

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS



EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

ADMINISTRACION Y GESTION

Para optar el Título Profesional de

Licenciado en Administración

AUTOR

Bach. Adm. GUSTAVO JESUS GIERATHS MORALES

JURADO

- Lic. Adm. VICTOR REATEGUI PAREDES (Presidente)
- Lic. Adm. ROMULO VASQUEZ MORI (Miembro)
- Lic. Adm. WALTER SORIA DEL AGUILA (Miembro)

IQUITOS - PERU

2016



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

OFICINA DE REGISTROS Y SERVICIOS ACADÉMICOS



ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL


En la ciudad de Iquitos, siendo las 7:00 am del día 20 de ABRIL del 2016, de acuerdo a lo establecido en la **Resolución Decanal N° 0472 -2016-FACEN-UNAP**, se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado de Examen de Suficiencia Profesional, integrado por los docentes: **LIC.ADM. VÍCTOR REÁTEGUI PAREDES** (Presidente), **LIC.ADM. RÓMULO VÁSQUEZ MORI** (Miembro) y el **LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA** (Miembro), para proceder al Acto Académico del Examen Oral de Suficiencia Profesional del Bachiller en Ciencias Administrativas **GUSTAVO JESÚS GIERATHS MORALES**, tendiente a optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.


De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley 30220, el jurado procedió al Examen Oral sobre la Balota N°01 "ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN".


El acto público fue aperturado por el Presidente del jurado, dándose lectura a la Resolución Decanal que fija la realización del Examen Oral.

De inmediato se procedió a invitar al examinado a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del Jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del jurado, se dio por concluido el examen oral, pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido: APROBADO POR MAYORIA

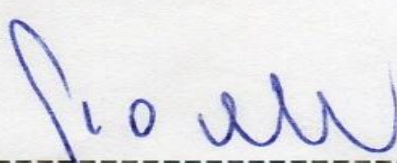
El jurado dio a conocer el resultado del examen siendo las 11:00 am. y se dio por terminado el acto académico.


LIC.ADM. VÍCTOR REÁTEGUI PAREDES
Presidente

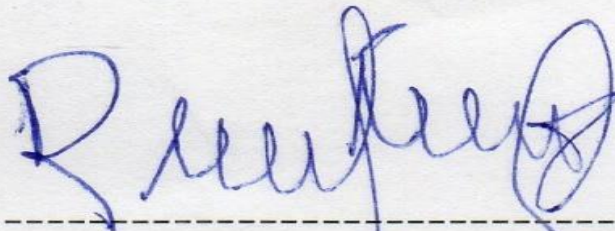

LIC.ADM. RÓMULO VÁSQUEZ MORI
Miembro


LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA
Miembro

MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. VICTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, Mgr.
Presidente
CLAD-01966

7


LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI
Miembro
CLAD-03528



LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA
Miembro
CLAD-02527

ÍNDICE CAPITULAR

| | Página |
|---|--------|
| RESUMEN | 5 |
| 1. CAPITULO I: ADMINISTRACION Y GESTION I | 6 |
| 1.1. Introducción al estudio de la administración | 6 |
| 1.2. Características de la administración | 6 |
| 1.3. Administración como ciencia, técnica y arte | 7 |
| 1.4. La administración | 7 |
| 1.5. Importancia de la administración | 9 |
| 1.6. Evolución histórica del pensamiento administrativo | 9 |
| 1.7. Origen y evolución del pensamiento administrativo | 11 |
| 1.8. Principios de las escuelas administrativas | 12 |
| 2. CAPITULO II: ADMINISTRACION Y GESTION II | 14 |
| 2.1. Concepto de organización | 14 |
| 2.2. Elementos de la organización | 15 |
| 2.3. Importancia de la organización | 15 |
| 2.4. Principios de la organización | 16 |
| 2.5. Etapas de la organización | 17 |
| 2.6. Tipología de la organización | 18 |
| 2.7. Técnicas de organización | 20 |
| 2.8. Objetivos | 23 |
| 2.9. Funciones de los objetivos organizacionales | 23 |
| 2.10. Características de los objetivos | 24 |
| 2.11. Tipos de objetivos | 24 |
| 2.12. Importancia de los objetivos organizacionales | 25 |
| 2.13. Establecimiento de objetivos organizacionales | 26 |
| 2.14. Administración Por Objetivos (APO) | 27 |
| 2.15. Características de la APO | 27 |
| 2.16. Proceso de la APO | 27 |
| 2.17. Ventajas de la APO | 28 |
| 2.18. Desventajas de la APO | 29 |
| 3. CAPITULO III: ADMINISTRACION Y GESTION III | 30 |
| 3.1. Planeamiento estratégico | 30 |
| 3.2. Ventajas del planeamiento estratégico | 30 |
| 3.3. Estructura del planeamiento estratégico | 30 |
| 3.4. Técnicas del planeamiento estratégico | 34 |
| BIBLIOGRAFIA | 36 |

