio, un mejoramiento en la comunicación, más influencia mutua y un mejoramiento en la efectividad de la organización. Sin embargo, si ya se ha tomado la decisión de que ocurra una reestructuración importante y de que habrá muchos sacrificios y dificultades asociados con el esfuerzo de cambio, se debe aclarar que esos sacrificios y dificultades se compartirán en toda la organización y en todos los niveles.

3.2.3 Liderazgo y Estilo de Liderazgo.

Para tener un éxito óptimo, los esfuerzos del desarrollo organizacional requieren una clase de liderazgo que John Kotter, distingue de la administración. Ambos son necesarios. para Kotter, la administración implica "organizar y proveer de personal", "planificar y presupuestar" y "controlar y resolver problemas". En contraste el liderazgo implica "establecer una dirección", incluyendo el desarrollo de una visión y de estrategias para llegar allí.

Las conductas de liderazgo que Kotter describe, parecen ser particularmente importantes para mantener el ímpetu un esfuerzo de mejoramiento continuo como el del desarrollo organizacional, o de una combinación de este con la administración de calidad total.

3.2.4 Entrenamiento y Desarrollo de Habilidades y Consultoría.

El entrenamiento es de suma importancia para los miembros de la organización que quieren desarrollar habilidades para las nuevas asignaciones provocadas por un importante cambio organizacional.

Esto significa que el departamento de capacitación y los gerentes en toda la organización se debe anticipar a las necesidades de entrenamiento que van siguiendo, y que se deben mantener por encima de ellas.

Lo ideal sería entrenar a algunos miembros seleccionados el personal de recursos humanos y a los gerentes de línea para que desempeñen algún trabajo como facilitadores del desarrollo organizacional, en colaboración con los consultores externos e internos del desarrollo organizacional.

3.2.5 Recompensas.

Edward Lawler dice: cuando el sistema de pago no se cambia en una forma inoportuna, eso puede implicar en varias formas la institucionalización de los demás cambios.

Tal vez no recompensa la conducta necesaria para lograr que funcionen los sistemas que se han cambiado, peor toda vía, incluso puede recompensar una conducta que es la antítesis de la que se necesita para que los cambios den resultados.

Cuando el esfuerzo del desarrollo organizacional está respaldado por un reconocimiento y frecuente de los esfuerzos individuales y del equipo, y por recompensas financieras que concuerdan con el logro de mejores metas de la organización, es probable que se puedan mantener tanto el esfuerzo del desarrollo organizacional como el mejoramiento de la organización.

3.2.6 Retroalimentación.

Puesto que una recopilación de datos más extensa, incluyendo la legitimación de la expresión de sentimientos y actividades, es una parte integral de un esfuerzo de desarrollo organizacional, las personas deberán aprender la forma de proporcionar y manejar la retroalimentación de tal manera que sea útil y no destructiva.

3.2.7 Integración del Personal y Desarrollo de la Carrera.

Muchos aspectos del proceso de integración de personal y de desarrollo de la carrera pueden resultar afectados por esfuerzos de desarrollo organizacional en evolución y viceversa.

3.2.8 Justicia Organizacional.

Un cambio en la cultura del equipo y de la organización hacia una mayor apertura y un interés mutuo, debería facilitar en gran parte la posibilidad de ventilar las injusticias que se perciben. Los agravios tienden a salir a la superficie cuando ocurren y se resuelven de inmediato.

Se ve el desarrollo organizacional como una forma de mejora de salud mental en una organización, muchos de sus conceptos y practicas fundamentales son congruentes con la teoría y la experiencia clínica en la psicología de consejo.

3.2.9 Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajador y el capital del proceso administrativo. En relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patrón o empresarial. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física o como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

3.3 ¿Qué es un Espíritu Emprendedor?

3.3.1 Concepto.

El espíritu del emprendedor es el proceso de iniciar una compañía organizando los recursos necesarios y asumiendo los riesgos y premios conexos³⁰.

El Emprendedor: es una persona que realiza este tipo de actividades. Reconoce una idea variable de un producto o servicio y la lleva a cabo. Se obtienen y se reúnen los recursos necesarios: dinero, personas, maquinaria, ubicación para iniciar la compañía.

Los emprendedores corren los riesgos y cosechan los premios. Se exponen a los riesgos legales y financieros de la propiedad y reciben la utilidad.

³⁰ Draft R. (2004). *Administración*. México. Ed. Thomson. Pag 170

3.3.2 Características.

Muchas veces se me acercan personas a preguntarme si los emprendedores nacen o se hacen. La realidad es que nacen y se hacen. Ahora bien, ¿te has preguntado que hace diferente a los más exitosos? Aquí te presento algunas características que tienen algunos de los emprendedores exitosos. Léelas, analiza si las tienes y si no las tienes, trabaja con ellas.

1. Tienen una pasión ilimitada.

Si piensas que el dinero es lo que motiva a los emprendedores exitosos te equivocas. Los emprendedores más exitosos son aquellos que sienten una pasión infinita por lo que hacen, al punto de que el resto del mundo desaparece de su mente y para ellos solo existe su proyecto. Trabajan en él, piensan en él y sueñan con él. La pasión es su motor.

2. No paran de generar ideas.

Y es que las ideas, por más buenas que sean, no siempre llevan al éxito. Para conseguirlo hace falta un flujo de ideas constante, un espíritu de emprendedor innovador que busque constantemente nuevos productos, servicios o nuevas estrategias. Mientras más ideas haya, más fácil será encontrar aquella o aquellas que puedan convertirse en éxito y dinero.

3. Trabajan, trabajan, trabajan.

Es imposible pensar que un emprendimiento va a ser exitoso por sí solo. Hacen falta horas y horas de dedicación para que una idea, por más fantástica que sea, tome la forma de un producto o servicio rentable. La idea es solo la punta del iceberg, ¡lo demás son horas de dedicación y sudor!

4. No se rinden.

Esto no quiere decir que no estén dispuestos a abandonar un proyecto si no va bien. Por el contrario, los emprendedores exitosos tienen la capacidad de reponerse constantemente. Y lo que para algunos podría ser un fracaso, para otros es el estímulo para un nuevo intento. Los grandes emprendedores encuentran motivación en sus ideas y proyectos, y esto los mueve a encontrar soluciones cuando hay problemas o generar nuevos proyectos cuando una idea no ha dado los frutos esperados.

5. Aprenden todos los días.

Todos tienen algo que enseñar. Un buen emprendedor sabe que cualquier persona, niño o adulto, experto o amateur, con estudios o sin ellos, puede tener excelentes ideas y un punto de vista diferente y enriquecedor. Los emprendedores exitosos saben escuchar y aprender de su entorno sin prejuicios, sabiendo que la clave para un nuevo proyecto puede venir de la persona menos pensada.

6. Asumen riesgos.

Nada sucede por arte de magia. Para conseguir algo diferente hay arriesgarse. Por eso los emprendedores exitosos son aquellos que saben que deben tomar determinados riesgos, sobre todo cuando se trata de inversiones, sea de tiempo o dinero. Para conseguir el éxito muchas veces hace falta tomar decisiones arriesgadas, renunciar a ventajas y lanzarse a la aventura.

7. Saben conectar los puntos.

Es muy común que la gente quiera empezar un proyecto. Pero muchos se quedan en nada. Otros intentan inventarlo todo desde cero. Lo importante para los emprendedores es ver el panorama general, saber unir ideas y oportunidades ya existentes y detectar oportunidades.

8. Están al día sobre lo que está pasando.

Para que un emprendimiento tenga éxito, más aún en el campo de los start-ups y emprendimientos tecnológicos, es fundamental estar al tanto de las tendencias actuales. Solo así es posible anticiparse al futuro y descubrir nichos rentables sin explotar.

9. Son inteligentes.

Y no hay nada que hacer al respecto. Hay cualidades que se tienen o no se tienen, y la inteligencia es fundamental para emprender. ¡Pero cuidado!, inteligencia no es solo tener el coeficiente intelectual o IQ de Einstein, o tener 5 carreras. Hay diferentes tipos de inteligencia, como la intuitiva, que son necesarias para los emprendimientos y el liderazgo. Y, además, no es hace falta tener títulos universitarios. Ya sabemos que muchos de los emprendedores más exitosos abandonaron los estudios en su momento.

10. Piden ayuda.

Porque saben que no se trata de un tema de orgullo y de salir adelante sin ayuda de nadie. Por el contrario, tienen claro que hay muchos temas que no dominan, y por lo tanto se deben asesorar y rodear de personas que puedan complementar sus debilidades.

11. Acaban lo que empiezan.

Es demasiado habitual ver personas con muchas ilusiones y proyectos al comienzo, pero que poco a poco los van abandonando y dejando a medias. Los emprendedores exitosos están tan motivados que aplican al máximo su potencial para conseguir llegar a la meta.

12. Tienen un entusiasmo contagioso.

Esta característica de los emprendedores, si bien es la última, no es la menos importante. Ten en cuenta que para que un proyecto sea rentable, además de ser viable y estar basado en una buena idea, necesita que más gente lo apoye. Sea clientes finales que compren el producto, sean inversores que hagan posible el proyecto o socios que trabajen en él, siempre hará falta que otras personas se involucren en el emprendimiento. Y nada vende tan bien como el entusiasmo, más aún cuando este se expresa de forma tal que se contagia a quienes escuchan la idea.



3.4 Poder, Política y desarrollo Organizacional.

El poder y la política son hechos indiscutibles en la vida social y organizacional que todos debemos comprender si queremos ser efectivos en las organizacional. En el pasado se criticó que no tomaba en cuenta el poder de la organización.

Esta crítica fue esencialmente correcta durante muchos años, aunque hoy en días en menos valida.

En los años recientes, se han presentado un grande desarrollo teórico y de investigación sobre el poder y la política, los practicantes del desarrollo organizacional han tratado de derivar ciertas consecuencias y aplicaciones para el campo del desarrollo organizacional.

El Poder: es la influencia internacional sobre las ciencias, emociones y conductas de las personas. El poder potencial es la capacidad de hacerlos, pero el poder cinético es el acto de hacerlo. Una persona ejerce poder sobre otra hasta el grado en que puede existir la obediencia que desea.

La política organizacional es el manejo de la influencia para obtener fines no sancionados por la organización o para obtenerlos por medios de influencias no sancionados. También implica actos de influencias internacionales para incrementar o proteger los intereses de los individuos o grupos.

El análisis de estas definiciones sugiere que los conceptos de poder y política son muy similares. Ambos se relacionan con el hecho de obtener lo que uno quiere o efectúa algo. Ambos se relacionan con la persecución de los propios intereses y con vencer la resistencia de los demás. Para nuestros fines la política organizacional es un poder en acción en las organizaciones, es emprender ciertas actividades para obtener lo que uno quiere en un escenario organizacional.

3.5 Administración de Empresas Pequeñas.

La Definición de empresas pequeñas usadas por el Small Business Administración (SBA) es detallada y compleja, pues abarca 37 páginas de sus normas. Casi todos piensan que una empresa es pequeña si tiene menos de 500 empleados. Esta definición general es adecuada, pero la administración la define por industria.

Ha venido creciendo mucho la importancia de las empresas pequeñas. Cientos de ellas son creadas cada mes por personas que tuvieron que dejar su compañía por una restricción o en busca de un ritmo más moderado de trabajo y un equilibrio más sano entre el trabajo y la vida familiar.

Muchas son propiedad de mujeres o de miembros de minorías que tuvieron pocas oportunidades de progresar profesionalmente en las grandes corporaciones.

El ambiente de las empresas pequeñas se ha ido complicando a causa de la tecnología, la globalización, las regulaciones gubernamentales y las exigencias crecientes de los clientes. El éxito se logra con una administración sólida, pero este tipo de organizaciones tiene a veces problema para lograr la cantidad administrativa sin la cual no se sobrevive en un ambiente tan complejo.

3.6 La Administración en Recursos Humanos en la Actualidad.

3.6.1 ¿Qué es la Administración en Recursos Humanos?

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.

En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los recursos humanos o gestión de recursos humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección del personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales. Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión.

La Administración en Recursos Humanos (RH), se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

3.6.2 ¿Por qué la Administración en Recursos Humanos es Importante para todos los Administradores?

Para no cometer errores en su labor administrativo, ejemplos:

- 1.- Contratar personal equivocada para el puesto.
- 2.- Experimentar altas rotación de personal.
- 3.- Tener a su compañía en juicio por violaciones a la ley.

El estudio de esto, le ayudará a evitar errores como los mencionados y más importante a un, puede ayudar a asegurar la obtención de los resultados que desea entre otras cuestiones.

No solo está para reclutar gente si no también es muy importante el área de recursos humanos para los administradores porque así con esa área se lleva un control específico de cada trabajador que tiene la empresa, esto nos ayuda a ubicar más rápido al trabajador a saber en qué área está trabajando, de cuánto es el salario, en qué nivel del organigrama se encuentra, cuál es su domicilio, su número de seguro si es que llegara a pasar algo, su involucramiento dentro de la empresa.

3.6.3 Responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos en la Relación con la Administración.

El área de recursos humanos ofrece la ayuda especializada que necesitan los gerentes de línea. Algunos de sus deberes son:

- 1.-Reclutadores: mantener el contacto con la comunidad en busca de candidatos competentes.
- 2.-Analista de Puestos: Reunir y analizar información detallada sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto para elaborar su descripción.
- 3.-Gerente de Remuneración: Desarrollar planes de remuneración y manejar el programa de prestaciones de los trabajadores.
- 4.-Gerente de Capacitación: Planear, Organizar, y dirigir las actividades de capacitación.
- 5.-Gerente de Relaciones Laborales: Asesorar a la Administración sobre todos los aspectos en las relaciones sindicatos empresas.

3.6.4 Análisis de Puesto.

El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

A partir de dicho análisis, es posible decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia.

El análisis de puestos, en definitiva, no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

La fundación de una compañía u organización, la creación de nuevas posiciones laborales, la modificación de una estructura y la actualización de las remuneraciones son situaciones que llevan a desarrollar el análisis de puestos.

En otras ocasiones, la necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos surge a partir de manifestaciones de los propios trabajadores, cuando no tienen en claro qué tareas específicas les corresponden o cuando surgen conflictos de competencia y autoridad entre los empleados.

3.6.5 Métodos Para Recabar Información en el Análisis de Puesto.

1.- Entrevista.

Las entrevistas son muy populares para obtener los datos del análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador, entrevistas grupales con varios empleados que tiene el mismo puesto; y entrevistas en la supervisión, con unos o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se está analizando es bastante amplio.

2.- Cuestionario.

Los empleados también pueden solicitárseles que llenen cuestionarios para descubrir las funciones y responsabilidades relacionadas con su puesto. Es importante decidir cómo deben estructurarse el cuestionario y que preguntas incluir. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas.

3.- Observación.

Las observaciones directas especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Puestos como el de conserje, trabajador como línea de ensamble, y auxiliar contable son algunos ejemplos de ellos.

4.- Otros Métodos de Análisis de Puesto.

Es posible encontrar diversos métodos de análisis de puesto. Los países latinoamericanos el Servicio Civil de Carrera, poseen una técnica de análisis de puesto para ofrecer un procedimiento estandarizado para comprar y clasificar los puestos, donde la información se copia de una hoja de registro de análisis de puesto.

3.6.6 Capacitación y Desarrollo.

1.- La Capacitación.

La capacitación es el conjunto de actividades tendientes a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades integrando a los Recursos humanos a los diferentes procesos de la organización.

Es una actividad permanente y sistemática que muchas veces busca cambiar actitudes del personal para que puedan desempeñar y enfrentar en las mejores condiciones su trabajo.

La capacitación busca adaptar a la persona a una determinada empresa, perfeccionar sus capacidades técnicas con el objetivo de obtener resultados de calidad en su rendimiento presente y futuro.

2.- Desarrollo.

Se refiere a la educación que recibe el individuo para perfeccionar e incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, con el objetivo de ampliar sus responsabilidades en el futuro.