RESUMEN

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con la finalidad de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los objetivos perseguidos por la organización.

Mediante una buena administración y gestión se aprovechan al máximo todos los recursos humanos y no humanos existentes en una organización, generando mayor calidad de vida en el entorno.

La administración lleva orden a los esfuerzos, convierte la información desarticulada en relaciones significativas, estas relaciones operan para desarrollar soluciones a los problemas y alcanzar objetivos.

También hay que precisar que los objetivos organizacionales influyen de manera importante en la toma de decisiones, en la eficiencia de la organización y evaluación del desempeño.

Un factor fundamental es el planeamiento estratégico ya que permite fijar el futuro de la organización, el cual comprende la misión y visión de la misma; es decir, la razón de ser y hacia donde apunta la organización.

Todas las fases de nuestra vida moderna están afectadas por la administración. El gerente de un banco, el obispo de una iglesia, la supervisora de una tienda por departamento, el director de un hospital necesitan de alguna u otra manera de ella para llevar a cabo sus funciones, esto quiere decir que la administración es de gran trascendencia en la vida del hombre.

ADMINISTRACION Y GESTION I, II, II

CAPITULO I: ADMINISTRACION Y GESTION I

1.1. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION

La administración se ha definido en muchas formas, y aún hoy en día no existe una definición aceptada de manera universal. A continuación se indican las definiciones de algunos reconocidos autores:

- “La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro”. (Chiavenato, 1998).
- “Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (Koontz y Wehrich, 1995).

1.2. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, las cuales se detallan a continuación:

- **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, etc.
- **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.
- **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.

- **Amplitud del ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- **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 afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **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. ADMINISTRACION COMO CIENCIA, TECNICA Y ARTE

Mucha divergencia ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si ésta debe ser considerada ciencia, técnica y/o arte. Al respecto, Avila y Otros, (1998) definen **Ciencia** como un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales. También señalan que **Técnica** es un conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria y finalmente, establecen que **Arte** es un conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos.

También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Concluyen que como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad, etc.), la administración es un arte.

Es saber cómo hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados y técnicas. Cuando la ciencia y la aplicación de nuevos procedimientos y métodos mejoran, contribuyen a que la administración sea un arte.

1.4. LA ADMINISTRACION.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de

su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

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

Koontz & O'Donnell, la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Fayol, administrar es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

E. F. L. Brench, es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Según **Jiménez Castro**, la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a fin de lograr propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Jorge Terry, define la administración en atención a su objeto y también como un proceso. En atención a su objeto: " Administrar es lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos", en atención al proceso: "administrar es un proceso distintivo que consiste en la planificación, organización, ejecución y control empleados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Desde cualquier punto de vista que se defina la administración es necesario tener presente:

- El carácter de la administración como actividad productiva.
- La transformación de la naturaleza en beneficio de la sociedad.
- La obtención del producto como un efecto natural del proceso productivo.
- El producto se refiere a la producción de bienes materiales y servicios.
- El papel importante que juega la administración en la organización y dirección de esa producción.