El Objetivo de un sistema de desarrollo es dirigir a la Organización dentro de lineamientos que le aseguren la supervivencia y el crecimiento, buscando alcanzar los objetivos del negocio, entre otras cosas, a través de mejorar la eficiencia de su personal.

Generalmente tiene objetivos a largo plazo, suministra a la empresa de un sistema eficaz para detectar y desarrollar a los mejores empleados en una organización, incrementando y mejorando actitudes tendientes a lograr una forma de trabajo específica relacionada con un criterio empresarial definido, es decir, formar al trabajador de acuerdo a la cultura de la organización.

A su vez permite lograr la cobertura interna de posiciones de conducción como así también alcanzar el mejor desempeño de las capacidades de cada empleado.

3.6.7 Disciplina y Privacidad del Personal.

La finalidad de establecer disciplinas consiste en animar a los empleados a comportarse en forma sensible en el lugar de trabajo. En las organizaciones las normas y el reglamento sirve más o menos para el mismo objetivo que las leyes en la sociedad. Se recurre a medidas disciplinarias cuando se inflige alguna de estas normas o el reglamento.

En México, la legislación laboral invoca la lealtad recíproca. Cada individuo es parte de las relaciones del trabajo y debe ser leal con respecto a los intereses del otro.

Así los trabajadores y la administración se ven unidos por intereses que pudieran ser diferentes, en el fondo son las fuentes de trabajo y la forma de vida digna ante la sociedad.

El propósito de estas reglas consiste en informar de manera anticipada a los trabajadores aquellos que constituye un comportamiento aceptable.

Las disciplinas tradicionales tienen dos grandes desventajas potenciales, la primera nadie se siente bien después de recibir una sanción. La segunda desventaja es que a corto plazo se puede conseguir que los empleados acaten las normas, aunque no cooperan cuando usted no esté cerca para aplicarlas.

La vigilancia y la investigación electrónica de los empleados se han generalizados ampliamente. Así se pueden sancionar a lo que han violado las políticas acerca de uso del correo electrónico, pasando información valiosa e información privada de la empresa.

Hasta cierto punto, espiar a través de dispositivos electrónicos es legal. En Estados Unidos las leyes federales, y las mayorías de los estatales, permiten a las organizaciones escuchar llamadas telefónicas de sus trabajadores durante el curso ordinario del negocio, de acuerdo con expertos del derecho, aunque deben dejar de hacerlo una vez que es evidente que se trata de una conversación personal y no se relaciona con el negocio. En apariencia, también el correo electrónico se puede interceptar al amparo de las leyes federales, para proteger los derechos de la propiedad de quien lo provee.

Es necesario también informarles a los trabajadores que se tomaran esas cartas en el asunto porque son partes de las políticas que se emiten en la empresa como correos y teléfonos en línea y que tales sistemas deben utilizarse únicamente para los objetivos de la empresa o negocio. También es importante ya que la empresa va hacer estos es necesario pedirle al trabajador que firme acuerdos de confidencialidad con la vigilancia de correos y llamadas telefónicas.

En Latinoamérica no se ha legislado claramente al respecto, sin embargo, las empresas deberían tener prácticas y reglas que, en lo posible, eviten invadir las privacidades de los trabajadores.

3.6.8 Jubilación.

Para muchos trabajadores las jubilaciones agritudces, ya que, por un lado, queda libre de los compromisos diarios de su actividad laboral, pero, por otro lado, se siente un poco a la deriva como resultado de no tener trabajo formal que desempeñar.

3.6.9 Seguridad y Salud del Personal.

Resulta fundamental ofrecer un ambiente de trabajo seguro y libre de accidentes por diversas razones, una de las cuales es la naturaleza sorprendente y fluctuante de las siguientes razones, una de las cuales es la naturaleza sorprendente y fluctuante de la seguridad y de las cifras de accidentes relacionadas con el trabajo.

Un estudio afirma que cada año los trabajadores sufren aproximadamente 13.2 millones de lesiones no mortales y 862,200 enfermedades, con un costo total de \$171 mil millones de dólares durante el mismo periodo. Se afirman que muchas lesiones y accidentes no se informan.

3.7 Políticas de Fundamento Empresarial.

Aquí determinaremos la manera de actuar con referencia a los cuatro grandes ámbitos de la empresa: la forma de tratar el producto y sus atributos, la manera de fijar los precios en función de la gama de productos que se trate, los canales de distribución y la forma en que daremos a conocer nuestro establecimiento.

3.7.1 Políticas de Producto.

Es necesario tomar en cuenta, además de las características propias del producto o servicio, otros aspectos que haya que mejorar con relación a la competencias o aspectos que influyen en las decisiones de compras del cliente, principalmente de características psicológicas o sociológico: la presentación del producto, el nombre o marca, las garantías y los servicios preventa.

3.7.2 Política de Precios.

Para determinar el precio de venta de nuestro producto existen tres puntos de referencia: los costos de fabricación, los precios de las competencias y la demanda.

3.7.3 Política de Distribución.

La política de distribución debe tratar de conseguir que el producto esté disponible el comprador desee comprarlo, en la cantidad suficiente y cuando desee comprarlo. Existen dos posibilidades:

1.- Distribución directa

Es aquella que prescinde las mayoristas y minoristas. En el propio fabricante es el encargado de suministrar su producto al distribuidor final.

A través de la venta directa, la empresa podrá tener una visión más cercana del cliente. Asimismo, podrá adaptarse a las necesidades que éste requiera en un momento determinado.

Optar por esta estrategia supone un alto coste al tener que contar con un amplio equipo humano. Otro inconveniente que se puede encontrar es la limitación geográfica.

Aunque lo normal es comenzar con este modelo; en el momento en el que la compañía empiece a crecer la cuota de mercado podrá disminuir.

2.- Distribución indirecta.

Cuenta con una o más distribuidores para hacer llegar su producto al consumidor.

La elección de un canal adecuado será muy importante, ya que puede afectar a una elevación de costes, lo que hará subir el precio de venta y disminuir los beneficios.

En cuanto a la distribución indirecta, la decisión más importante que se deberá tomar es la de seleccionar el distribuidor idóneo. De esta manera se podrá cosechar una gran imagen de la empresa.

Previamente a seleccionar dicho método, se debe realizar un estudio detallado para conocer ventajas e inconvenientes que pueden proporcionar a la compañía.

La distribución indirecta conlleva directamente un incremento en el precio, ya que tú le vendes el producto al intermediario a un precio, y él pone otro precio a tu producto para tener un margen de beneficio.

Tomar una decisión sobre distribuir nuestros productos en forma directa o indirecta, no siempre es sencillo. No existe la mejor forma de distribución, hay que adaptarse al negocio, los objetivos del cliente, la zona geográfica y la capacidad económica.

3.7.4 Política de Comunicación.

Consiste en definir cuál va a ser la imagen que se requiere ofrecer de la empresa y del producto o servicio, como se va a dar a conocer el producto o servicio en el mercado y los medios de promoción que vamos a utilizar.

Para ello, debe saber primero cuál es el nivel de conocimiento de los productos y actuar a través de:

1.- Publicidad

2.- Promociones de ventas

- Se ha diseñado un logotipo moderno y atractivo que identifica la imagen de marca de la empresa.
- Se ha definido las líneas de aplicación de la marca para que sea homogénea en toda la actividad de comunicación.
- Se realizan campañas de publicidad periódicas con el fin de dar a conocer la empresa y sus actos.
- Se realizan campañas promocionales puntuales para incrementar las ventajas y el número de clientes.

Paralelamente a las políticas empresariales se han fijado los objetivos cualitativos, ya que los cuantitativos se han determinado en la parte correspondiente al plan económico-financiero.

- Dar a conocer la empresa
- Alcanzar la cifra de venta prevista en el plan económico financiero.
- Determinar la gama de productos de mayor rentabilidad.
- Determinar la cartera de clientes
- Consolidar las áreas de influencia prioritaria y secundaria.
- Penetrar en el área de influencia de expansión.

Una vez separados cuales son los valores diferenciales de nuestro negocio, los objetivos perseguidos y las diferencias políticas de funcionamiento, procederemos a determinar las características de incorporación en el mercado.

3.7.5 Estrategia de Lanzamiento.

Aquí se determinan aquellas acciones dirigidas a introducir la empresa y/o sus productos a un mercado establecido. Las acciones que se pueden llevar a cabo en este ámbito serán de carácter puntual, por periodos de tiempo claramente definidos y no muy largos.

- Durante la adecuación del local: identificador de nueva apertura con la imagen de la empresa.
- Inauguración: campaña de publicidad directa mediante folletos anunciando la inauguración.

- Diseño de la papelería comercial: tarjetas de visita, facturas y otros documentos gráficos.
- Diseño y distribución de un folleto publicitarios.
- Planificación y realización de visitas para la presentación de la empresa.
- Inserción de anuncios en la prensa local.

3.7.6 Estrategia de Posicionamiento.

Son las acciones encaminadas a consolidar la empresa dentro de su entorno. En este ámbito se definirán las líneas de actuación adecuadas para consolidar la empresa, basadas en actuaciones dirigidas a fidelizar a los clientes y a situar la imagen de marca en el subconsciente de los clientes actuales de los potenciales.

- Diseño de una campaña de publicidad en la prensa local, destacando la imagen de marca.
- Explotación de la base de datos de clientes.
- Planificación del seguimiento de clientes concretos.
- Implantación del carnet de clientes preferentes.
- Definición de las campañas estacionales.

3.7.7 Estrategia de Desarrollo.

Son acciones dirigidas a la investigación y la búsqueda de nuevos campos para explotar.

Este tipo de estrategias se irán determinando en función de la consolidación de la empresa, de nuevas líneas de productos para comercializar, de nuevos clientes.

- Definir de un plan de encuestas a clientes con el fin de conocer el grado de satisfacción con la empresa y los productos comercializados.
- Campañas de capacitación de nuevos clientes.
- Incorporación de nuevos servicios y canales de distribución.

3.7.8 Plan de merchandaising.

El merchandaising es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar el comportamiento potencial, en las mejores condiciones materiales y psicológicas, le producto o servicio que se quiere vender.

Le merchandaising tiende a sustituir la presentación activa recurriendo a todo lo que puede hacer más atractivo, presentación, rotación, envasado, exposición, decoración.

3.7.9 Punto de venta.

Para que el entorno del establecimiento favorezca el acto de compra por parte de los clientes que ya están dentro, debemos tener una cuenta toda una serie de elementos destinados a:

- Atraer la atención del cliente y potencial,
- Interesarlos,
- Incentivar el deseo de comprar,
- Ofrecer servicios complementarios que cubren las necesidades del consumidor,
- Incrementar la rotación de los productos del establecimiento,
- Rentabilizar el punto de venta.

Estos son precisamente, los objetivos del merchandaising, que se resumen en uno, incitar a los clientes a comprar nuestro productos o servicios mediante el uso de técnicas y actividades, en y para el punto de venta.

El factor del éxito de nuestra empresa radica en agrandar a los consumidores para que generen una respuesta positiva, por este motivo es básico que nuestro punto de venta reúna las siguientes características:

- Debe ser un lugar muy limpio y ordenado
- Se tiene que tener el surtido adecuado de productos.
- Los productos tienen que estar marcados con los precios

- El mobiliario ha de ser adecuado, armónico, proporcionado, adaptable, sencillo
- Debemos crear ventas especiales.

3.7.10 Factores claves de Punto de Venta.

1.- La imagen.

En primero lugar hay que definir la imagen que queremos transmitir a los clientes y a quienes todavía no lo son. para ellos debemos determinar un logotipo, un lema y un conjunto de elementos que nos irán identificando en todo el proceso de desarrollo de nuestro negocio. Debemos tener especial cuidado en esta elección, ya que de ella dependerá, en buena medida, la introducción de nuestra empresa en el mercado.

2.- La disposición exterior del establecimiento.

La importancia del diseño exterior viene dada por su poder para poner de manifiesto de personalidad y el estilo de la microempresa, contribuyendo a reforzar su posicionamiento, los elementos principales del exterior del local son:

- Rótulos.
- Entrada
- Escaparates

3.- La exposición del Producto

En el caso de nuestro producto requiera la utilización de estrategias y/o vitrinas, la colocación de los productos siguen una regla de oro. Las estrategias se dividen en tres niveles: el primero está al ras del suelo, el segundo a la altura de las manos y el tercero se localiza en la altura de los ojos. En estos dos últimos en donde las ventas son superiores, al estar ubicados en fácil visualización y que permiten acceder a los productos con mucha comodidad.

4.- El Estilo y el Trato:

Dar con el estilo propio es una de las tareas más difíciles que tiene que abordar el empresario. Sin embargo, se trata de una herramienta que ha de saber explotar, ya que aportará un valor añadido al negocio y constituirá un hecho diferencial frente a la competencia.

Se debe tener en cuenta que todo aquello que ven o perciben tanto los clientes potenciales como nuestros clientes son elementos que incrementaran las cifras de ventas, el lenguaje del cuerpo, la presentación personal, la velocidad de respuesta, las buenas maneras, la actividad positiva, el orden, la limpieza, el ambiente de trabajo.

3.7.11 Comunicación.

Los objetivos de la comunicación del punto de venta y en él seguirán orientaciones muy específicas, como el siempre hecho de dar a conocer el establecimiento, explicar las ventajas que ofrecen nuestros productos o servicios, así como el hecho de comprar en nuestro punto de venta, conseguir una determinada imagen.

Para ellos utilizaremos dos instrumentos, la publicidad y la promoción. Cada uno de ellos lleva direcciones contrapuestas, es decir, la publicidad acerca nuestra empresa y/o punto de venta a potencial consumidor y la promoción realiza el camino contrario, acerca del potencial cliente al punto de venta.

- La publicidad: es usada correctamente, es una herramienta de gran valor para el microempresario.

tres formas elementales de publicidad:

1.- Anuncios. Para posicionar nuestras empresas en el mercado recurrimos a un instrumento básico, que es el fenómeno de la imagen de marca.

2.- Publicidad en el lugar de venta. Se realiza dentro del propósito establecimiento, y en este caso nos lo ofrecen los mismos distribuidores, mayoristas o fabricantes de los productos que nosotros comercializamos.

3.- Publicidad Directa. Es la que llegue directamente a manos del cliente, como catálogos, folletos.

La distribución de estos elementos publicitarios puede ir a cargo del personal propio o contratado por el microempresario y puede realizarse en la calle o a domicilio, mediante terceras personas o por correo.

La Promoción.

La promoción es uno de los factores más importante y que influye más directamente sobre la cifra de ventas. La promoción ofrece una serie de incentivos y alicientes a los clientes y a quienes todavía no lo son con el fin de provocar la venta inmediata, incrementar la frecuencia y cantidad de ventas, fidelizar el uso del establecimiento, cambiar la temporalidad de las ventas, incrementar la rotación del stock y, en definitiva, incrementar las ventas.

Los objetivos de las actividades de promociones se pueden organizar en tres grandes ámbitos.

1.- Promoción de precios: es una de las maneras más eficaces para lograr que los clientes y quienes todavía no lo son acudan al establecimiento. Este tipo de promociones se basa exclusivamente en la rebaja de precios, a través de documentos y ofertas.

2.- Promoción sin precio. Esta fórmula suele tener como objetivo la repetición del acto de compra en el establecimiento o la finalización de los clientes.

3.- Promoción estacional: con esta modalidad se intenta aprovechar el tirón de consumo de fechas señaladas, como la navidad, san Valentín, día de las madres, día del padre, etc. Asimismo, se utilizan para lanzar nuevos productos o festejar el aniversario del establecimiento.

3.8 ¿Qué Significa Contratar Excelentemente?

En primer lugar, debe hacerse un proceso intenso de reclutamiento que permita identificar a los mejores candidatos en el "mercado". La situación de alto desempleo prevalente solo da lugar a que existen muchos más candidatos posibles, pero no quiere decir que abundan los candidatos idóneos para una posición. Los candidatos idóneos siempre han sido escasos. La búsqueda de candidatos para un puesto siempre debe ser exhaustiva. No hacerlo puede obligar a contratar alguien capaz, pero no considerar a otros posibles candidatos muy superiores en capacidad y sobre todo en su potencial.