Según **Terry** (1982), la administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a la sociedad mejores equipos, oficinas, relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son el objetivo constante. “La administración lleva el orden a los esfuerzos, convierte la información desarticulada en relaciones significativas, estas relaciones operan para solucionar problemas y alcanzar objetivos”.

1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

En una sociedad, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización, debido a que no es posible que una empresa industrial, un hospital, una universidad, un banco logren los objetivos propuestos sin hacer uso de ella. Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina según Munch Galindo:

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, porque proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tienen múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.6. EVOLUCION HISTORICA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

A través del tiempo han sido más los campos que se han interesado por la importancia y necesidad de la administración.

A continuación una muy breve reseña histórica de la administración.

La evolución histórica de la administración se remonta a los años 1.200 a.C., al oeste de la antigua civilización de Mesopotamia y los escritos egipcios.

Donde se indica que la administración era utilizada para asuntos políticos. Otras civilizaciones que muestran evidencia de que practicaban la administración son la de Grecia y el antiguo Imperio Romano y la utilizaban en asuntos gubernamentales, organización militar, unidad de grupos e implantación de autoridades.

También se conoce que en la civilización occidental la parte eclesiástica aportó gran conocimiento a la administración, gracias a la formación de una estructura orgánica mundial y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Hasta mediados del siglo XVIII y luego de casi veinte siglos de la utilización de los mismos métodos e implementos de producción y luego de muchas décadas se registran una serie de investigaciones alterando el entorno de la actividad industrial, el cual fue conocido como la Revolución Industrial. Esta revolución trajo consigo los siguientes:

- Mayor utilización de maquinarias.
- La centralización de las actividades de producción.
- Nuevas relaciones entre empresarios y empleados.
- Separación de clientes y productores.

Bajo estas nuevas condiciones los medios ya no eran satisfactorios para lograr los objetivos. Aumento entonces la creencia de que se podía mejorar la administración.

Muchos fueron los hombres que contribuyeron a este cambio entre ellos se encuentran:

Frederick W. Taylor, 1856 - 1917, Taylor creía que una de las mayores dificultades era la comunicación entre los gerentes y los empleados. Taylor decía que cuando se lograra determinar qué es lo que constituye un honrado día de trabajo, podía esto servir como base para un buen entendimiento mutuo y para formar un centro alrededor del cual podría construirse una mejor administración. Taylor enfocaba las cosas de una manera precisa y analítica para aprobar o

desaprobar hipótesis, su método fue conocido como administración científica y se basaba en cuatro principios:

- Principio de planeación.
- Principio de preparación.
- Principio de control.
- Principio de ejecución.

1.7. ORIGEN Y EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La administración ha sido una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

Desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de las actividades (contables, financieras o de marketing) y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos - cualesquiera que sean estos - de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan.

En el año 500 a.C., la historia nos habla del Imperio **Chino**, en donde Confucio sentó las bases de la administración China.

También se ve evidenciado en el año 400 a.C., cuando los egipcios reconocen la necesidad de planear, organizar y controlar los sistemas agrícolas, de pastoreo y comercio con los que contaban.

A pesar de todo el progreso alcanzado por el conocimiento humano, la llamada ciencia de la administración solo surgió a principios del siglo XX.

Para que surgiese se necesitaron siglos de preparación y muchos antecedentes capaces de hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.

Son diversos los enfoques de la administración, algunos de ámbito amplio, otros más especializados, de modo que existen varias concepciones de la forma más acertada en que se debe administrar una organización, lo que ha ocasionado que hasta la fecha no exista una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

Observemos las teorías que surgieron desde 1903 y sus principales pioneros.