El proceso de selección debe asegurar que existe razonable armonía, por lo menos, entre las características, valores, cualidades, competencias, potencial y aspiraciones del candidato con los siguientes.

- 1.- Estilo de mando, la manera de ser, las cualidades, los defectos y las expectativas, de sus jefes inmediatos y colegas.
- 2.- La cultura, es de estilo de operación y el ambiente de la empresa
- 3.- Las políticas de remuneración y desarrollo del personal.
- 4.- Las políticas de crecimiento del puesto y del área en que va a trabajar. Hay puestos o áreas con poco o nulo "techo" para crecer, lo que para algunas personas pueden ser frustrante.

3.9 ¿Qué Técnicas de Selección se deben Usar?

Los pasos que se deben usar son muy sencillos 6 pasos.

1. Análisis sistemático del Curriculum Vitae.

Aparentemente analizar un CV es tarea fácil, sin embargo, al no existir una regla, la evaluación de un currículum se vuelve subjetiva y es común que cuando hay dos evaluadores, no se pongan de acuerdo sobre la valoración del candidato.

Mediante un análisis sistemático, lo que se busca es crear un primer cuello de botella, donde se descarten las personas que no cumplen con los requisitos, en lugar de intentar

predecir el rendimiento de los individuos. También es importante que los curriculum vitae que pasen este primer filtro sean divididos en dos grupos: los que cumplen con el perfil y además tienen un CV interesante y los que cumplen con los requisitos, pero su CV plantea dudas.

2. Cuestionarios predefinidos.

Desde el inicio del proceso de selección es importante captar la mayor información posible del candidato, con respecto a los requerimientos de la vacante. Aplicar un cuestionario a los aspirantes previo a la entrevista, ayudará a planear mejor la misma e incluso a reducir la cantidad de entrevistados.

3. Guías de entrevistas.

Si bien es cierto, ninguna entrevista se desenvuelve de la misma manera, es posible crear las bases para ahorrar tiempo y garantizar que se abarquen los temas más importantes.

4. Aplicación de test de aptitudes.

En el mundo laboral la inteligencia no es suficiente para desenvolverse de manera eficaz en un puesto, por ello es preciso que el candidato posea una determinada capacidad operativa. Existen distintos tipos de test para evaluar numerosas aptitudes entre los que destacan: test de personalidad, aptitud verbal, aptitud espacial, aptitud numérica, razonamiento abstracto y mecánico, rapidez y precisión perceptiva, etc.

5. Pruebas profesionales.

Consiste básicamente en una muestra de trabajo en la que se elige una tarea para que el candidato realice un ejercicio de su actividad profesional. En muchos casos, estas pruebas se presentan del mismo modo que un test de aptitudes, englobando una gran variedad de pruebas en 5 categorías:

- Tareas de naturaleza psicomotora. Por ejemplo: escribir en teclado, utilizar un tipo de herramienta, reparar componentes electrónicos, ensamblar piezas, etc.
- Pruebas de conocimiento. Se examina al candidato sobre temas vinculados a la vacante.
- Pruebas de formación. Se plantea al candidato una tarea como las que realizará en el puesto para evaluar su capacidad.
- Toma de decisiones en grupo. Varios candidatos deben resolver juntos un problema o ejecutar una tarea.
- Seminarios de evaluación. Se trata de programas con diversas pruebas que incluyen test de situación. Generalmente se utilizan para cubrir puestos ejecutivos.

6. Proceso de revisión de referencias.

Se debe diseñar un formato para verificar referencias laborales de los candidatos, con la finalidad de que no se omitan puntos importantes que se requiera corroborar.

En conclusión, la aplicación de distintos filtros durante el proceso de selección de personal nos ayudará a reducir tiempo y esfuerzos, además de asegurarnos la contratación del candidato idóneo para nuestra empresa y para el puesto que buscamos cubrir.

3.10 Ventajas de Contratar Becarios.

Los estudiantes que buscan trabajar como becarios pretenden adquirir experiencia.

El pago que se les da es relativamente secundario. Cuando se le elige bien, se les induce adecuadamente y tiene buenos jefes por lo menos es un inicio, aportan entrega, entusiasmo, dedicación, iniciativa e incluso, excelente modelación para otros empleados de las compañías. La experiencia es muy valiosa para los estudiantes como para la compañía. Los estudiantes tenían la obligación de ser modelos sobresalientes en sus actividades, en su trato que debía ser siempre amable y correcto, en la cualidad del trabajo que hacían en sus aportaciones a la empresa.

CAPÍTULO 4

La Implementación Práctica de un Manual de Organización

4.1. Tipos de Manual.

4.1.1. Introducción al Manual.

El presente manual tiene el propósito de facilitar la información sobre la empresa BALANDRA, su historia, su visión, su misión, los valores, estructura organizacional, políticas, reglamento de interior de trabajo, procedimientos y beneficios.

En él se muestra lo más destacado y valioso dentro de la organización, porque tú y tu trabajo día con día son parte de los logros de la empresa.

Las personas que laboramos en BALANDRA, es gente comprometida consigo misma, valiosa y sobre todo con la empresa. Porque nuestros clientes exigen lo mejor y prefieren gente única como tú.

4.1.2. Antecedentes Históricos.

Balandra, esta empresa inicio por la llegada de unos japoneses en el año de 1920 a la ciudad de La Paz, Baja California Sur, el Sr. Kenzdo Kugue y Sra. Jaruka de Kugue, los japoneses empezaron a comercializar productos americanos a la península de baja california, pero al ver que la ciudad de La Paz tenía muchas riquezas naturales, iniciaron haciendo un estudio de mercado y un estudio de las riquezas que producía la península, al ver que en Baja California Sur tenían la salina más grande del mundo, aprovecharon la salina, pero para ellos querían algo más algo que la sal sola querían un complementarlo con algo más.

En 1945, al ver que la ciudad producía sal y la tierra era fértil para producir productos cítricos y algunas yerbas para darle sabor a las comidas, empezaron a unificar la sal, con cítricos y con algunas yerbas, y para darle esa practicidad de manipular todos los productos, también aprovecharon el calor de la península para deshidratar el producto y así hacerlo más natural aun y más duradero. Es importante el secado para que así la sal, los productos cítricos y las yerbas se mesclaran los sabores y los aromas.

Al ver que todo estaba deshidratado y práctico de manejar la familia Kugue, la probó por primera vez y al ver que la comida tenía un mejor sabor la empezaron a consumir diariamente para todas sus comidas como sal para sazonar como la carne, pollo, el marisco, y algunas cosas extras como frijol y arroz.

Al crecer la familia Kugue y sus hijos, el señor Fernando Kugue al ser una persona adulta y una persona empresaria ya con varios negocios propios, sus padres le dejaron la receta especial de la sal condimentada, el en año de 1960 el Sr. Fernando Kugue empezó a producir a un más la sal y empezó a ofrecerla en la ciudad de La Paz Baja California Sur para que la gente probara el producto y diera una opinión de ella, al ver que la gente le gusto y que le pedían más, el Sr. Fernando Kugue empezó producirla y a venderla, al ver que toda la gente la empezó a conocer, a partir de ahí no paro de producirla hasta nuestras fechas.

El Sr. Fernando Kugue, no pensó que el producto duraría mucho tiempo y que iba a estar posicionado en las casas de los pobladores de la ciudad de La Paz, pues no le vio mucho interés de registrarla ya que era un producto interno de la ciudad.

En el año de 2016 su nieto J. Ángel Rodríguez Kugue, al irse a estudiar en la Ciudad de México, y estando en su estancia en la esa ciudad se llevó un poco de la sal para no olvidar sus raíces, al dar a probar la gente de esa región, la gente estuvo encantada le gustó mucho, pero al ver que el producto no se podía vender así nada más y trasportarla.

Propuso darla de alta la marca y patentarla para que se empezara a distribuir mucho más en todos lados y que la gente probara lo que la su familia y la tierra fértil se produce en esa región de La Paz.

Ahora la gente ya la está conociendo más y ya piden para uso común en sus casas y también para trasportar y que gente de otros países la prueben.

4.1.3. Misión, Visión y Valores:

a) Visión.

Ser una empresa de alta calidad y valor para nuestros clientes, accionistas y colaboradores, que, a través de sus políticas y acciones, nos permitan realizar llevar a la empresa con éxito a corto, mediano y largo plazo y sobre todo con un enfoque de ser el número 1 en casa de nuestros clientes.

b) Misión.

Ser el preferente en el mercado nacional e internacional, así proporcionándoles a nuestros clientes productos y servicios innovadores, con la más alta calidad y gran valor, y que superen siempre las expectativas de los clientes. Esto logros no solo los hace la empresa de su desarrollo si no lo hace a través del desarrollo humano de nuestro personal y administración de tecnología de punta.

c) Valores.

- ✚ Lealtad. es el compromiso y fidelidad que tenemos hacia nuestra empresa, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo del personal en beneficio de la misma.
- ✚ Honestidad. pensar, hablar y actuar siempre con apego a los principios y valores morales.
- ✚ Servicio. disposición para dar respuesta a las necesidades y requerimiento de nuestros clientes con una actividad de entrega, colaboración y espíritu de atención.
- ✚ Responsabilidad. cumpliendo siempre con los compromisos adquiridos por y para la empresa, realizando de manea pronto, efectiva, y dentro de tiempo y respuesta establecida todas las actividades encomendadas.

4.1.4. Estructura Orgánica.

Lista de funciones de las áreas:

1.- Comercial.

- Prospectos en ventas
- Participar en eventos
- Hacer presentación para las empresas
- Cotización
- Ventas sector público y sector privado
- Hacer proyectos

2.- Mercadotecnia.

- Realizar investigación y evaluación de mercado
- Presentar plan anual de publicidad
- Presupuestar gastos de publicidad
- Organización de eventos
- Páginas web
- Análisis de competencia
- Estrategias de promoción
- Telemercadeo.
- Logística

3.- Operaciones.

- Producción
- Diseño de nuevos productos
- Soporte tec.
- Pruebas de equipo
- Pruebas de equipo
- Análisis de nuevos materiales y productos
- Software
- Desarrollo de sistemas
- Manual de capacitación
- Embarque
- Compras
- Foto credencialización

4.- Administración y Finanzas

- Contabilidad
- Tesorería
- RH
- Legal

El objetivo de la empresa es posicionarse en el todo el mercado ya sea de posición baja, media y alta. Sobre todo, llegar a ser una necesidad dentro de los hogares, que siempre esté presente en una casa o una reunión.

Queremos que este producto lo utilicen tanto un hombre o una mujer en sus momentos más importantes.

4.1.5. Normas y Reglamentos Internos de la Empresa.

4.1.5.1. Normas.

- Calendario Laboral
- Plan de Prevención de Riesgos Laborales

- Contratación de Trabajadores
- Ausencias y Permisos Retribuidos
- Pago de seguro Social
- Vacaciones
- Retención de impuestos

4.1.5.2. Reglamento.

- Lavarse las manos antes de entrar a la empresa
- Usar cubrebocas
- Usar zapatos completamente cerrados y que sean de suela de goma.
- Usar red para el pelo
- Llegar puntual a la hora de su entrada laboral
- Solo tener 1 hora de su comida
- No fumar dentro de las instalaciones
- No traer uñas largas
- No correr dentro de las instalaciones
- No quedarse platicando dentro de los baños
- No molestar otras áreas.

4.1.6. Código de Ética.

El Código de Ética es un documento que tiene la finalidad de proporcionar a todos sus colaboradores, una norma que regule el comportamiento y actuación de los mismos, en todas las actividades.

✚ CONTENIDO:

- 1.- Carta del Director General de BALANDRA.
- 2.- Introducción.
- 3.- Valores de los trabajadores dentro de la empresa.
- 4.- Qué es el Código de Ética BALANDRA.
- 5.- Políticas del Código de Ética.
 - 01 Comunicación.
 - 02 Empleo.
 - 03 Ambiente Hostil

- 04 Acoso Sexual
- 05 Conflicto de Intereses
- 06 Calidad enfocadas a la satisfacción del cliente
- 07 Seguridad, salud ocupacional y protección del medio ambiente
- 08 Prácticas Comerciales
- 09 Relación con proveedores
- 10 Lavado de dinero
- 11 Controles y registros de información
- 12 Uso de información privilegiada o confidencial

6.- Carta compromiso.

CARTA DEL DIRECTOR GENERAL DE BALANDRA.

La existencia y observancia, así como el apego a principios y comportamientos éticos demuestran un estilo de respeto, honestidad, integridad y responsabilidad, valores imprescindibles para el desempeño armónico del trabajo. Estos valores constituyen una parte fundamental de nuestra cultura.

Desde su fundación hace 71 años, Balandra se ha distinguido por ser una organización que promueve la sana convivencia de las personas que colaboran en su empresa y el trato honesto y transparente con las personas e instituciones con quienes interactúa.

Con el propósito de reafirmar los valores en los que creemos y que norman nuestro quehacer como miembros de la comunidad empresarial del grupo BALANDRA, se presenta este Código de Ética actualizado, en el cual se incorporan algunos conceptos y adecuaciones que facilitan su comprensión y observación.

El comité de integridad, instancia encargada entre otras responsabilidades, de hacer el código de ética una norma de vida, está integrado por compañeros de probada honradez y profesionalismo.

Con la responsabilidad de inherente a mi cargo, yo cumpliré y haré cumplir el Código de Ética.

Atentamente:

Fernando Kugue Naraki
Director General de BALANDRA.

Introducción.



Se entiende por Código, el conjunto ordenado y sistematizado de normas y conductas en una comunidad, y por ética a la rama de la filosofía que se ocupa del estudio de la norma, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos y superarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayuden a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro; proporcionar una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Son las bases para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas y permitir regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Valores de los trabajadores dentro de la empresa.

- ❖ Orientación al cliente: Conozco las necesidades y expectativas de nuestro cliente.
- ❖ Cumplo con las condiciones, especificaciones y nivel de servicio acordado con el cliente.
- ❖ Conozco nuestros productos y beneficios.
- ❖ Actúo y decido para satisfacer a nuestro cliente.

Innovación.



- ❖ Hago cosas diferentes para obtener mejores resultados.
- ❖ Promuevo la creatividad.
- ❖ Estoy abierto a escuchar e impulsar nuevas ideas que generan crecimiento del negocio.

Desarrollo Humano.



- ❖ Soy responsable de mi desarrollo.
- ❖ Desarrollo el liderazgo y la competencia de mis colaboradores.

- ❖ Promuevo la colaboración y el trabajo en equipo.
- ❖ Proporciono el ambiente para que el colaborador alcance su máximo potencial y realización.
- ❖ Respeto a la dignidad Humana.

Desarrollo Sustentable.



- ❖ Cuido el medio ambiente.
- ❖ Cuido las materias primas.
- ❖ Buscamos la calidad.
- ❖ Satisfacer las necesidades del grupo.

Código de Ética.

01 comunicación.

Debido a que BALANDRA tenemos canales de comunicación con quienes nos rodeamos (accionistas, inversionistas, socios, clientes, consumidores, colaboradores, proveedores, gobierno, vecinos, medios de comunicación, iglesias, club, etc.) es una obligación comunicar oportuna y responsablemente ideas, preocupaciones y/o aseveraciones, en forma clara, precisa y honesta, así como obtener y brindar retroalimentación que sirva para conservar y mejorar la imagen interna y externa de nuestra organización.

02 Empleo.

En BALANDRA, las oportunidades laborales que se presentan, son manejadas con equidad y están al alcance de todo el personal, sin discriminación de género, raza, necesidad, discapacidad física, religión, clase social o condición, concluyendo el embarazo.

La selección se basa, exclusivamente, en competencias laborales requeridas en cada puesto y en aquellos aspectos relativos al desempeño profesional y a la afinidad con los valores de BALANDRA del colaborador o candidato.

03 Ambiente Hostil.

En BALANDRA proporcionamos un ambiente de trabajo que respete la dignidad de los colaboradores y no ejercer presiones ajenas a las que la operación de los negocios demanda.