- 1903 Administración Científica Taylor, Gantt, Gilbreth
- 1909 Teoría Burocrática Max Weber
- 1916 Teoría Clásica Fayol, Gulik, Urwick
- 1932 Teoría Relaciones Humanas Elton Mayo
- 1947 Teoría Estructuralista Weber, Etzioni
- 1951 Teoría de Sistemas Ludwing Von Bertalanffy
- 1954 Teoría Neoclásica Drucker, O` Donnell
- 1957 Teoría del Comportamiento Hebert Alexander Simon
- 1962 Desarrollo Organizacional McGregor, Argyris
- 1972 Teoría de la Contingencia Chandler, Skinner, Burns

1.8. PRINCIPIOS DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

- **CIENTÍFICA**
 - ✓ La administración como ciencia.
 - ✓ Énfasis en las tareas.
 - ✓ Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
 - ✓ Concepto de homo economicus.
 - ✓ Supervisión funcional.
- **BUROCRÁTICA**
 - ✓ Tipos de sociedad y autoridad.
 - ✓ Enfoque de sistema cerrado.
 - ✓ Carácter legal de normas.
 - ✓ Impersonalidad en las relaciones.
 - ✓ División del trabajo.
- **CLÁSICA**
 - ✓ Su aporte más sólido es que busca principios y conceptos que se puedan aplicar en la administración del trabajo y del personal de una manera productiva, sin embargo su limitación es que ignora las diferencias que existen entre las personas y las situaciones cambiantes.

- ✓ Por otra parte, en las organizaciones se da lugar a diferentes comportamientos humanos, el que los pioneros se dieran cuenta de esto significó que pasáramos de evaluar los resultados reales y posibles a nivel estructural y mecanicista para enfocarnos más en la parte humana (socio-cultural) que toda organización posee. Así aparecen las Teorías de las Relaciones Humanas, el Comportamiento Humano y el Desarrollo Humano.
- ✓ Las reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo, propiciaron el nacimiento de la Escuela del Comportamiento Humano.
- ✓ Otorgó mayor importancia al hombre.
- **ESTRUCTURALISTA**
 - ✓ Análisis de las organizaciones.
 - ✓ Tipología de las organizaciones.
 - ✓ Objetivos organizacionales.
 - ✓ Ambiente y conflictos organizacionales.
- **SISTEMAS**
 - ✓ La organización es un conjunto formado por partes que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.
 - ✓ Interrelación entre las partes.
 - ✓ Sistema abierto.
- **NEOCLÁSICA**
 - ✓ Caracterización de la organización formal.
 - ✓ Organización lineal.
 - ✓ Organización funcional.
 - ✓ Línea Staff.
- **CONTINGENCIAL**
 - ✓ Afirma que no existe una forma única para administrar u organizar el trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos.
 - ✓ Se basa en los aspectos de liderazgo de la Escuela Conductista.

CAPITULO II: ADMINISTRACION Y GESTION II

2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACION

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Agustín Reyes Ponce

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

.

Eugenio Sisto Velasco

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad, jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

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

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

2.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

- **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización informal.

2.3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

- Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.

2.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- **Del objetivo:** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- **Especialización:** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía:** Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
- **Unidad de mando:** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportarse a más de un superior porque si el

empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

- **Difusión:** Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad.
- **Amplitud o tramo de control:** Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.
- **De la Coordinación:** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
- **Continuidad:** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

2.5. ETAPAS DE LA ORGANIZACION

- **División del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- **Jerarquización:** Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- **Departamentalización:** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- **Coordinación:** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

Tipos de departamentalización

- **Por proceso o equipo:** Puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.
- **Secuencia:** Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores.
- **Funcional:** Agrupa las actividades análogas, según su función primordial.
- **Por productos:** Es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o por territorios:** Se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.
- **Clientes:** El interés principal es servir a distintos compradores, por lo general se aplica en empresas comerciales.

2.6. TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION

- **Lineal o militar**

Está centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

- ✓ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- ✓ No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- ✓ Es rígida e inflexible.
- ✓ La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.

- **Funcional o de Taylor.**

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número de funciones.

Ventajas:

- ✓ Mayor especialización.
- ✓ Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- ✓ La división del trabajo es planeada.
- ✓ El trabajo manual se separa del intelectual.

- ✓ Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas:

- ✓ Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
- ✓ Se viola el principio de unidad de mando.
- ✓ Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.