04 Acoso Sexual:

En BALANDRA prohibimos, condenamos y denunciaremos todo tipo de acoso y hostigamiento sexual dentro y fuera del lugar de trabajo.

El Código Penal Federal, en su artículo 259 Bis, precisa: al que con fines lascivos asedie reiteradamente a personas de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera de otras que implique subordinación, se le impondrá sanción hasta de cuarenta días multa.

Sí el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargado le proporcione, se le destituirá de su cargo.

En BALANDRA estamos comprometidos a crear y mantener una administración de negocios profesional, honesta e íntegra. La organización es un lugar donde nuestros accionistas se tienen confiados a invertir y donde nuestra gente se sienta orgullosa de trabajar. Por ende, los colaboradores no debemos hacer uso de los recursos de BALANDRA con fines diferentes a los destinados para la organización.

05 Calidad Enfocada a la Satisfacción del Cliente.

La calidad, más que un requisito de nuestros clientes, es fundamental en BALANDRA en todas las operaciones, transacciones y servicios que realizamos. De la manera debemos cumplir con los requisitos que la tecnología operativa y administrativa demanda de una empresa de clase mundial.

06 Seguridad, Salud Ocupacional, y Protección al Medio Ambiente.

Para BALANDRA, la integridad física y mental de todos los colaboradores, así como el cuidado y conservación del medio ambiente y de sus activos, son prioritarios, por los que, mediante la observación identificación y cumplimiento de los principios a ejercer para la prevención de accidentes y afectación al medio ambiente, hacemos uso de nuestros derechos y actuamos con responsabilidad.

07 Prácticas Comerciales.

Al realizar operaciones comerciales, debemos asegurarnos de dar cumplimiento a las leyes y tratados comerciales de México tiene celebrados con diversos países y las leyes mexicanas aplicables. Asimismo, debemos cumplir con los pactos con nuestros clientes.

08 Relaciones con Proveedores

Dentro de nuestras prácticas comerciales, las relaciones con nuestros proveedores ocupan un lugar muy importante, razón por la cual deben ser seleccionados tomando en cuenta las políticas y procedimientos correspondientes, bajo escritas normas de competencia y profesionalismo y con la premisa de establecer relaciones de largo plazo.

09 Lavado de Dinero.

El lavado de dinero se ha convertido en una manera de introducir ingresos del crimen organizado en operaciones lícitas. Por este motivo BALANDRA, toda alta al catálogo de clientes o proveedores, incluidos contratistas, y proveedores de servicios, requiere de visto bueno del área de crédito y cobranza o de abastecimientos, según sea el caso, quienes se deben asegurar de su solvencia tanto económica como moral. Los pagos y la cobranza deben hacerse usando los medios del sistema financiero y en ningún caso BALANDRA deberá de pagar o cobrar dinero en efectivo.

10 Controles y Registros de Información.

Todos los registros de información relativa a nuestras operaciones, ya sean contables, financieras, o de otro tipo, cuando son veraces y oportunos, permiten la toma de decisiones correctas y a tiempo. Asimismo, esa información facilita el cumplimiento cabal de nuestras obligaciones de negocio, incluyendo las fiscales, y de igual forma permiten exigir nuestros derechos.

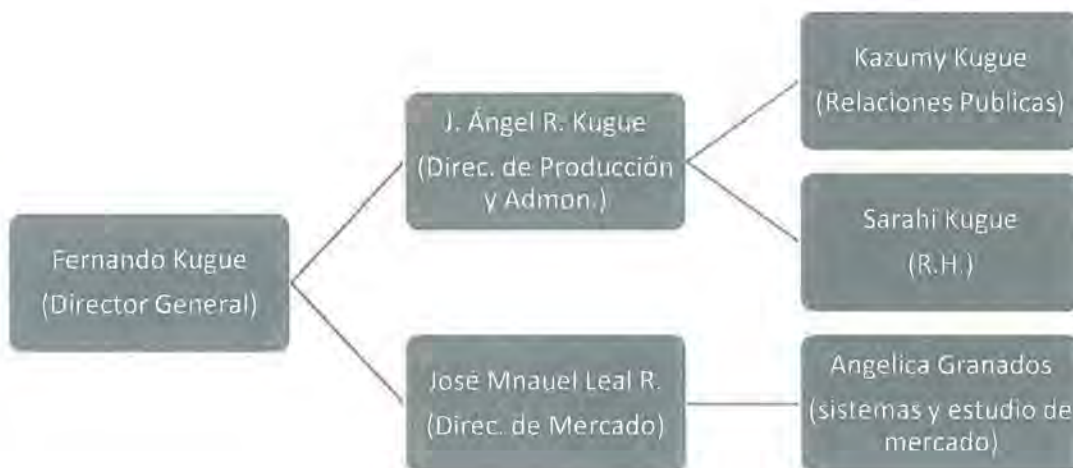
11 Uso de Información Privilegiada o Confidencial.

Salvaguardar y hacer uso y manejo de la información relativa a los negocios que conforman BALANDRA, así como la de sus colaboradores, por ser este uno de sus activos más importantes.

4.1.7. Atribuciones.

Nosotros estamos realizando este producto para que la gente consuma productos sanos, que aprenda a comer con productos orgánicos y sin conservadores. También es importante consumir el producto de nuestro país que es muy rico y sobre todo con la mejor calidad de los productos que se producen en nuestra tierra.

4.1.8. Organigrama.



4.1.9. Objetivos y Funciones.

4.1.9.1 Objetivos.

- 1.- Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional del ramo.
- 2.- Establecerse en el mercado internacional y abrir sucursales en las principales ciudades del mundo.
- 3.- Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- 4.- Establecerse en el mercado internacional y abrir sucursales en las principales ciudades del mundo.
- 5.- Convertirse en el máximo y más responsable empleador del país e imponer una cultura de honestidad y trabajo entre los empleados.
- 6.- Crecer al menos un 70% en sus ganancias netas en un lapso de 2 años sin incurrir en despidos de personal.
- 7.- Llevar a la empresa a ser un líder en el mercado online, para que la gente pueda hacer sus pedidos sin ningún problema ya sea con tarjeta o en efectivo.

4.1.9.2. Funciones.

Área comercial: incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar a los consumidores los bienes y servicios producidos. Antes de la producción de la empresa BALANDRA una de sus funciones es analizar las necesidades de los consumidores mediante haciendo un estudio de mercado y una vez producido ya el producto, consiste en diseñar una política comercial adecuada para poder venderlo. Área de Producción: controla el aprovisionamiento de la materia prima y gestiona la producción de los bienes y servicios de la empra BALANDRA.

Se encarga de pedir toda la información al área comercial para validar la los gustos y preferencias de los consumidores y nivel estatus social para ver por donde atacar el mercado ya sea por un estatus de nivel alto, medio o bajo. Una vez que esta área ya valido la información y realizo el producto.

Área de Finanzas e Inversión: esta área capta los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa BALANDRA y llevar las políticas de inversiones, todas las áreas o departamentos de la empresa BALANDRA necesitan los recursos económicos para poder trabajar y así adaptarse al presupuesto que se le está otorgando.

Área de Recursos Humanos: la función de esta área dentro de la empresa BALANDRA, es seleccionar y contratar a los trabajadores, formarlos y organizarlos todo el personal y brindarles todas las herramientas necesarias para que puedan trabajar.

4.1.10. Diseño del Logo y su Preparación.

1.- El diseño, simboliza el mar y la playa de donde proviene la sal de mar.

2.- La separación simboliza la península de Baja California Sur y las ondas que se ven a la mitad son las olas rompiendo en la playa.

El nombre Balandra: proviene de una playa aun virgen, que se encuentra en la ciudad de la Paz Baja California Sur, es una playa muy especial de la región ya que tiene una piedra muy simbólica de la ciudad.

Los colores: son blanco y negro que simboliza todo lo existente en el universo y también son fuerzas fundamentales pero opuestas como el mar produce sal y las tierras produce especies y fruta.