- **Lineal funcional**

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

- **Staff**

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

- ✓ Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- ✓ Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.

Desventajas:

- ✓ Hay confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

- **Por comités**

Asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomiendan; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

Ventajas:

- ✓ Las soluciones son más efectivas.
- ✓ Se comparte la responsabilidad.
- ✓ Permite que las ideas se fundamenten.
- ✓ Se aprovecha al máximo la experiencia.

Desventajas:

- ✓ Las decisiones son lentas.
- ✓ Es difícil disolverlos.
- ✓ Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

- **Matricial**

Matriz de Parrilla, de Proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Ventajas:

- ✓ Coordina la mejora de productos como los objetivos del departamento.
- ✓ Propicia la comunicación interdepartamental entre las funciones y los productos.
- ✓ Permite cambiar de una tarea a otra.
- ✓ Favorece el intercambio de experiencias.

Desventajas:

- ✓ Confusión acerca de quién depende de quién.
- ✓ Da lugar a la lucha de poder.
- ✓ Supone pérdidas de tiempo.
- ✓ Resistencia al cambio.

2.7. TECNICAS DE ORGANIZACION

- **Organigramas**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Los organigramas se clasifican por:

Su objetivo: Estructurales, Funcionales y Especiales.

Su área: Generales, Departamentales.

Su contenido: Esquemáticos, Analíticos.

Los organigramas pueden ser de forma horizontal, vertical, circular y mixta.

- **Manuales**

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

Importancia de los manuales

- ✓ Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- ✓ Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados.
- ✓ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ✓ Ayudan a la coordinación, evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- ✓ Reduce costos al incrementar la eficiencia.

- **Análisis del puesto**

Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis del puesto tiene como objetivos:

- ✓ mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Descripción del puesto

- ✓ Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

Especificación del puesto

- ✓ Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, por ejemplo: escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

- **Diagrama o procedimiento de flujo**

Es la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Ventajas

- ✓ Mayor simplificación del trabajo.
- ✓ Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones.
- ✓ Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.
- ✓ Eliminar demoras.

- **Procedimientos**

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Lineamientos para la implantación de procedimientos

- ✓ Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- ✓ Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- ✓ Se representen gráficamente.
- ✓ Que se evite la automatización del personal.
- ✓ Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- ✓ Se revisen periódicamente.
- ✓ Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área.
- ✓ No deben ser demasiado rígidos.
- ✓ Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.

2.8. OBJETIVOS

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

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

- La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones".
- Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
- Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si los objetivos no están interconectados, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque son necesarios, esenciales para su existencia.

2.9. FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

2.10. CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejen su utilidad.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- **Claridad:** Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de su logro.
- **Flexibilidad:** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mensurable:** Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

2.11. TIPOS DE OBJETIVO

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

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

- **Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato.

Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5

años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- ✓ Consolidación del patrimonio.
 - ✓ Mejoramiento de la tecnología de punta.
 - ✓ Crecimiento sostenido.
 - ✓ Reducción de la cartera en mora.
 - ✓ Integración con los socios y la sociedad.
 - ✓ Capacitación y mejoramiento del personal.
 - ✓ Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- **Mediano plazo:** se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
 - **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

2.12. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

- Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte,

pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

- Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición de manera eficiente.
- Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que se deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

2.13. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados. Los 3 pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación:

- Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
- Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
- Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

Estos 3 pasos están interrelacionados y por lo general requieren información de diferentes personas, de diferentes niveles y de diferentes secciones operativas de la empresa.

2.14. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados.

En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente, a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación, de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, mejoren la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

2.15. CARACTERISTICAS DE LA APO

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su subordinado.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación entre los objetivos departamentales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
- Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
- Participación activa de la dirección.
- Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

2.16. PROCESO DE LA APO

- Revisión de los objetivos del empleado: el gerente obtiene una comprensión clara de los objetivos generales de la organización.
- Establecimiento de los objetivos del empleado: el gerente y el empleado se reúnen para acordar los objetivos que debe alcanzar el empleado al final de un periodo normal de operación.
- Supervisión del progreso: durante el periodo de operación normal y a diferentes intervalos, el gerente y el empleado verifican si los objetivos están siendo alcanzados.

- Evaluación del desempeño: al final de un período normal de operación, se juzga el desempeño del trabajador en la medida en que haya alcanzado los objetivos.
- Recompensas: se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos.

2.17. VENTAJAS DE LA APO

Según el libro de Samuel C. Certo nos dice que hay 2 ventajas en la APO.

- Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

Según el libro de Harold Koontz señala las siguientes ventajas:

- Mejoría de la administración: todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo, los recursos y la ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.
- Estímulo al compromiso personal: una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.
- Desarrollo de controles efectivos: en la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar

controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

2.18. DESVENTAJAS DE LA APO

Según el libro de Samuel C. Certo señala lo siguiente:

- La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.
- La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa.

Según el libro de Harold Koontz señala las siguientes desventajas:

- Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO: a pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y autodirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.
- Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas: al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

CAPITULO III: ADMINISTRACION Y GESTION III

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Es un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgo empresarial y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente.

Es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma, se proyecta a futuro definiendo los objetivos y estrategias que harán posible su consecución.

3.2. VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

- Permite dirigir las actividades de la empresa y los métodos de acción.
- Prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes de que se agraven.
- Contar con un sistema de información que ayude a reconocer fortalezas y oportunidades.

3.3. ESTRUCTURA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

- **Visión:**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de cinco (5) o quince (15) años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea la empresa en los próximos años?

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que deseamos que sea en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta.

Una visión inspira y motiva, fija nuevas direcciones, describe los valores que profesamos (creencias y principios relativos a la cultura interna), el

impacto que deseamos lograr con nuestra institución (los resultados que queremos ver) y la imagen que deseamos proyectar (como queremos que nos vean).

Es la guía, el motor, la fuerza, para recorrer el camino que conduce a lo deseado.

Para la redacción de la visión de futuro se debe considerar los siguientes elementos:

- ✓ Debe ser formulada por los líderes de la empresa.
- ✓ Horizonte de tiempo en función de cambios.
- ✓ Integradora en todos los niveles.
- ✓ Amplia y detallada.
- ✓ Positiva y alentadora.
- ✓ Realista en lo posible.
- ✓ Comunica entusiasmo.
- ✓ Proyecta sueños y esperanzas.
- ✓ Incorpora valores e intereses comunes.
- ✓ Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
- ✓ Deber ser difundido interna y externamente.

- **Misión:**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, que incidan de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Peter Drucker, muchas veces llamado “el padre de la Administración Moderna” dice que formular la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, es como preguntar ¿cuál es nuestra misión?

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de sus clientes, es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles, sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe la empresa?

La misión debe definir la interrelación entre la organización y su público relevante: Clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, etc. A la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del porqué de la empresa. Debe ser un compromiso compartido por todos en la organización, debe ser precisa y factible, una vez terminado el proceso general mencionado, sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.

La misión debe incluir los valores compartidos por los directivos, ejecutivos y personal de dirección de la empresa. No todo el personal de la empresa comparte dichos valores, esto es un conjunto de principios éticos y morales que serán representados como la filosofía de la empresa: la responsabilidad social, la preocupación por el medio ambiente, la capacitación y el desarrollo del personal, la responsabilidad por la calidad, son algunos ejemplos de los valores que pueden ser considerados al definir la misión de la empresa.

La misión de la empresa debe ser un elemento de integración de intereses, necesidades, valores y debe crear un compromiso de todo el personal, debe definir una línea de conducta empresarial y será la base para la creación de la cultura de la empresa. La misión debe ser difundida en todos los ámbitos de la acción empresarial.

Las empresas deben redactar sus declaraciones de misión por los siguientes motivos:

- ✓ A efectos de garantizar un propósito unánime en la organización.
- ✓ Sentar bases y normas para asignar los recursos de la empresa.
- ✓ Establecer el clima organizacional.
- ✓ Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito de la empresa, y las que no pueden hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la empresa.
- ✓ Permitir que los objetivos se puedan convertir en una estructura global que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.

- ✓ Especificar los propósitos de la empresa y la conversión de estos propósitos a los objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

- **Objetivos:**

Son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo por ser objetivos globales.

Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, sin objetivos una organización es como un barco a la deriva.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ✓ Cuantificable.
- ✓ Hay que fijar para un periodo de tiempo.
- ✓ Factible de lograrse.
- ✓ Estimulante.
- ✓ Conocido, entendido y aceptado por todos.
- ✓ Flexible.
- ✓ Generado a través de procesos participativos.
- ✓ Relacionado y consistente con misión y visión de futuro.
- ✓ Redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

- ✓ Demandas de clientes externos.
- ✓ Demandas de clientes internos.
- ✓ Base de datos.
- ✓ Amenazas y oportunidades.
- ✓ Fortalezas y debilidades.

- **Estrategias:**

Consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización, las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad de los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos, son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

- **Políticas:**

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten, de este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

3.4. TECNICAS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- **Tormenta de Ideas.**

El procedimiento para llevarlo a cabo es el siguiente:

- ✓ El número óptimo de participantes de cada grupo de discusión es de 5 a 7 personas.
- ✓ La duración óptima del taller es de 30 a 60 minutos.
- ✓ No se pone límites a la fantasía.
- ✓ La razón y la lógica no juegan ningún rol.
- ✓ La cantidad es más importante que la calidad.
- ✓ Está terminantemente prohibido criticar.
- ✓ Se debe escuchar con atención a los participantes.
- ✓ El moderador debe iniciar una primera rueda de ideas de no más de 2 minutos.
- ✓ Luego una segunda rueda de dos minutos de participación sin control.
- ✓ En una tercera rueda de 4 minutos el moderador establece el orden de participación que a su requerimiento el participante genere una idea.

- **Tormenta de Apuntes.**

Consiste en expresar las ideas por escrito, los participantes deben ser motivados a leer las ideas de sus colegas a fin de continuar desarrollándolas. Consta de los siguientes pasos:

- ✓ Duración del taller debe ser de 30 minutos.
- ✓ Por lo general el moderador formula y define el problema.
- ✓ Todos los participantes reciben el formulario en el cual apuntan la definición del problema en el casillero respectivo.
- ✓ En casos particulares se puede exceder el tiempo de 5 minutos.

- **Análisis Morfológico.**

Consiste en el elaborar una matriz de problema; el propósito es mostrar todas las dimensiones independientes de un problema y combinarlas entre sí.

El procedimiento es:

- ✓ Se plantea y define el problema, el moderador expone sus principales características y busca una formulación aceptable.
- ✓ Se elabora un casillero unidimensional en el que se registran todas las circunstancias.
- ✓ Dichos factores influyentes deben ser independientes unos de otros y no reproducir consecuencia alguna.
- ✓ Luego se informa en el formulario todas las características existentes y posibles de dichos factores influyentes.
- ✓ Las soluciones registradas en el casillero morfológico deben ser evaluados a fin de determinar la posibilidad de su aplicación.
- ✓ La solución del problema se encuentra al combinarse las diferentes soluciones utilizadas y posibles de los elementos individuales, hasta encontrar una nueva solución global.
- ✓ La mejor solución "Global" se encuentra mediante la optimización. Se evalúan las soluciones surgidas de las combinaciones a base de los criterios por ejemplo: factibilidad, costos, etc., definidos por el equipo.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la Teoría de la Administración** (5ª Edición). Colombia: Mc Graw Hill.
- Koontz. (1999). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill.
- Mercado: **Administración aplicada. Teoría y Práctica**. 1ª parte. Limusa.
- Robbins (1999). **Las Organizaciones de Hoy**. Colombia: Mc Graw Hill.
- Rue y Biars: **Administración. Teoría y Aplicaciones**. Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A.
- Stoner y Otros. (1999). **Administración** (6ª Edición). México: Mc Graw Hill.
- Universidad Nacional Abierta (UNA). **Administración**. Venezuela.