Marca y logo





La extracción de sal de la salina



las especias que se usan

4.1.11. Imagen del Producto Terminado.



La lista de los ingredientes



El producto ya terminado



así queda el producto ya deshidratado



El producto sale de la maquina deshidratadora

se usa manzana verde picada



el producto listo para empacar y embazar



el material de higiene (guantes y cubre bocas) que se usa para picar el producto

CONCLUSIONES.

Una vez definido el concepto de empresa en donde comprendemos los diversos componentes que la deben de integrar y su importancia, se puede considerar emprender la propia.

Es fundamental tomar en cuenta que las PYME por su tamaño y estructura son más fáciles de manejar, además permite de manera más directa el trato con sus clientes, lo que les posibilitará conocer con más facilidad sus necesidades y ofrecer un servicio más personalizado.

Es importante cumplir todos los requisitos y proceso que se requieren, sin descuidar ningún detalle, para que se pueda emprender un negocio familiar sin ningún tropiezo. Aunque hay que reconocer que nadie queda exento de fallas y errores, ya que carecen del capital financiero del que disponen las grandes empresas, además que no existen cargos y roles bien establecidos por parte del área de mando, lo cual puede provocar grandes confusiones entre los individuos que integran la empresa.

Finalmente hay que reconocer que es muy importante que los emprendedores en familia confíen el rumbo de su proyecto y estén de acuerdo en cuanto a la jerarquía que se toma y las decisiones que se llevan a cabo en conjunto, a fin de lograr el objetivo exitosamente.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Álvarez Torres M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. MÉXICO, PANORAMA.
2. Bonnin J. (2004). *Principios de Administración pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
3. Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
4. Draft R. (2004). *Administración*. México. Ed. Thomson.
5. Ferrel O. C. (2007). *Introducción a los Negocios*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
6. James Jr. (2013). *Organizaciones, Comportamientos, Estructura, Procesos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
7. Münich L. García J. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Ed. Trillas.
8. Reyes Ponce A. (2007). *Administración de Empresas*. Ciudad de México: Limusa.
9. Universidad de Buenos Aires. (2012). *La gestión Moderna en Recursos Humanos*. Buenos Aires: Eudaba.
10. Von Stein L. (2016). *Trato de teoría de la Administración y Derechos Administrativos*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económico.

CIBEROGRAFÍA.

- 1.- <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion2.shtml>.
- 2.- Alixa T. (2014). *Autores de la Administración*. 2014, de Monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion2.shtml>
- 3.- Valle D. (2012). *Administración de la Prehistoria*. de Scribd Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/87302889/ADMINISTRACION-PREHISTORICA>
- 4.- Balladares C.(2012). *La administración en la Edad Media*. de Scribd Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/105066549/La-Administracion-en-la-Edad-Media>
- 5.- Olachea V. (2014). *Administración en la Edad Contemporánea*. de Blog spot MX Sitio web: <http://fundamentosdeadministracion2014.blogspot.mx/p/administracion.html>
- 6.- González N. (2014). *La administración en la Edad Moderna*. de Prezi Sitio web: <https://prezi.com/crnhb6glcd-9/la-administracion-en-la-edad-media/>
- 7.- A. 2018,01. *Concepto de Ética profesional*. Equipo de Redacción de Concepto. de. Obtenido de: <http://concepto.de/etica-profesional>
- 8.- Pérez Porto J. Gardey A. (2009). *Definición de PYME*. de Definiciones. Sitio web: <https://definicion.de/pyme/>
- 9.- Leonel Ricardo Edgar Daniel. (2004). *Fases del proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fases-del-proceso-administrativo/>
- 10.- Palma J.(2013). *Manual de Procedimientos*. de Monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- 11.- Velásquez A. (2012). *Manual de Organización*, de Slideshare Sitio web: https://es.slideshare.net/aj_velasquez/manual-de-organizacion-11860381
- 12.- Pérez Porto J. Merino M. (2009). *Definición de organigrama*. de Definiciones Sitio web: <https://definicion.de/organigrama/>

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- 1.- Administrador: Es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar metas organizacionales y llevando así consigo la responsabilidad de llegar a los resultados económicos.
- 2.- Administración: Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos de una organización.
- 3.- Empresa: Es una unidad económica social, integrada por elementos humanos, material y técnicos que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de sus participaciones en el mercado de bienes y servicios.
- 4.- PYME: Es el significado de pequeñas y medianas empresas, se trata de las empresas mercantiles, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que requieren ingresos moderados.
- 5.- Manual de Organización: Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece las funciones básicas, funciones específicas, las relaciones con la autoridad, dependencias y coordinación en el trabajo.
- 6.- Organigrama: Es un esquema de la organización de una empresa o coloquialmente conocido como una representación gráfica y además cumple con un rol informativo.
- 7.- Espíritu Emprendedor: Es el proceso de iniciar una compañía organizando los recursos necesarios y asumiendo los riesgos y premios conexos.
- 8.- Becarios: Se les llama becarios a los estudiantes que buscan trabajar, pretenden adquirir experiencia, ya sea adicionando un sueldo o sin sueldo.
- 9.- Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.
- 10.- Psicología: Ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia, carácter modo de ser.
- 11.- Derecho: Estudio de conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.
- 12.- Economía: Ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.
- 13.- Antropología: Ciencia que trata del estudio el hombre
- 14.- Matemáticas: Ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstracto (números, figuras geométricas).

15.- Ingeniería Industrial: Aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de las técnicas industrial en todas sus ramas.

16.- Contabilidad: Ciencia de llevar las cuentas.

17.- Ergonomía: Conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipos e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.

18.- Cibernética: Ciencias que estudia los mecanismos automáticos y las máquinas.

19.- Futuro: es la porción de la línea temporal que todavía no ha sucedido

20.- Gobierno: Es la autoridad que dirige, controla y administra sus instituciones, la cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder ejecutivo del Estado.

21.- Profesional: Es un miembro de una profesión o persona cuyo sustento de vida es a través del ejercicio de una actividad laboral específica.

22.- Científico: Es una persona que participa y realiza una actividad sistemática para adquirir nuevos conocimientos en el campo de las ciencias naturales.

23.- Máquina: Una máquina es un conjunto de elementos móviles y fijos cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía, o realizar un trabajo con un fin determinado.

24.- Planeación: Un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

25.- Organización: Son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

26.- Ciencia: Es un sistema ordenado de conocimientos estructurados que estudia, investiga e interpreta los fenómenos naturales, sociales y artificiales.

27.- Historia: La historia es la ciencia que tiene como objeto el estudio de sucesos del pasado, tradicionalmente de la humanidad.

28.- Feudalismo: El feudalismo fue un sistema que surgió con la decadencia romana y la invasión de los pueblos bárbaros.

29.- Habilidades Técnicas: consiste en utilizar los conocimientos, métodos, técnicas, y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencias y educación.

- 30.- Habilidad Humana: consiste en la capacidad y el descendimiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz.
- 31.- Mercantilismo: Se denomina mercantilismo a un conjunto de ideas políticas o ideas económicas de gran pragmatismo.
- 32.- Renacimiento: Es el nombre dado a un amplio movimiento cultural tras el oscurantismo medieval.
- 33.- Edad Contemporánea: Es el nombre con el que se designa al periodo histórico comprendido entre la Declaración de Independencia de los Estados Unidos o la Revolución francesa, y la actualidad.
- 34.- Ética profesional: hace referencia al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran al desarrollo de las actividades profesionales.
- 35.- Fase Mecánica: Es la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo.
- 36.- Fase Dinámica: Es aquella donde totalmente estructura desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad, pero coordinada complejidad.
- 37.- Misión: Es cuando se describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia.
- 38.- Visión: expresa la inspiración futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o, en otras palabras, es una proyección a futuro.
- 39- Dirección: Consiste usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales.
- 40.- Control: Significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose.
- 41.- Comunicación: La capacitación es el conjunto de actividades tendientes a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades integrando a los Recursos humanos a los diferentes procesos de la organización.
- 42.- Mayorista: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minorías), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- 43.- Minorías o detallistas: Las que venden productos al "menudeo", en pequeñas cantidades, al consumidor.

44.- Comisionista: Se dedica a vender mercancías que lo productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una negación o comisión.

45.- Objetivo: Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación.