



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

Teoría Administrativa

Dossier de la Asignatura

*Bernardina Cisternas Arapio
Gonzalo Muñoz Abella*

Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica-Chile
2017



ESCUELA UNIVERSITARIA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

DOSSIER de la ASIGNATURA:
TEORÍA ADMINISTRATIVA

Autores: BERNARDINA CISTERNAS ARAPIO
GONZALO MUÑOZ ABELLA

Arica – Chile
2017

TEORIA ADMINISTRATIVA
Bernardina Cisternas Arapio
Gonzalo Muñoz Abella

N° de Registro ISBN: 978-956-7021-82-6
Derechos Reservados.

Registro de Propiedad Intelectual:
Inscripción N° 281.988 Universidad de Tarapacá
Universidad de Tarapacá, 18 de Septiembre 2222, Arica – Chile.

Sitio Web: sb.uta.cl (Recursos Electrónicos, Dossier de Asignaturas)

Primera Edición Digital: Agosto de 2017
Diseño portada: Christian Villavicencio Cortes



INDICE

PRESENTACIÓN DEL DOSSIER.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
1. CUERPO DEL DOSSIER	
PROGRAMA DE LA ASIGNATURA.....	8
CONTENIDO DEL DOSSIER.....	16
UNIDAD 1: “INTRODUCCION”	17
UNIDAD 2: “CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN”	27
Tema 2A: Administración y administradores.	
Tema 2B: La administración en entornos turbulentos: Ética y Responsabilidad Social.	
Tema 2C: La administración en entornos turbulentos: Evaluación del Entorno.	
UNIDAD 3: “PROCESO DE PLANIFICACIÓN”	43
Tema 3A: Planeación: visión, misión, valores, objetivos, metas, indicadores, responsables.	
Tema 3B: Políticas y estrategias.	
Tema 3C: Programas, reglas y procedimientos.	
Tema 3D: Herramientas y técnicas de planificación.	
UNIDAD 4: “PROCESO DE ORGANIZACIÓN”	59
Tema 4A: Naturaleza de la organización	
Tema 4B: Estructura organizacional: departamentalización.	
Tema 4C: Autoridad de línea /staff, empowerment y descentralización.	
Tema 4D: Organización eficaz y cultura organizacional.	
UNIDAD 5: “PROCESO DE DIRECCIÓN”	73
Tema 5A: Proceso de dirección: Principios, elementos, motivación, comunicación.	
Tema 5B: Proceso de dirección: Liderazgo; Toma de decisiones.	
UNIDAD 6: “PROCESO DE CONTROL”	84
Tema: Proceso de control: Principios; proceso, instrumentos y mecanismos.	
UNIDAD 7: “LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVAS”	90
2. SESIONES DE CÁTEDRA (presentaciones en formato Power Point)	96
3. PRUEBAS RESUELTAS DE AÑOS ANTERIORES	
Primeras pruebas.....	329
Segundas pruebas.....	354
4. GLOSARIO.....	376
5. BIBLIOGRAFÍA	387



PRESENTACIÓN DEL DOSSIER

TEORÍA ADMINISTRATIVA

La Escuela Universitaria de Administración y Negocios ESUN, de la Universidad de Tarapacá, tiene como orientación fundamental la formación de profesionales competentes para afrontar los cruciales desafíos de gestión que enfrentan hoy las organizaciones. Este trabajo que, se viene desarrollando por años a nivel de pre y postgrado en nuestra Escuela, incluso con proyección internacional, requiere no solo infraestructura suficiente y profesores permanentemente capacitados para una docencia de calidad sino también un material bibliográfico de apoyo que, permita efectivamente llevar adelante un proceso de aprendizaje destinado a alcanzar con éxito aquel cometido de formación.

Por lo anterior es de particular relevancia para la ESUN y para toda la Universidad que, se cuente con la disponibilidad y el apoyo de dicho material. Siendo todavía de mayor valor, primero que este se construya sobre la base de los valiosos conocimientos y experiencias de los profesores de la Unidad; segundo, que estos trabajos académicos sean elaborados precisamente en función de los requerimientos y necesidades propias de la formación de los estudiantes de nuestra Universidad y, tercero que tales trabajos contengan la mirada y el estilo que la Escuela considera como parte distintiva de su enseñanza.

Disponer de todo aquello y constituir un soporte importante para la formación desde los primeros años de estudio es también otro elemento distintivo que permite instalar al estudiante en la realidad de las organizaciones, no solo a través de las clases expositivas, las visitas a empresas, los casos, sino también a través de los elementos teóricos que dan cuenta del estudio de aquellas y que permiten analizar, explicar y reflexionar acerca de su situación, contrastando aquellos elementos de teoría con el quehacer diario de las mismas. Este ejercicio permanente de formación profesional lo es todavía de singular pertinencia toda vez la dinámica del mundo de las organizaciones, las respuestas que debe encontrar a entornos cambiantes y su necesidad de adaptarse con efectividad para alcanzar sus objetivos, atendiendo tanto sus componentes internos como aquellos del mundo externo que las rodean.

Precisamente la velocidad de los cambios que viene caracterizando desde hace ya tiempo la vida de las organizaciones demanda una paradoja en esta tarea de adaptarse con efectividad; y es que se necesita de un tiempo de reflexión, de revisión, de pensar a las organizaciones, de estudio de las mismas, en un espacio que brinde las condiciones para su realización; donde se ejercite la contrastación y la mirada nueva, las innovaciones posibles y, en general todo aquello que desde las teorías y su análisis pueda desprenderse para contribuir a que un grupo humano organizado pueda llegar a sus objetivos, sin olvidar que esto debe lograrse además en los términos que la sociedad le exige. Tales condiciones de estudio por cierto incluyen los materiales bibliográficos a los cuales se ha hecho referencia.

El valioso servicio que estos últimos pueden prestar no solo tiene que ver con disponer de ellos en la forma que también ha sido mencionada, sino que con el uso adecuado, el aprovechamiento integral y efectivo para desarrollar las competencias que se necesitan, para finalmente llegar a gestionarlas adecuada y efectivamente; siendo entonces el trabajo del estudiante el complemento imprescindible para el éxito de esta iniciativa.



Los profesores que han desarrollado este material bibliográfico cuentan con una vasta trayectoria académica. Sus estudios, experiencia en cargos directivos y en docencia universitaria de pre y postgrado, su contribución a la investigación aplicada, la dirección de proyectos y, la vinculación con el medio, permiten otorgarle a este material un valor singular pues precisamente recoge todos estos elementos, ahora puestos a disposición del estudiante de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios, a través de estas páginas. En lo específico y asociado a la materia propia de este texto, los profesores vienen realizando extensamente los cursos de administración y teoría administrativa, permitiendo aquello que el contenido del material aquí presentado sea también una elaboración que satisface y complementa los cursos del área.

Solo resta invitar a que la conjunción de todos los elementos aquí expuestos sean utilizados para llevar adelante actividades que acompañen el estudio y constituyan un significativo avance en el conocimiento y aplicación de la disciplina de la administración.

LUIS MELLA SALINAS
DECANO ESUN

Agosto 2017



INTRODUCCION

Este texto de estudio ha sido escrito para estudiantes de pregrado de la Universidad de Tarapacá que en su perfil formativo requieren adquirir competencias en administración de organizaciones y saber de las estrategias, técnicas, procesos y metodologías que actualmente pueden usar las organizaciones para enfrentar y dar respuesta, de manera exitosa, a las demandas de un sistema que funciona en un entorno exigente, dinámico, competitivo, globalizado y diversificado.

La forma, contenido y elementos que componen este texto, resultará provechoso para aumentar los conocimientos y habilidades que necesitarán los estudiantes para desarrollar nuevas competencias en administración y para entender el funcionamiento de las organizaciones en que practicarán y en las que trabajarán el día de mañana.

Este texto presenta una estructura muy simple ya que sigue armónicamente los orígenes de la administración para luego ver el concepto, rol y evolución de la administración (administración y administradores; la administración en entornos turbulentos: evaluación del entorno y ética y responsabilidad social). Las unidades de la tres a la seis, tratan de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; terminando esta parte con una visión proyectiva de lo que debe considerarse como importante en esta materia, sobre todo para poder asumir los cambios y desarrollar las capacidades de adaptación que exige el gestionar organizaciones, en forma eficiente.

Aún cuando la materia prima ha sido ocupar el material usado en el desarrollo de la docencia de la asignatura de Teoría Administrativa de los últimos semestres, se ha agregado información, materiales, casos, e ilustraciones que en su conjunto dan un valor agregado a quien use este texto.

Bernardina Cisternas Arapio
Gonzalo Muñoz Abella
Autores

Académicos
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Universidad de Tarapacá
Arica - Chile



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



1. CUERPO DEL DOSSIER



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



1.1 PROGRAMA DE ASIGNATURA



La asignatura “*Teoría Administrativa*” o Administración de Empresas II, se dicta en las tres carreras que imparte la Escuela Universitaria de Administración y Negocios de la Universidad de Tarapacá: Contador Auditor – Contador Público; Ingeniería Comercial e Ingeniería en Información y Control de Gestión.

La individualización de la asignatura en cada una de las carreras de la escuela ESUN a diciembre de 2015. es la siguiente:

I. IDENTIFICACION

Carrera:	Contador Auditor – Contador Público
Asignatura:	TEORÍA ADMINISTRATIVA
Código Asignatura:	EN 154
Semestre Curricular:	Segundo
N. Horas Semanales:	Cuatro (4) Horas (2-2-0)
Pre-Requisitos:	Introducción a la Administración (AD 150)

I. IDENTIFICACION

Carrera:	Ingeniería Comercial
Asignatura:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS II
Código Asignatura:	AD 153
Semestre Curricular:	Segundo
N. Horas Semanales:	Seis (6) Horas (4-2-0)
Pre-Requisitos:	Administración de Empresas I (AD 152)

I. IDENTIFICACION

Carrera:	Ingeniería en Información y Control de Gestión
Asignatura:	TEORÍA ADMINISTRATIVA
Código Asignatura:	EN 041
Semestre Curricular:	Segundo
N. Horas Semanales:	Cuatro (4) Horas (2-2-0)
Pre-Requisitos:	Fundamentos de la Administración (EN 037)



PROGRAMA DE ASIGNATURA

I. IDENTIFICACION

ASIGNATURA	:	TEORÍA ADMINISTRATIVA (EN-041)
N° HORAS SEMESTRALES	:	Cuatro (2-2-0)
PRE-REQUISITO	:	Fundamentos de la Administración
CARRERAS	:	INGENIERIA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN. CONTADOR AUDITOR – CONTADOR PÚBLICO.
SEMESTRE ACADEMICO	:	Segundo Semestre 2017
ACADÉMICOS	:	BERNARDINA CISTERNAS ARAPIO GONZALO MUNOZ ABELLA
ESTUDIANTE	:	

II. COMPETENCIAS

- Evaluar las condiciones del macro y del micro entorno para direccionar la organización.
- Evaluar los recursos y capacidades de la organización.
- Formular, evaluar y comunicar estrategias y sus planes de acción y mecanismos de control y seguimiento.
- Formular alternativas de implementación de las estrategias de la organización.
- Evaluar uso y asignación de los recursos financieros de acuerdo a la normativa tributaria y comercial vigente.
- Utilizar y evaluar los sistemas de información contable financieros para optimizar el uso y asignación de los recursos de la organización.
- Habilidades Directivas Interactuar eficazmente, para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, utilizando la información para resolver problemas e implementar soluciones, dando credibilidad a quienes se relacionan.

III. OBJETIVO GENERAL

Esta asignatura estudia aquellos elementos necesarios para analizar y explicar el rol de la Administración, su evolución y los distintos enfoques que la interpretan.

Así, al término de la asignatura el estudiante será capaz de explicar, analizar, aplicar y evaluar técnicas y metodologías utilizadas en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las demandas de los miembros de una organización y los demás recursos, para alcanzar las metas establecidas.



IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la importancia de la administración en el desarrollo de las organizaciones para comprender el rol de esta en el desempeño empresarial.
- Describir las contribuciones de las escuelas de la administración y los distintos enfoques administrativos.
- Evaluar las acciones a realizar en cada una de las etapas del proceso administrativo con el fin de diferenciarlas y conocer los resultados esperados en cada una de estas.
- Aplicar el proceso administrativo en cada una de las funciones empresariales para diferenciar el rol que cumple cada una de estas y tomar decisiones pertinentes.

V. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN

TEMA: PRESENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

- 1.1. Programa de la asignatura:
 - Objetivos,
 - Contenido Programático,
 - Sistema de evaluación.
- 1.2. Proyectos de Integración de conocimientos:
 - Creación de Empresas;
 - Seguimiento de Empresas.
- 1.3 Trabajos de Investigación:
 - Evolución del Pensamiento Administrativo (sesión 1).
 - Análisis del entorno (sesión 7).
 - Mecanismos para el control de gestión en organizaciones públicas.
- 1.4 Desarrollo y discusión de casos y dilemas éticos (ver en detalle de sesiones).

UNIDAD 2: “CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN”

TEMAS:

- 2.1 ¿Qué es la Administración?
 - Definición, Naturaleza y Propósito
- 2.2 Evolución del Pensamiento Administrativo.
 - Enfoques, Escuelas y contribuciones recientes.
- 2.3 La administración y los administradores.
 - Competencias gerenciales
- 2.4 La administración en entornos turbulentos.
 - La ética y los negocios. Ética y Responsabilidad Social.
 - Evaluación del Entorno.

UNIDAD 3: “El proceso de Planificación”

TEMAS:

- 3.1 Concepto y Objetivos



- 3.2 Proceso de Planificación.
- 3.3 Tipos de Planificación.
- 3.4 Herramientas y Técnicas de Planificación

UNIDAD 4: “El proceso de Organización”

TEMAS:

- 4.1. Concepto y objetivos
- 4.2. Proceso de organización.
- 4.3. Estructura organizacional: departamentalización
- 4.4. Autoridad de línea /staff, Empowerment y descentralización.
- 4.5. Organización y cultura organizacional.

UNIDAD 5 : “El proceso de Dirección ”

TEMAS:

- 5.1 Concepto y Objetivos.
- 5.2 Factores humanos y motivación.
- 5.3. Comunicación.
- 5.4 Liderazgo y Poder.
- 5.5. Toma de Decisiones.

UNIDAD 6: “ El proceso de Control”.

TEMAS:

- 6.1. Concepto y objetivos.
- 6.2 Proceso de control.
- 6.3. Instrumentos y mecanismos de control.

UNIDAD 7: “LA Administración en perspectivas”

TEMAS:

- 7.1. Perspectivas futuras de la administración.
- 7.2 Gestión del cambio.
- 7.3 El estrés.
- 7.4 Administración del tiempo.
- 7.5. Gestión del miedo.

VI. DETALLE DE SESIONES

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN

Sesión 1: Presentación del Plan de trabajo:

- Objetivos, Contenido Programático, Sistema de evaluación.
- Proyectos y Trabajo de investigación.
- Antecedentes generales sobre Evolución del Pensamiento Administrativo.

Sesión 2: Ejemplos de empresas (Creación, desarrollo y seguimiento de empresas).

UNIDAD 2: CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Sesión 3: Qué es la Administración y sus competencias.

Caso: Desafío de la administración, Anne Mulcahy, Presidenta de Xerox

Lectura: Hellriegel Capítulo 1.

Sesión 4: Caso: 3M Competencias gerenciales.



Sesión 5: La administración en entornos turbulentos: Ética y responsabilidad social empresarial.
Lectura: La comunicación corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Sesión 6: Caso: Falsificando la cuenta de gastos.

Sesión 7: La administración en entornos turbulentos: Evaluación del entorno y administración global
Lectura: Cómo entender la estructura de la industria y su dinámica.

Sesión 8: Caso: La industria de las Salas de Cine.

Sesión 9: Exposiciones de trabajos de investigación -- Proyecto creación de empresa (alumnos).

Sesión 10: Exposiciones de trabajos de investigación – Proyecto creación de empresa (alumnos).

UNIDAD 3: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Sesión 11: CONCEPTO, OBJETIVOS Y EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN: Visión, Misión, Objetivos

Sesión 12: Caso: Harley Davidson

Sesión 13: TIPOS DE PLANIFICACIÓN: Políticas y estrategias. Marco Lógico.

Sesión 14: Caso: Fábrica de Helados Colder SA.

Sesión 15: TIPOS DE PLANIFICACIÓN: Procedimientos, Reglas, Programas, Herramientas.

Sesión 16: Caso: Balanced Scorecard en Southwest Airlines.

Sesión 17 **PRIMERA PRUEBA**

UNIDAD 4: EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Sesión 18: CONCEPTO, OBJETIVOS Y EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN: Organización formal e informal.

Sesión 19: Caso:

Sesión 20: EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN: Departamentalización, Autoridad y Cultura.

Sesión 21: Caso: Reestructuración en Daimler Benz

UNIDAD 5: EL PROCESO DE DIRECCIÓN

Sesión 22: CONCEPTO, OBJETIVOS Y PROCESOS DE DIRECCIÓN: Motivación y Comunicación

Sesión 23: Caso: ¿Cuál es el verdadero problema?

Sesión 24: CONCEPTO, OBJETIVOS Y PROCESOS DE DIRECCIÓN: Liderazgo y Toma de decisiones

Sesión 25: Caso:

UNIDAD 6: EL PROCESO DE CONTROL

Sesión 26: CONCEPTO, OBJETIVOS Y PROCESOS DE CONTROL: Principios

Sesión 27: Caso:

Sesión 28: EL PROCESO DE CONTROL: Instrumentos y mecanismos de control

Sesión 29: Caso:

UNIDAD 7: LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVAS

Sesión 30: La administración en perspectivas

Sesión 31: Exposiciones de proyectos de creación de empresas

Sesión 32: **SEGUNDA PRUEBA**



VII. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Presenciales:

- Clases expositivas y participativas.
- Desarrollo y discusión de casos.
- Trabajo individual, Trabajo grupal, Discusión plenaria.
- Navegación en páginas web de empresas y organizaciones.

Trabajo autónomo del alumno:

- Lectura de artículos, preparación de casos, guías de ejercicios, pautas.
- Desarrollo de Talleres y ejercicios.
- Navegar páginas web de empresas y organizaciones.
- Aprendizaje basado en problemas: Proyecto de aplicación.

VIII. SISTEMA DE EVALUACION

El sistema de evaluación de la asignatura estará determinado por los siguientes ítems y ponderaciones:

- 1ª Prueba: 25 %
- 2ª Prueba: 25 %
- Trabajo Grupal (creación de empresa).....: 30 %
 - Primer Informe 30%
 - Segundo Informe 70%
- Controles, talleres, casos y otros: 20 % (*)

(*) Cada una de las evaluaciones que se realicen tendrá igual ponderación; considera actividades programadas (avisadas) o sorpresivas.

Asistencia a clases: La asistencia a sesiones de clases tipo TALLER será obligatoria en porcentaje determinado según normativa de la Escuela ESUN.

Ingreso a clases: Se establece una tolerancia de 5 minutos de atraso una vez iniciada la sesión, posterior a dicho tiempo, no se permite el ingreso de estudiantes a la sala de clases.

En aquellas actividades grupales, para verificar aportes igualitarios de sus integrantes, se podrá aplicar interrogaciones u otros mecanismos de evaluación, pudiendo resultar evaluaciones que no sean iguales para todos sus integrantes.

IX. BIBLIOGRAFIA

BASICA

- Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella, Teoría Administrativa, Dossier de la asignatura, Primera Edición Digital, Ediciones Universidad de Tarapacá, 2017.
- Harold Koontz – Heinz Weihrich “Administración: Una Perspectiva Global” 12ª Edición, McGraw Hill, 2004.
- Idalberto Chiavenato “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ª Edición, McGraw Hill, 2000.
- James Stoner “Administración” 6ª Edición, Prentice Hall, 1999.
- Stephen Robbins – Mary Coulter “Administración”, 6ª Edición, Printice Hall, 2005.
- Robbins – De Cenzo “Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones” 6ª Edición, Person Prentice Hall, 2009.

COMPLEMENTARIA

- Hellriegel–Jackson–Slocum “Administración:Un enfoque basado en competencias”, Cengage Learning, 2009



X. NORMAS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE LA ASIGNATURA

1. Evaluaciones:

- Talleres, interrogaciones y controles se realizarán con o sin aviso.
- Los casos estarán a disposición en la plataforma intranet con la debida antelación.
- Las pruebas atrasadas se rendirán al final del semestre.
- Los alumnos deben presentarse a las pruebas con tenida formal, o según lo determine el profesor.

2. Desarrollo y preparación de trabajos grupales:

- **Todos** los alumnos de la asignatura formarán **grupos** para el análisis, discusión y presentación de los trabajos. No se aceptarán trabajos individuales.
- Los Grupos (para casos o trabajos) podrán ser designados por el profesor, como también podrán formarse voluntariamente con un máximo de 4 integrantes.
- Los trabajos debe presentarse en formato POWER POINT, entregando una copia digital de la exposición o en formato papel, según determine el profesor.
- Previa presentación de casos y trabajos (individuales y grupales), si corresponde, se debe presentar un informe escrito y posteriormente ser expuestos ante el curso. La no presentación del informe o exposición de trabajos será evaluada con nota 1,0.
- El profesor calendarizará las fechas de presentación y discusión de trabajos y casos.
- La nota de los trabajos será considerando: informe escrito (presentación y argumentos entregados) 50% y exposición oral (manejo de contenidos) 50%.

3. **La no asistencia a controles o talleres en clases será evaluada con nota 1,0.** Esta nota sólo podrá ser recuperada mediante la confección y presentación de un trabajo individual.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



1.2 CONTENIDO DEL DOSSIER



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 1

INTRODUCCIÓN



Unidad Temática N° 1: INTRODUCCIÓN

Tema: Presentación de la asignatura; proyecto de aplicación, trabajos y casos.

1.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Conocer el programa de asignatura, el contenido programático y el sistema de evaluación.
- Entender el desarrollo, de manera colaborativa, y propósito del proyecto final de integración de conocimientos de la asignatura (Creación o seguimiento de empresa).
- Entender el contexto de los trabajos de investigación aplicada a temas de administración.
- Conocer el uso del método de casos y el método de dilemas éticos para analizar y resolver situaciones de incertidumbre para la toma de decisiones gerenciales.
- Conocer y analizar un conjunto de emprendimientos empresariales generadores de actividad económica: desarrollo de inversión y creación de empleo estable.

1.2 TEMARIO

1. Programa de la asignatura:
Objetivos.
Contenido Programático.
Sistema de evaluación.
- 2 Proyecto final de integración de conocimientos de la asignatura. Opciones:
Creación de Empresa.
Seguimiento de Empresa.
- 3 Uso del método de casos y de dilemas éticos.
- 4 Ejemplos de emprendimientos empresariales y creaciones innovadoras generadores de actividad económica: inversión y empleo.

1.3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases por parte del estudiante se enfoca a recordar materias y conceptos relacionados con la asignatura de Fundamentos de la Administración, en cuanto a las Funciones Empresariales.

La primera y segunda sesión de clases de esta asignatura tiene como propósito que el estudiante comprenda las actividades a desarrollar en la preparación del trabajo de integración de conocimientos que realizará colaborativamente durante el semestre.



Asignatura: Teoría Administrativa.
Tema: Proyecto de Creación de Empresas.

PAUTA PARA DESARROLLAR EL PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA

Corresponderá crear una empresa inserta en un Sector Industrial, con un objeto social definido, que desarrolla su quehacer en un mercado competitivo y que tiene una estrategia competitiva definida en función de lo que proyecta su misión y visión.

El proyecto de empresa podrá resultar de continuar con el desarrollo de la empresa que se gestó en la asignatura Fundamentos de Administración, en el semestre anterior; de lo contrario, se puede optar por crear una nueva empresa.

Quienes opten por continuar el desarrollo del proyecto de empresa realizado en la asignatura “Fundamentos de la Administración”, pre requisito de esta asignatura Teoría Administrativa, deberán presentar al profesor(a) el informe final del proyecto anterior, para su evaluación y decisión. Las funciones empresariales identificadas en el proyecto de la asignatura anterior deberán ser incluidas en este informe.

El proyecto consiste en formular una empresa que venda productos y/o servicios que proporcionen valor a clientes; en donde se identifiquen las áreas de gestión necesarias para funcionar y que generen los suficientes ingresos para cubrir costos y gastos de funcionamiento de la empresa. Lo anterior implica desarrollar el proceso de planificación, organización, dirección y control de la empresa.

Se deberá definir: la visión; misión; mercados; productos-servicios; tipo de sociedad mercantil y sus características; capital social y origen de dichos aportes; socios; clientes; proveedores; y demás antecedentes que posibiliten visualizar a dicha empresa como un sistema abierto y viable.

Indistintamente el origen de la empresa (de seguimiento o creación) corresponderá realizar las siguientes actividades:

Se estructura la forma de funcionamiento de la empresa; su Modelo de Negocios.

Se identifican las áreas de negocios requeridas para funcionar y se determinan las funciones empresariales.

Se determina la cartera de productos y/o servicios que oferta la empresa.

Se determinan los segmentos de clientes y los mercados geográficos a atender.

Se establece el dominio competitivo en el sector industrial donde interactúa.

Se establece la planificación empresarial y la estrategia empresarial.

Se estructura el proceso de organización: cargos, funciones, asignación de recursos.

Se determina la logística de operación requerida para el funcionamiento de la empresa.

Se define el proceso de dirección (gestión de personas, comunicación, liderazgo, toma de decisiones).

Se estructura el proceso de control de gestión.

Finalmente, el proyecto a desarrollar deberá contar con la autorización del profesor(a) de la asignatura.



Los contenidos mínimos del informe final son los siguientes:

1 **TIPOLOGÍA DE EMPRESA.** Realizar la Constitución Jurídica de la empresa, redactando el extracto de constitución de la sociedad: objeto social, razón social, domicilio, capital social, socios, duración. Se deberá justificar porque esta empresa crea valor a sus accionistas y a la sociedad.

Efectuar una breve descripción del sector industrial en el que la empresa desarrollará su actividad económica; así mismo, su intensidad competitiva, tasa de crecimiento del sector, líder/seguidores, oportunidades y riesgos de la industria, rentabilidad estimada, entre otros.

2. **DIAGNÓSTICO:** Identificar y explicar las principales variables del macro y micro entorno relacionadas a la empresa (por ejemplo, Macro entorno: variables PESTEL, (Políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, marco legal o jurídico); Micro entorno: intensidad competitiva en el sector industrial, proveedores, clientes, etc.).

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

3 Definición de la visión y misión de la empresa:

DIMENSIONES de su Misión	ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO FUTURO **
Ámbito de acción de la empresa: <ul style="list-style-type: none">• Ámbito de Productos-Servicios• Ámbito de Mercados• Ámbito Geográfico Competencias distintivas: Modo de conseguir liderazgo competitivo		

Además, se debe describir la Misión resumida.

(**) Explicitar cuál es el horizonte o período de planificación.

4. Representar la matriz de planificación o marco lógico empresarial:

Señalar las Políticas de la empresa, generales y operativas, (Por ejemplo relacionadas con capitalización, distribución de utilidades, endeudamiento; relaciones con Sindicatos, contrataciones, producción, de ventas, crédito y cobranza etc.). Estas deben ser coincidentes y estar vinculadas con la Misión definida para la empresa, sobre todo con la proyección de la Misión.

Definir los Objetivos y Metas que desea alcanzar la empresa en el período de planificación establecido. Se debe indicar cuáles unidades organizacionales y cuáles personas serán responsables de materializarlos.



Explicitar las Estrategias que se implementarán para dar cumplimiento a los objetivos, metas, y misión de la Empresa. Aquellas deben tener una correlación con la caracterización de la intensidad competitiva que enfrenta la empresa.

Aplicar herramientas de planificación tales como, presupuestos, flujo de caja, punto de equilibrio, Diagrama de Gantt, entre otros, como antecedente para fundamentar la evaluación, diagnóstico y pronóstico de la empresa que se implemente.

Cuantificar la inversión inicial requerida, diferenciando aquella destinada para:

- Capital de trabajo (compra de mercaderías, sueldos, insumos, gastos de instalación y puesta en marcha, entre otros).
- Programa inicial de inversiones en Activo Fijo o Inmovilizado (Terrenos, construcciones, maquinarias, equipos, vehículos, habilitación de infraestructura, etc.).

Cuantificar los ingresos y egresos de la operación, para el horizonte de ejecución del proyecto de empresa.

Calcular indicadores básicos de rentabilidad económica de la inversión privada a realizar en la empresa (VAN, TIR, período de recuperación).

Interpretar el resultado de los indicadores para decidir si resulta o no conveniente materializar, postergar o rechazar la realización del proyecto, desde la perspectiva de un análisis privado de viabilidad económica-financiera y operacional.

PROCESO DE ORGANIZACIÓN

5. Determinar la estructura organizacional que permita asegurar el funcionamiento y operación de la empresa. Representar el Organigrama de la empresa.
Especificar el tipo de estructura organizacional que adopta la empresa, individualizando los cargos requeridos para funcionar.
6. Especificar la Descripción de UN Cargo de relevancia; Fundamentar la elección señalando: Nombre del Cargo, a quién reporta, unidades bajo su dependencia, detalle de sus principales funciones y actividades.

PROCESO DE DIRECCIÓN

7. Describir el Proceso de Dirección de la empresa.
8. Estructurar el proceso y flujo de comunicación de la organización.
9. Señalar quiénes ejecutan la Estrategia Competitiva de la empresa.
10. Describir el proceso de toma de decisiones gerenciales y toma de decisiones operativas.
11. Señalar cómo y quién ejerce el Liderazgo; Identificar la estructura de poder en la empresa.



PROCESO DE CONTROL

12. Describir el proceso de control de la empresa.
13. Mencionar los tipos de control que se ejercen en los principales procesos de negocios.
14. ¿Cómo se realiza el monitoreo de gestión de los procesos organizacionales?
15. Determinar indicadores claves para el control de gestión integral y para el control de gestión operacional, por áreas.

Finalmente, el informe final debe incluir una carta ejecutiva dirigida a los potenciales inversionistas con las conclusiones y recomendaciones de la decisión que se propone para la empresa estudiada.

CONFORMACIÓN Y EXPOSICIONES DE LOS GRUPOS

Conformación de grupos

Se conformarán grupos de empresas con hasta cuatro integrantes en promedio, según corresponda al tamaño del curso, quienes se agruparán con absoluta libertad de intereses.

Cada integrante de grupo asumirá un rol ejecutivo dentro de la empresa donde desarrollará la aplicación; los cargos a designar serán determinados por cada grupo de acuerdo a las características de la empresa que representen.

Durante el desarrollo del proyecto, cada Gerente General determinará los roles de coordinación, las funciones y demás requerimientos de funcionamiento del grupo, para garantizar su realización.

Exposiciones de grupos

Se calendarizarán exposiciones para conocer y retroalimentar el avance del proyecto.

La primera exposición denominada “presentación de la empresa” será de 5 minutos por grupo y la realizará el Gerente General; su énfasis incluye una descripción general de la empresa; propósito; productos-servicios y mercados; competidores y los lineamientos de su estrategia competitiva.

La segunda exposición se realizará una semana anterior a la primera semana de pruebas. Se presenta un resumen del avance a la fecha con la caracterización de la empresa; Clientes; Productos/servicios; Análisis de la industria; Diagnóstico competitivo; Proceso de planificación, entre otros.

La tercera exposición se realizará dos semanas antes de la segunda semana de pruebas, calendarizada por la respectiva Jefatura de Carrera, con la presentación del informe final.



La secuencia de presentación de las exposiciones las determinará el profesor(a), por lo que cualquier grupo debe estar preparado para exponer. El grupo seleccionado que no se presente a exponer será evaluado con nota 1.

En cada sesión de clases exponen hasta 4 grupos. El tiempo máximo de exposición por grupo es de 15 minutos. Luego habrá un espacio entre 8 y 10 minutos para que, tanto los alumnos como el profesor(a), planteen sus observaciones al contenido de cada presentación.

Las intervenciones de los alumnos no-expositores serán evaluadas y constituirán una nota del ítem “Controles y casos”.

Cada grupo organizará el Tema, contenido y secuencia de la presentación de acuerdo a sus intereses, teniendo en cuenta que, cada uno de sus integrantes deberá exponer una parte del proyecto, determinando la secuencia de la presentación y el alcance de cada exposición individual, según el contexto de cada trabajo.

Debe cautelarse la realización de un “trabajo en equipo”. Dividirse el trabajo y luego concatenar cada aporte no garantiza un trabajo coherente, tanto en objetivos, como en calidad. Aquí aplicamos el concepto de sinergia.



Asignatura: Teoría Administrativa.
Tema: Emprendimiento empresarial y Creación de Empresas.

EJEMPLOS DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL: CREACIONES INNOVADORAS “MADE in CHILE”

Para iniciar y orientar la búsqueda de un área de negocios dónde los estudiantes desarrollarán su proyecto de aplicación, se analizará en clases un conjunto de artículos periodísticos sobre emprendimientos empresariales “Made in Chile”, algunos con patentes de invención en INAPI y otros reconocimientos internacionales, generadores de actividad económica: inversión y empleo y que pueden ser un referente para orientar la elección del emprendimiento empresarial que se debe formular en esta asignatura.

Los siguientes artículos del diario El Mercurio, Economía y Negocios, 2014, dan cuenta de una serie de emprendimientos “Made in Chile”: (ingresar a www.elmercurio.com; ediciones anteriores)

ARTICULO 1: INVENTORES REVELAN LAS HISTORIAS Y PLANES DE LAS CREACIONES MAS INNOVADORAS “Made in Chile”. Fuente: Diario El Mercurio, Economía y Negocios, B8, Sábado 2 de agosto 2014

Link: <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2014-08-02&dtB=04-08-2014%200:00:00&PaginaId=8&bodyid=2>

1. Sanitizador de agua para el mundo.
2. Sistema para controlar las heladas: Del suelo Chileno a los terrenos del mundo.
3. Vacuna para la industria salmonera.
4. Lagunas cristalinas por los cinco continentes.
5. Casa rodante ampliable.
6. La tecnología antisísmica busca su internacionalización.
7. Para dormir de cuerpo entero.

ARTICULO 2: EMPRENDEDORES ENDEAVOR: (Sábado 19 Julio 2014, B10) ALTO:
Planea llegar a EE.UU con sistemas anti delitos.
Busca Libre pretende duplicar sus ventas el próximo año.
AGROTOP sigue invirtiendo para crecer.

**ARTÍCULO 3: CARRITOS DE COMIDA SE TOMAN LAS FIESTAS;
RESTAURANTS COMPITEN EN ESTE MERCADO.** (Domingo 01 Junio 2014, B9)

ARTÍCULO 4: EMPRENDEDORES (Sábado 23 Junio 2014, B9) Laura Chicurel la mujer más emprendedora de Europa.
Coffee GO: cafetería Premium.
La verdadera realidad y tendencias del 4G en nuestro país.
Ladrillo de bacterias para revolucionar la construcción.



ARTÍCULO 5: LA HISTORIA DE CHIP CONLEY, EL EMPRENDEDOR QUE FORMO UN IMPERIO HOTELERO A PARTIR DE UN VIEJO EDIFICIO. (Internacional). (Domingo 01 Junio 2014, B6).

Las variables de análisis para cada empresa son las siguientes:

1. Determinar la cartera de productos y servicios que oferta cada emprendedor en su sector industrial.
2. Identificar las necesidades que satisfacen a sus clientes finales en cada producto/servicio (grupos o familias de productos).
3. Determinar los beneficios que estos productos-servicios representan para los usuarios. Se debe responder al ¿Por qué Ud. cliente compraría o no ese producto/servicio?
4. Establecer el ámbito geográfico de cobertura del producto o servicio. ¿Cómo se distribuye?
5. Nivel de empleo directo y empleo indirecto que se genera, tanto en la etapa de construcción, como en la etapa de ejecución.
6. Nivel estimado de Facturación anual (Ventas).



Asignatura: Teoría Administrativa

Area temática: Evolución pensamiento administrativo y patrones de análisis administrativo

TRABAJO DE INVESTIGACION EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Se presenta a continuación un listado de enfoques del análisis administrativo, sintetizados por Koontz y Weihrich, 2004, capítulo 1. [Revisar láminas del Tema 1: Orígenes de la Administración](#)

En relación a lo indicado, se deberán desarrollar actividades individuales o grupales según lo determine el profesor(a). Se deberá investigar sobre alguno de los enfoques de la administración que se le asigne, respecto de lo siguiente:

Describir en que consiste dicho enfoque (su metodología, etc).

¿Cómo cada enfoque concibe a la administración?

¿Qué aportes ha realizado dicho enfoque al desarrollo de la administración?

¿Cuáles son sus limitaciones?

¿Cuáles herramientas gráficas tiene dicho enfoque para sintetizar su representación? Otras consideraciones que estimen necesarias de destacar de dicho enfoque.

INDICACIONES GENERALES

Cada grupo inscribe el nombre del enfoque o Tema asignado y sus integrantes, por ejemplo:

Enfoque de la Reingeniería: Avendeño Manuel; Carmona Lorena; Basualto Carla.

Cada grupo expone en el horario programado para este Tema. Todas las exposiciones se realizarán ese día y deben estar disponibles para el profesor un día antes, en formato papel impreso tamaño carta; CUATRO (4) LÁMINAS por hoja en extensión horizontal para presentaciones en Power Point de Microsoft®.

El tiempo de exposición por grupo es de 10 a 15 minutos, según se determine previamente; por lo tanto, deberán considerar un máximo entre 8 y 12 láminas de contenido para explicar el respectivo enfoque del Análisis Administrativo.

ENFOQUES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO (Koontz & Weihrich, 2004)

1. Enfoque empírico o de casos.
2. Enfoque de los papeles administrativos.
3. Enfoque de contingencias o situacional
4. Enfoque matemático o de "Ciencia de la administración".
5. Enfoque de la teoría de las decisiones.
6. Enfoque de la reingeniería.
7. Enfoque de sistemas.
8. Enfoque de sistemas Sociotécnicos.
9. Enfoque de sistemas sociales cooperativos.
10. Enfoque del comportamiento grupal.
11. Enfoque del comportamiento interpersonal.
12. Marco de las 7-S de McKinsey.
13. Enfoque de la administración de calidad total.
14. Enfoque del proceso administrativo u operacional.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 2

CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN



UNIDAD 2: “CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN”

Tema 2A: LA ADMINISTRACIÓN Y LOS ADMINISTRADORES

2.A1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Describir qué es una organización y su tipología.
- Describir ¿quién es y qué hace un gerente?
- Definir y describir la naturaleza y propósito de la administración.
- Distinguir las funciones administrativas básicas y el proceso administrativo.
- Destacar la importancia de las competencias gerenciales.
- Describir las competencias empleadas en el trabajo gerencial y evaluar el nivel actual de las mismas.

2.A2 TEMARIO

1. Conceptos básicos:
 - 1.1 ¿Qué es una organización?
 - 1.2 ¿Quién es gerente?
 - 1.3 ¿Qué es administración?
2. Funciones Administrativas básicas.
3. Las seis competencias gerenciales centrales.

2.A3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre teoría general de sistemas y su aplicación al análisis de las interrelaciones empresariales como fenómenos sistémicos.

El estudiante logrará un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases, habiendo preparado previamente las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 1

Bibliografía Complementaria:

Hellriegel–Jackson–Slocum “Administración: Un enfoque basado en competencias”, Cengage Learning, 2009. Capítulo 1.

Robbins S. & Coulter M (2005); Administración, Sexta edición, Capítulo 1

- [Revisar láminas del Tema 2A: La administración y los administradores.](#)
- Ingresar y analizar los siguientes sitios web www.xerox.com y www.xerox.cl para contextualizar el Tema asociado al caso de estudio.



- Preparar el caso sugerido a la sesión de clases:

Caso: ANNE MULCAHY, CEO (Presidenta) de XEROX.

Tema: Desafío de la administración: Competencias gerenciales.

El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases.

DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso sugerido para su discusión en clase.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Desafío de la Administración. Competencias gerenciales.

Caso: ANNE MULCAHY, (C.E.O) Presidenta de XEROX ¹

Ella jamás pensó que llegaría a ser presidenta de Xerox y consideró la posibilidad de renunciar para pasar más tiempo con sus hijos. Había trabajado muchos años en el departamento de ventas y en el de recursos humanos de la empresa, era directora del negocio de computadoras de escritorio y había sido líder del equipo del expresidente Paul Allair. Sus compañeros la describen como una persona directa, persistente, disciplinada, trabajadora e íntegra. Afirman que a ella no le asustan las malas noticias, y que está dispuesta a trabajar hombro con hombro con los empleados para resolver los problemas.

En 2002, cuando el consejo de administración de Xerox la eligió para dirigir la empresa, la situación financiera de la misma era terrible, con una deuda que sumaba 14,000 millones de dólares y la quiebra como una posibilidad real. El único camino para salvarla era aplicar recortes masivos y ello significaba reducir la fuerza de trabajo, cerrar su negocio de impresoras de consumo y deshacerse de su afamado centro de investigación de Palo Alto (PARC, por sus siglas en inglés) Hoy, bajo su liderazgo, Xerox ha vuelto a ser rentable y sus ingresos aumentan 14 por ciento anual. Cómo logró que la empresa diera este giro?.

Lo primero que hicieron Mulcahy y su equipo fue analizar cuál era el verdadero negocio de Xerox. Determinaron que la empresa no se dedicaba tan sólo a vender copiadoras, sino que estaba en el negocio de manejar los flujos de información de sus clientes, permitiéndoles el escaneo y el almacenamiento digital de sus documentos. Los clientes comentaban a los vendedores de Xerox que habían gastado una fortuna en TI (tecnología de información), pero sin obtener buenos dividendos. Hoy, Xerox se dedica al negocio de ayudar a sus clientes a encontrar la manera de optimizar su flujo de información, en lugar de optar por la solución de actualizar su tecnología. Junto con Fujitsu, Canon y Ricoh, sigue utilizando la capacidad instalada del PARC para investigar la forma de mejorar sus competencias centrales en las áreas de creación de imágenes, búsqueda y diagnósticos.

El hecho de que xerox desprendiera del PARC, le permitió tener la capacidad financiera para emprender proyectos al lado de nuevos socios de investigación. En segundo lugar, Mulcahy negoció de forma personal el arreglo que puso fin a una larga investigación en torno a prácticas contables fraudulentas, insistiendo que su participación era primordial para enviar la señal de que existía un nuevo compromiso con las prácticas de negocios éticas. En tercer lugar, Xerox ha tenido gran éxito con la introducción de numerosos productos y servicios nuevos en campos que están registrando enorme crecimiento, como la tecnología digital, los servicios de documentos, los productos de color y la consultoría.

Este nuevo incipiente en la innovación indica que Mulcahy y su equipo directivo se están concentrando en campos que sentarán bases sólidas para el crecimiento. Sin embargo, siguen afrontando la dura competencia de Hewlett-Packard, Canon y otras empresas dedicadas a la tecnología.

¹ Chief Executive Organization (C.E.O).

Caso recuperado de Hellriegel et al, Cengage Learning, 2009, páginas 2-3.



Mulcahy debe también mantener a su equipo concentrado en el crecimiento, pero sin modificar los controles de costos que permitieron que la empresa volviera a ser rentable.

¿Qué enseñanzas ha obtenido Mulcahy del hecho de ser presidenta de una importante empresa estadounidense?

La primera es la importancia de escuchar a los clientes y aprender de ellos. Ella pidió a los directores generales que visitaran a los clientes y averiguaran cómo usaban los productos de Xerox y cuáles eran los problemas que tenían al hacerlo. Gracias a estas visitas se enteraron que, si bien Xerox tenía una estupenda tecnología, la empresa no se concentraba en los deseos y las necesidades del cliente. La segunda es que ella reposicionó a la empresa como una firma dedicada a ventas y soluciones, en lugar de que fuera tan sólo una compañía del ramo de la tecnología y las copadoras.

En razón de la comunicación con los clientes, Mulcahy y su equipo comprendieron que Xerox no necesitaba más tecnología, sino que requería adoptar la perspectiva de sus clientes empresariales para tratar de entenderlas y resolver sus problemas.

Por último, aprendió que una evaluación honesta y sincera de lo que Xerox hace bien o mal es muy valiosa. Ella pasa más de una tercera parte de su tiempo con los clientes, charlando de lo que a ellos les interesa.

Encontrará más información acerca de Xerox en www.xerox.com

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN EN CLASES

1. ¿Cuál es el principal objetivo estratégico que debe resolver Anne Mulcahy?
2. ¿Qué competencias gerenciales desarrolla Anne Mulcahy para tales fines?
3. ¿Cuál es el verdadero negocio de Xerox?
4. ¿Cómo medimos la productividad:
De Xerox?
De la gestión de Anne Mulcahy?



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Desarrollo de las competencias gerenciales

Caso 3M²

3M ha sido calificada como uno de los grandes ejemplos del éxito que se puede lograr por medio del cambio y la innovación. La cinta Scotch y las notas Post-It son tan sólo dos de sus muchos productos innovadores a lo largo de los años la empresa ha prosperado gracias a contratación de talentosos científicos e investigadores y fomentando que éstos dediquen parte de su semana laboral (y algo del dinero de la empresa a proyectos que les intrigan, Por lo mismo, no es extraño que alguno de los gerentes manifestaran enorme preocupación cuando se enteraron que, por primera vez en los 100 años de historia de 3M, un extraño ocuparía el puesto de presidente de la empresa. James McNerney presidente, venía de GE, una empresa más conocida por su ejecución disciplinada que por su libre innovación.

A pesar de su largo éxito, los costos fijos de 3M se habían disparado y el crecimiento general se había desacelerado cuando llegó McNerney. De hecho, la empresa no ha tenido un éxito comercial con un producto desde que sus Post-It salieron al mercado hace unos 25 años, Estaba vendiendo 50,000 productos industriales y de consumo, pero un buen número de ellos eran tan sólo variaciones de tamaño y color de los artículos básicos, como Post-It rosas y no sólo amarillas, McNerney impuso orden reorganizando los productos en seis grandes categorías: *cuidado de la salud; materiales especializados; productos industriales; productos de consumo y oficina; productos de electrónica comunicaciones, y productos de transporte, gráficos y seguridad.*

Sin embargo, los gerentes y empleados se sintieron aliviados cuando enteraron que, si bien McNerney consideraba que era necesario hacer cambios, también pensaba que 3M era una empresa sólida con productos líderes en el mercado. En lugar de realizar cambios mayores en la administración, McNerney y su equipo buscaron la manera de reducir los gastos por medio de recortes selectivos de personal, trasladando parte de la producción al exterior, centralizando el proceso de compras, reduciendo la lista de proveedores y tomando otras medidas para reducir costos. En un año, estas medidas produjeron ahorros a la empresa por 600 millones de dólares, para aumentar la eficiencia, él ha inscrito a la tercera parte de los 67,000 empleados en capacitación Six Sigma, pero éste todavía no ha sido aceptado en la cultura de 3M.

Six Sigma describe los defectos de las partes por millón. Cuando Jack Welch transformó GE, utilizó los procesos Six Sigma para mejorar en gran medida la calidad de los productos de la empresa.

Aun cuando el desarrollo de productos había sido la fortaleza de 3M por tradición, McNerney pensaba que la empresa podría operar mejor si identificaba los artículos nuevos más promisorios y lograba que se lanzaran más rápido al mercado. Antes, el personal de 3M se

² Reproducido para servir como base de discusión y análisis con fines docentes, NO pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco, indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver alguna situación organizacional, administrativa o de gestión.

Recuperado del libro *Administración: un enfoque basado en competencias*. Hellriegel, 2009. pag.37.



guiaba por la regla que decía "no hay mercado ni producto final que sea tan pequeño como para ser despreciado". En ocasiones la empresa comenzaba a edificar una planta para un nuevo producto, incluso antes de que el departamento de marketing hubiera terminado de analizar los mercados. Se requerían algunos cambios para ser competitivo en el entorno de negocios actual lleno de presiones. En particular, McNerney quería que los empleados de 3M "vieran el mundo de forma más realista". Con unos 1,500 productos en consideración en un momento determinado, y un presupuesto de 1,000 millones de dólares para investigación y desarrollo, los gerentes de I y D también afrontaron el reto de modificar su enfoque. En lugar de decir que "sí" a la mayor parte de las ideas y, a continuación, permitir que los mercados eligieran a las ganadoras y las perdedoras, se pidió a los gerentes de investigación y desarrollo que determinaran desde el principio del proceso de desarrollo cuáles ideas tenían mayor potencial de negocios antes de proseguir con inversión adicional.

Si bien los gerentes de 3M se sintieron encantados de escuchar a McNerney decir: "Si al final de cuentas mato el espíritu emprendedor (de 3M), habré fracasado", muchos de ellos también se sintieron nerviosos ante la presión por acelerar el desarrollo de productos, lo cual significaba llevar los productos de gran potencial al mercado en la mitad del tiempo. Después de todo, nadie previó mucha demanda para las Post-It hasta después de que el producto fue introducido de "contrabando" al mercado y que los clientes comenzaron a solicitarlo, mientras su producción aún no era formal. ¿Cómo conseguirían los gerentes de nivel medio que sus subordinados entendieran el concepto dual de la "innovación disciplinada" y aprenderían a aplicarlo a sus áreas de experiencia?

Para enviar una señal clara de que estos cambios iban en serio y que se recompensaría a los gerentes que sobresalieran en su implementación, McNerney renovó la administración del desempeño y las prácticas de desarrollo de 3M. En primer lugar abolió el plan de compensación de la empresa basado en la antigüedad y aplicó una estructura basada en los méritos, la cual ofrecía una remuneración más alta y promociones a los empleados y gerentes sobresalientes. A continuación creó una escuela para el desarrollo del liderazgo, con el objeto de preparar a los gerentes que irían progresando para que aprendieran a manejar más responsabilidad. Estos cambios reforzaron el sentido de urgencia en los 70,000 empleados y aseguraron que los gerentes de todos los niveles que registraran un alto desempeño recibirían recompensas económicas. McNerney establece metas muy altas que se pueden medir, como las ventas de las unidades de negocios o el ritmo de la introducción de productos, y exige que sus gerentes las cumplan. Trabaja con ellos como un entrenador muy dedicado para ayudarles a cumplir estas metas,

Están por venir más cambios. McNerney presionó a los gerentes para que se llevara a 3M a los servicios, un sector donde la empresa tiene poca experiencia, y ahora los gerentes de nivel alto dirigen más las asignaciones del presupuesto a fin de garantizar que los departamentos que están trabajando en los productos que prometen más potencial reciban una cantidad de recursos suficiente. McNerney comentó: "Quiero que la gente vuelva a competir para obtener recursos".

En junio de 2005, McNerney abandonó 3M para aceptar el cargo de presidente de Boeing Company y George Buckley fue nombrado presidente de 3M en diciembre de ese mismo año. El nombramiento de Buckley, nacido y educado en el Reino Unido, refleja el enorme deseo de



3M por incrementar las ventas en los 60 países donde opera. Las ventas de la empresa sumaron más de 20,000 millones de dólares en 2005, y 60 por ciento de ellas fueron generadas por las operaciones extranjeras.

Más información acerca de esta organización en www.3m.com.

PREGUNTAS

1. ¿Qué funciones del proceso administrativo desempeñó McNerney? Identifique las acciones de cada función.
2. ¿Qué competencias gerenciales exhibió?
3. Si usted aceptara un puesto gerencial en 3M, ¿qué competencias tendría que desarrollar para tener éxito?



UNIDAD 2: “CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN”

TEMA 2B: LA ADMINISTRACION EN ENTORNOS TURBULENTOS: Ética y Responsabilidad Social

2.B1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar la importancia de la ética para cada empleado y para las organizaciones.
- Explicar la teoría de la agencia y el problema del riesgo moral.
- Describir las influencias que dan forma a las decisiones y comportamientos éticos de las personas y organizaciones.
- Explicar la responsabilidad social con los grupos de interés y su influencia en las decisiones y comportamiento éticos de los administradores.

2.B2 TEMARIO

- Importancia de la ética.
- Teoría de la Agencia y el problema del riesgo moral.
- La organización ética. Conformación de una conducta ética.
- Responsabilidad social con los grupos de interés.

2.B3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase.

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre teoría general de sistemas y su proyección al enfoque empresarial y al desarrollo de organizaciones.

El estudiante logrará un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases, habiendo preparado previamente las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 2.

Bibliografía Complementaria:

Hellriegel–Jackson–Slocum “Ética y responsabilidad social”, Capítulo 3, Cengage Learning, 2009.

- [Revisar láminas del Tema 2B:](#)
[La administración en entornos turbulentos: Ética y Responsabilidad Social Empresarial.](#)
- Preparar el caso sugerido para la sesión programada de clases:
Caso: Falsificando la cuenta de gastos.
Tema: Ética y responsabilidad social empresarial

El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases.

DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso sugerido a la clase.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Ética y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Caso: ¿FALSIFICANDO LA CUENTA DE GASTOS? ³

Participantes

Ricardo Benitez —Gerente de Cuentas de la Residencia en la Compañía—. Ricardo tiene 25 años de edad, se considera que tiene un buen potencial como administrador, y se le promovió al cargo actual hace un mes.

Jaime Hernández —Gerente de Distrito de la compañía—. Tiene 33 años de edad y ha estado en el puesto actual durante dos años y medio. Su distrito tiene una fuerte influencia política en la compañía, ya que el presidente actual de la empresa es de ese lugar. Jaime es el jefe de Ricardo.

César Medina —Gerente de División de la empresa—. Tiene 61 años de edad y está ubicado en la oficina central de la compañía a casi 30 km. del local de la empresa. Es el jefe de Jaime y también amigo personal del presidente de la empresa.

A las 7:45 a. m. del 28 de marzo, Ricardo se preparaba para dejar la oficina de Jaime después de conversar con él durante algunos minutos acerca de las actividades de la semana.

Ricardo: Oh, Casi me olvido. Tan pronto como tenga mi comprobante de gasto mensual mecanografiado te lo enviaré para firma y así se pueda adelantar el pago.

Jaime: Me da gusto que lo hayas mencionado. Quería hablarte acerca de tu comprobante de este mes. Tengo artículos por alrededor de \$100 que quiero que incluyas en tu comprobante. Este mes, el mío está verdaderamente cargado y odio remitir uno con una cantidad excesivamente alta debido al énfasis que se ha puesto en el control de gastos personales. Ya que tengo autoridad para firmar tu comprobante nadie lo verá y cuando obtengas tu cheque me puedes dar la cantidad extra para cubrir mis gastos adicionales. Aquí está la lista de artículos de gastos y fechas incurridas para que lo incluyas. También, no olvides que César viene hoy y vamos a comer con él.

Ricardo dejó la oficina de Jaime con la lista de artículos en la mano. Durante la mañana, Ricardo pensó mucho acerca de la solicitud de Jaime. Alrededor de las 10 a.m., Jaime llamó a Ricardo en el circuito de intercomunicación y le informó que a él (Jaime) no le sería posible comer con ellos (Ricardo y César), ese día debido a que el congresista local haría una visita no programada para tratar con algunos líderes de negocios seleccionados sobre Temas locales que serían importantes en las elecciones de otoño próximas. Le pidió a

3 Caso original extraído del libro Administración: Teoría y Aplicaciones, Rue & Biers, Alfaomega, 2006, pag473-475, Reproducido para servir como base de discusión y análisis con fines docentes, NO pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco, indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver alguna situación organizacional, administrativa o de gestión.



Ricardo llevar a César a comer y darle sus disculpas y decirle que los vería después de la comida alrededor de las 2 p.m. Cuando César llegó, él y Ricardo fueron a comer y durante la comida, sobrevino la siguiente conversación:

Ricardo: Sr. Medina, ¿qué haría usted si se le planteara incluir gastos en su comprobante de gastos que no fueran suyos?

César: Bueno hijo, eso es algo difícil de teorizar. Creo que lo mejor sería considerar las consecuencias de los distintos cursos de acción. Si lo haces y te descubren en la auditoría anual (algo difícil pero posible), se te podría llamar la atención o aun despedir si la violación fuera lo suficientemente notoria. Por supuesto, si no te descubrieran, estarías libre a menos que se te pidiera repetidamente hacerlo. Y si rehusas hacerlo y la persona que te lo pide es tu jefe, pueden suceder algunas cosas. A las personas se les califica de no cooperar y a nadie le gusta que le llamen no cooperativo.

Así que pienso que cada hombre en algún momento tiene que tomar una decisión que determine cómo sobrevivir entre los más fuertes. Esta podría ser una de esas situaciones.

Ricardo y César terminaron su comida en un silencio relativo y regresaron a oficina donde se encontraron con Jaime para su conferencia. Después de ésta, Ricardo regresó a su oficina y pensó sobre los eventos del día. Esa tarde después de trabajar Ricardo regresó a la oficina de Jaime con los resultados de su decisión.

PREGUNTAS DEL CASO:

Aplicando las etapas del proceso de toma de decisiones descrito a continuación:

Etapas del proceso de toma de decisiones:

- Definición del problema.
- Determinación de los criterios de evaluación.
- Identificación de las soluciones alternativas.
- Evaluación de las soluciones alternativas.
- Seleccionar la mejor solución. ...(tomar una decisión:)

Responda:

1. Describa las etapas de este proceso de toma de decisiones, señalando a continuación ¿Qué habría hecho usted si fuera Ricardo?.
2. ¿Está usted de acuerdo con la respuesta que le dio el Sr. Cesar Medina a Ricardo?

Mecanismo de aprendizaje:	Aprendizaje cooperativo. Trabajo en grupos.
Fecha de ejecución	Discusión en clases, según programación.
Informe:	Se presenta Informe escrito, según se determine.
Fecha de entrega del informe:	Según lo determine el profesor(a).



UNIDAD 2: “CONCEPTO, ROL Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN”

TEMA 2C: LA ADMINISTRACION EN ENTORNOS TURBULENTOS: Evaluación del entorno.

2.C1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar por qué los *factores políticos, económicos, sociales*, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a las organizaciones.
- Distinguir las cinco fuerzas competitivas que operan en una industria.
- Describir las *estrategias jurídico-legales* que los administradores aplican para tratar con los cambios que presenta el entorno.
- Explicar por qué la tecnología modifica la estructura de la industria.
- Mencionar las tendencias que afectan a las organizaciones en una economía global.
- Describir cómo la cultura de un país o de los trabajadores extranjeros afecta las prácticas de negocios de una organización.
- Exponer cómo los acuerdos comerciales internacionales afectan la *competencia* y la *cooperación* global.

2.C2 TEMARIO

- Análisis del entorno.
- El macro entorno
- El micro entorno
- Las fuerzas competitivas en la industria.
- Variables jurídico-legales.
- Variables tecnológicas.
- Tendencias de la economía global.
- Variables culturales.
- Los acuerdos comerciales internacionales.

2.C3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre teoría general de sistemas y su proyección al enfoque empresarial y al desarrollo de organizaciones.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

- Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración global, comparada y de calidad; capítulo 3

Bibliografía Complementaria:

Hellriegel–Jackson–Slocum, Administración: Enfoque basado en competencias “Evaluación del entorno Capítulo 4 y Administración Global Capítulo5, Cengage Learning, 2009.



- [Revisar láminas del Tema 2C:](#)
[La administración en entornos turbulentos: Evaluación del entorno y administración global.](#)

- Preparar el caso sugerido a la sesión programada de clases:
Caso: La industria de las salas de cine
Tema: Evaluación del entorno

El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases.

DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso asignado a la clase.



Asignatura: Teoría Administrativa.
Tema: Análisis competitivo, Evaluación del micro entorno.

CASO: LA INDUSTRIA DE LAS SALAS DE CINE ⁴

A partir de la década de los ochenta la asistencia a las salas de cine ha disminuido de forma progresiva, en parte debido al incremento en las ventas de DVD y la popularidad de los videojuegos para el hogar. En 2002, alrededor de 1,630 millones de personas acudieron al cine, pero en 2005 sólo asistieron 1,500 millones.

¿Por qué ha caído la asistencia al cine? La industria afronta una serie de competidores. Cabe decir que toda actividad recreativa es un competidor, inclusive los eventos deportivos colegiales y de liga mayor.

Los desafíos que presentan el alquiler de videos, la televisión por cable y los programas transmitidos por satélite se han ido introduciendo en la industria del entretenimiento por extraños caminos. Eileen Albright, gerente de arrendamiento de la zona occidental de las Salas de Cine Cinemark, dice que es más probable que las personas que alquilan y compran CD, DVD y videos acudan al cine que las personas que no alquilan videos. Los estadounidenses gastan en la compra y alquiler de DVD el doble que para ir al cine.

Alrededor de 80 por ciento de los hogares de Estados Unidos tienen un aparato de DVD, en comparación con el 25 por ciento que tenía uno en 2002. Se ha estimado que en los hogares estadounidenses hay más de 84 millones de DVD y el pronóstico para el número que habrá en China superará la cifra de Estados Unidos. Como la gente se queda más en casa, pasa más tiempo con la familia y cuida su economía, ello lleva a suponer que la popularidad de los aparatos de DVD vaya en aumento. A medida que éstos fueron adquiriendo popularidad, su precio promedio ha disminuido de forma drástica, de unos 500 dólares a menos de 100.

Muchos estudios cinematográficos, como Universal Studios Home Entertainment, Paramount Pictures y 20th Century Fox están produciendo directo en DVD títulos de sus éxitos más recientes. ¿Por qué? Kevin Saks de New Line Home Entertainment dice: "Durante el día, la gente simplemente no tiene tiempo para ir a un cine. Nosotros ofrecemos a la gente más títulos y, además, se pueden quedar en casa". Un estudio de Nielsen sobre los hábitos cambiantes de las personas que van al cine, reveló que 41 por ciento de ellas quiere ver los estrenos más recientes en la "pantalla grande", pero 76 por ciento de los asistentes menos frecuentes prefiere esperar a que la película salga en DVD. Analistas de JP Morgan encontraron que la mayoría de los estudios ganaba más dinero si estrenaban de forma simultánea las películas en las salas de cine y en DVD.

La industria del alquiler de videos también es un competidor voraz cuando se habla de las personas que van al cine. Netflix dice que tiene más de 2.6 millones de suscriptores,

4 Caso original recuperado del libro Administración: Un enfoque basado en competencias, Hellriegel et all, Cengage Learning, 2009, pag 146-147, para servir como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



Blockbuster 500,000 y Wal-Mart más de 100,000. Netflix ofrece a los clientes tantas películas como quieran por una tarifa única. Como no impone fecha de vencimientos ni multas por demora, envía las películas a sus clientes. Gracias a sus 30 centros de distribución puede llegar a 85 por ciento de sus clientes en un día.

El número de hogares que cuenta con home theater ha crecido de forma exponencial. En 2005, estos sistemas fueron el sistema tecnológico más solicitado (42 por ciento de los nuevos dueños de casa) en los nuevos hogares. Dado que las entradas y precios de las concesiones siguen aumentando, cada vez son más las personas que antes iban al cine y que ahora han optado por crear un sistema de home theater, con capacidad para exhibir los DVD más recientes. El año pasado la gente gastó más de 23,000 millones de dólares en televisión de alta definición (HDTV). Con la llegada de la enorme pantalla de HDTV, la línea tecnológica entre ver una película en una sala de cine y en la comodidad del hogar se ha tornado cada vez más difusa. Por ejemplo, un sistema de entretenimiento en casa Bose Lifestyle 48 DVD permite al usuario ajustar la acústica de forma automática en su sala para obtener un desempeño similar al de la sala de cine.

Los suscriptores de televisión por cable también están aumentando con rapidez en Estados Unidos. Entre 2002 y 2006, el número de hogares que recibieron el cable básico pasó de 63 millones a más de 74, y los ingresos sumaron más de 7.000 millones de dólares. En Estados Unidos Hay más de 9,000 sistemas de cable (por ejemplo, Direct TV, Comcast, SBC) que reúnen a más de 400 estaciones de televisión. Algunos de estos sistemas dirigen a un público meta. Por ejemplo, los suscriptores de NTX Buzztime son sobre todo barras deportivas. Los sistemas de cable también han creado nuevas opciones para los consumidores por medio de la convergencia de las tecnologías telefónica y de cómputo.

Investigaciones de mercados revelan que los cuatro factores básicos que determinan que los consumidores acudan al cine son: 1) la película misma, 2) ubicación de la sala de cine, 3) horario de la película y 4) calidad general de la sala. El tamaño de la pantalla es importante para los cinéfilos, pero **las** características tecnológicas, como el sonido digital, y la calidad del servicio tienen repercusiones menos importantes en la asistencia que los primeros tres factores. La reducción del precio de las entradas no aumenta demasiado la asistencia.

Como la elección de la película es la determinante más importante de la asistencia, las empresas cinematográficas concesionan con sumo cuidado las películas. Las películas orientadas a la familia han provocado que mucha gente vuelva a acudir a las salas de cine debido a la popularidad de la animación por computadora y a un público más conservador a partir del 11 de septiembre de 2001. Las negociaciones para concesionar una película contienen previsiones que establecen la cuota que la casa cinematográfica debe pagar al estudio. Algunos de los factores que determinan el monto de tales cuotas incluyen la intensidad de la competencia entre las salas de cine que están en la misma zona y el potencial de taquilla percibido de una película. Las producciones bien promocionadas con grandes estrellas, a menudo imponen cuotas de renta más altas. En el caso de una película de estreno el porcentaje puede ser de entre 60 y 70 por ciento del dinero que ingresa a la taquilla la primera semana y este porcentaje disminuye de forma gradual hasta 30 por ciento, después de entre cuatro y siete semanas. Los compradores experimentados no siempre pueden prever cuáles películas atraer más a los cinéfilos.



El momento en que se estrena la película, en relación con otras, también influye en la asistencia. Por ejemplo, cuando la exitosa Star War Episodio II, La Venganza de los Sith fue estrenada a mediados de mayo de 2005, ello coincidió con el fin de las clases en muchas escuelas primarias y secundarias de Estados Unidos y la película obtuvo ganancias brutas por encima de los 380 millones de dólares. Por otra parte, la asistencia a películas como Brokeback Mountain fue aumentando con el tiempo como consecuencia de entusiastas recomendaciones de "boca en boca" y de las nominaciones para los premios de la Academia. Los cines múltiplex ofrecen una amplia variedad de películas y así disminuyen la presión de elegir a las "ganadoras" cuando se alquilan.

Las salas de cine obtienen la mayor parte de sus ingresos de las entradas a la sala (67 por ciento) y las ventas concesionadas (26 por ciento). En el caso de las grandes casas cinematográficas, el precio promedio de la entrada es de 6.40 dólares. Los precios de las entradas dependen de la ubicación, de que la película sea un estreno o no, de la edad del cliente y de que éste tenga pase de descuento o no. Es difícil prever el número de entradas que se venderán. Por lo mismo, las salas multiplex incrementan la flexibilidad que tienen los dueños de los cines para equilibrar su capacidad de pantalla y la demanda de los cinéfilos.

En los Carmike Cinemas, una bolsa grande de palomitas de maíz cuesta 5 dólares, y la utilidad bruta es de 4.71, y una bolsa pequeña cuesta 3.25 dólares, y la utilidad bruta es 3.11. Una bebida gaseosa grande cuesta 3.35 dólares y la utilidad es de 1.88. En Estados Unidos, el margen bruto de las palomitas de maíz es 95 por ciento y de los caramelos y las bebidas gaseosas 90 por ciento. Los costos de las concesiones son del orden de 25 centavos por patrón. El resto de los ingresos provienen de los juegos electrónicos ubicados a la entrada de los cines, de las ventas de DVD (alrededor de 10 por ciento) y de la publicidad en pantalla. En fecha reciente, a efecto de incrementar las ventas de concesiones, AMC Theaters se asoció con Frito-Lay, para crear MovieNachos, además Burger King y Ben & Jerry también tienen establecimientos en las salas más grande AMC.

Estados Unidos y Canadá tienen más de 5,800 salas de cine, pero la mayoría de los operadores de cine tiene menos de 10 pantallas. Las empresas grandes controlan más de 50 por ciento del total de las mismas. En los pasados 10 años, las fusiones y adquisiciones han sido la tendencia dominante en la industria. Algunos nuevos cines multiplex tienen 24 pantallas. *A medida que incrementa el número de éstas por plaza disminuye la asistencia promedio a cada una de ellas.* Algunos de los grandes operadores de salas de cine son Regal Cinemas (www.regalcinemas.com), que tiene 6,273 pantallas en sus cines, Carmike Cinemas (www.carmike.com), con 2,469 en comunidades pequeñas y medianas que tienen menos de 100,000 habitantes, AMC entertainment (www.amctheatres.com), que opera más de 5,672 pantallas en salas multiplex, y Cinemark (www.cinemark.com), que tiene 3,353 salas.

PREGUNTAS.

1. Describa las cinco fuerzas de la competencia que operan en esta industria.
2. ¿Considera recomendable ingresar a esta industria?. Justifique su respuesta.
3. ¿Cómo la demografía ha afectado a esta industria?
4. ¿Hay riesgo de sustitutos que planteen una amenaza a la rentabilidad de esta industria?



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 3

PROCESO DE PLANIFICACIÓN



UNIDAD 3: “PROCESO DE PLANIFICACIÓN”

TEMAS:

- 3.1 Concepto y Objetivos
- 3.2 Proceso de Planificación
- 3.3 Tipos de Planificación
- 3.4 Herramientas y Técnicas de Planificación

TEMA 3A: PLANEACIÓN: VISIÓN, MISION, VALORES, OBJETIVOS

3.A1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar qué es el Proceso Administrativo y por qué es importante
- Describir y explicar la planeación administrativa y por qué es importante.
- Identificar y analizar los diversos tipos de planes y exponer la relación entre ellos.
- Describir y explicar las etapas del proceso de planeación.
- Explicar la naturaleza de la visión y la misión, y cómo se vinculan con los valores.
- Explicar la naturaleza de los objetivos.
- Explicar la naturaleza de las metas y su relación con los objetivos.
- Formular la visión, misión, objetivos y metas, a partir del conocimiento del propósito de una organización.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

3.A2 TEMARIO

- El Proceso Administrativo.
- La Planeación Administrativa.
- Tipos de planes y relación entre ellos:
- Naturaleza de la visión.
- Naturaleza de la misión.
- Naturaleza de los objetivos.
- Naturaleza de las metas y su relación con los objetivos.
- Indicadores.
- Formulación de la visión, misión, valores, objetivos, metas e indicadores.
- Ejemplos aplicados a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

3.A3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre el entorno asociado a las organizaciones, teoría general de sistemas y su proyección al enfoque empresarial y al desarrollo de organizaciones.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:



Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 4

Bibliografía Complementaria:

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland; Capítulo 1; Administración Estratégica; McGraw Hill; 18° edición; 2012.

- [Revisar láminas del Tema 3A: El proceso administrativo: La planificación o planeación.](#)

- Preparar caso sugerido a la sesión programada de clases:
 - Caso sugerido Harley Davidson
 - Tema: Descripción de su misión empresarial.
 - Tema: Definición de la matriz de planificación empresarial.

El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases.

DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso sugerido a la clase.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: La misión, componente central para la planeación estratégica

Caso HARLEY – DAVIDSON ⁵

Harley-Davidson, Inc., con sede en Milwaukee, Wisconsin, es el único fabricante estadounidense grande de motocicletas y es la empresa que ocupa el primer lugar en ventas de motocicletas pesadas en Estados Unidos. Ofrece 33 modelos de motocicletas de turismo y la medida por medio de una red mundial que incluye a más de 1.300 distribuidores. La empresa tiene 9.700 empleados y registra ventas anuales de 5.500 millones de dólares y más de 350.000 unidades.

Misión

El enunciado de misión de Harley dice:

Cumplimos sueños por medio de las experiencias de viajar en motocicleta, proporcionando a los motociclistas y al público en general una línea creciente de motocicletas, productos de marca y servicios en segmentos de mercado seleccionados.

En su misión, la empresa se refleja con estas palabras "Para poder cumplir los sueños de nuestros clientes se requiere mucho más que sólo fabricar y vender motocicletas. Se requiere de experiencias inolvidables... El secreto de la permanencia de nuestra marca y la pasión que despierta en los motociclistas es que nosotros les damos **esas** experiencias, y no tan solo un conjunto de productos y servicios. Además, nos hemos dedicado a crear experiencias y desarrollar relaciones con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, inversionistas, proveedores, gobiernos y sociedad".

Valores centrales

Los valores centrales declarados de Harley son: Decir la verdad. Ser leales y justos. Cumplir las promesas. Respetar al individuo. Fomentar la curiosidad intelectual.

La empresa explica sus valores con estas palabras:

Estos son nuestros valores. Son el centro de nuestra forma de dirigir nuestro negocio. Guían nuestras acciones y constituyen el marco para las decisiones que toman nuestros empleados en todos los niveles de la organización y para las aportaciones que hacen. Nuestros valores son mucho más que una lista de palabras de moda para "sentirnos bien", sino que definen el carácter de Harley-Davidson tanto como las motocicletas que portan su nombre. Reflejan la forma en que nos relacionamos entre nosotros y con todos nuestros grupos de interés, como clientes, distribuidores y proveedores. La empresa fomenta estos valores comunicando de forma muy activa su importancia y propiciando la participación y desarrollo de los empleados. Creemos que nuestro negocio tendrá más éxito si aprovechamos las aportaciones de cada persona.

Segmentos de negocio

Harley-Davidson, Inc. es la empresa matriz de un grupo de empresas que hacen negocios con el nombre de Harley-Davidson Motor Company, Buell Motorcycle Company y Harley-Davidson Financial Services (HDFS). Además de las motocicletas pesadas, Harley-Davidson Motor Company ofrece una línea

⁵ Caso de estudio recuperado de Hellriegel et al. pag. 251. Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; NO pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



completa de partes, accesorios, ropa y mercancía general para motocicletas. Algunos de los modelos de Harley son Sportster, Electra Glide y Fat Boy. Buell Motorcycle Company produce motocicletas deportivas. Harley-Davidson Financial Services proporciona financiamiento para compras al mayoreo y al menudeo, así como programas de seguros a los distribuidores y clientes de Harley-Davidson.

Harley Owners Group

Harley Owners Group es el club patrocinado de motociclistas más grande del mundo. Por medio de sus secciones locales auspiciadas por distribuidores autorizados de Harley-Davidson, el H.O.G. refuerza la experiencia de viajar en motocicleta para los entusiastas de todo el mundo. Sus programas y eventos a lo largo del año ofrecen a los clientes la ocasión de reunirse en las distribuidoras de su localidad para comprar, pasear en motocicleta y divertirse.

Cambios en la demografía

Los cambios que ha registrado la demografía han llevado a Harley a esforzarse por obtener nuevos clientes entre las mujeres, los afro-estadounidenses y los hispanos, los cuales no han sido grupos tradicionales de conductores de Harley-Davidson.

El esfuerzo ha implicado el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos, como la 883 Sportster Low, creada para conductores de tamaño más pequeño y ligeros, así como nuevas actividades de marketing, como la campaña de publicidad por televisión de Harley durante los recientes torneos de la NCAA. Según Joanne Bischmann, vicepresidente de marketing, el mayor reto de Harley en la actualidad radica en seguir controlando la mística de la marca y su base de clientes tradicionales, al mismo tiempo que se dirige a nuevos grupos.



PREGUNTAS

Mencione, con base en este caso y más información acerca de Harley, obtenida en www.harley-davidson.com y otras fuentes, cuáles considera que son las mayores fortalezas y debilidades de esta empresa.

¿Cuáles son algunas de las oportunidades y amenazas que Harley afronta?

¿Cuál es el modelo de negocios de Harley-Davidson?

¿Harley tiene una misión clara y bien enunciada?

En términos de las opciones del modelo general de estrategias competitivas (M.Porter),

¿cuáles de ellas parece estar siguiendo Harley? Explique.

¿En cuál o cuáles estrategias corporativas de diversificación está Harley poniendo énfasis?

Referencias:

www.harley-davidson.com/es



UNIDAD 3: “PROCESO DE PLANIFICACIÓN” TEMA

3.B: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

3.B1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar la naturaleza y propósito de las políticas y estrategias.
- Señalar las diferencias entre las estrategias a los niveles corporativos, de negocios y funcional.
- Describir el proceso de Dirección Estratégica.
- Explicar el análisis F.O.D.A.
- Explicar en qué consiste la ventaja competitiva y porque es importante para las organizaciones.
- Identificar diferentes opciones de estrategias corporativas y de estrategias competitivas.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

3.B2 TEMARIO

- ¿Cuáles Competencias Gerenciales priorizamos en el proceso de planificación?
- Preguntas fundamentales en estrategia.
- Las políticas: Concepto.
- Estrategia: Concepto.
- ¿Cómo se plantea la estrategia de una compañía?
- Elementos para definir la estrategia corporativa.
- Las siete preguntas claves para formular la estrategia del negocio.

3.B3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre teoría general de sistemas y su proyección al enfoque empresarial y el desarrollo de organizaciones.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 5.

Bibliografía Complementaria:

Hellriegel–Jackson–Slocum; Administración: un enfoque basado en competencias, Capítulo 7, Cengage Learning, 2009.

- [Revisar láminas del Tema 3B: Proceso de Planificación: Políticas y Estrategias.](#)



- Preparar el caso sugerido a la sesión programada de clases:
Caso: Diseño de estrategia competitiva para una empresa productora de helados. Tema:
Políticas y Estratégicas.

El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases.

DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso sugerido a la clase.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Formulación de la estrategia competitiva

CASO: Diseño de una estrategia competitiva para una empresa productora de helados.⁶

la empresa Helados COLDER SA requiere desarrollar su plan estratégico para el período 2015-18. La empresa, en el 2014 generó ingresos por \$850.000.000, se ubica en la comuna de Talcahuano, provincia de Concepción, región del Bio-Bio, y participa en la industria heladera nacional desde hace 20 años.

Actualmente, se dedica a la producción, distribución y venta de las tres categorías existentes en el mercado nacional de helados industriales de tipo artesanal: individuales, familiares y postres helados. Sin embargo, la marcada estacionalidad del negocio obliga a que durante los meses invernales se cambie la oferta, incluyendo confites artesanales y tortas heladas.

Sus principales competidores son las marcas Bresler y Savory de las multinacionales Unilever y Nestlé respectivamente. En el segmento de los helados artesanales, su principal competidor es Helados San Francisco de Loncomilla.

Se solicita que Ud. desarrolle una estrategia factible, que la organización debiese implementar para los próximos tres años con el propósito de mejorar su capacidad competitiva y consolidarse en el mercado. El plan estratégico, aplicando la metodología propuesta por Hax y Majluf, configura la visión y misión de la organización; enseguida, los análisis a nivel externo e interno, para determinar la situación actual de la industria nacional y la capacidad competitiva que presenta la empresa; finalmente, se debe concluir con la identificación de la propuesta de valor a ofrecer y el desarrollo de los programas que le den forma y la concreten.

El análisis realizado concluye lo siguiente: a nivel externo, la oportunidad que presenta la creciente demanda de la categoría de postres y su consumo en los meses de temporada de invierno, y la importancia del precio como factor en la compra del consumidor final. Dentro de las amenazas, destaca la alta concentración de la industria; la aparición de nuevas exigencias por parte de los consumidores; y, el incremento de inversión en capacidad de producción de sus principales competidores. A nivel interno, en tanto, aparecen como fortalezas el know how del negocio, el cual le permite a la organización competir en precios, y la flexibilidad y coordinación entre áreas, lo que facilitaría la realización de readecuaciones y cambios internos. Las principales debilidades, en tanto, radican en la baja liquidez a lo largo de los meses invernales; en una inadecuada administración de la cartera de clientes minoristas; el sistema de toma de pedidos, y su distribución, es lento y con retrasos promedio entre 1 y 2 días, lo que genera devoluciones de pedidos, anulaciones de facturas y ajustes en la cuenta corriente de sus clientes en los sistemas de información; tampoco se considera la opinión del medio para la creación de nuevos productos.

Finalmente, como resultado del análisis anterior se identificaron algunas medidas a tomar. Se definieron cuatro lineamientos principales: potenciar el desarrollo de la línea de postres, fortalecer la administración de los clientes minoristas, maximizar la eficiencia en los procesos

6 Caso adaptado por el autor desde <http://www.captura.uchile.cl/handle/2250/84464>



productivos y de distribución, y desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias, lo que en su conjunto tiene un costo global repartido en los tres años de MM\$ 60.

La ejecución de estos planes se irá realizando en distintos meses, y se considera clave para el fortalecimiento de la empresa y su nivel competitivo.

Referencias:

www.savory.cl
www.bresler.cl
www.loncomilla.cl



METODOLOGIA BASADA EN LA MATRIZ F.O.D.A: Diagnóstico Estratégico; Derivación de opciones Estrategias Genéricas

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	ANALISIS DE OPCIONES	ESTRATÉGICAS
OPORTUNIDADES		



2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN:

POLÍTICAS	OBJETIVOS Estratégicos	METAS (Indicadores)	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE (S)

UNIDAD 3: “PROCESO DE PLANIFICACIÓN”

TEMA 3.C: PROGRAMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

3.C1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Analizar la relación entre los programas, los objetivos y las estrategias de la organización.
- Describir la naturaleza de los programas.
- Explicar la naturaleza de los procedimientos y de las reglas.
- Conocer técnicas para representar los procedimientos o rutinas organizativas requeridas para operar los Procesos de Negocios.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

3.C2 TEMARIO

- Programas: Tipos de Programas
- Reglas
- Procedimientos.
- Metodología para caracterizar procesos de negocios.
- Ejemplos de representación de procesos de negocios.

3.C3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre los componentes del proceso administrativo; el Proceso de Planificación, específicamente Misión y Propósito; Tipos de planes (misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas e indicadores de gestión).

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 5

Bibliografía Complementaria:

Hellriegel–Jackson–Slocum Administración: un enfoque basado en competencias, Capítulo 9, Cengage Learning, 2009.

- [Revisar láminas del Tema 3C: Proceso de Planificación: Programas, Reglas y Procedimientos.](#)
- Preparar el caso sugerido a la sesión programada de clases:
Caso: Diseño de programas para un proceso de planificación.
Tema: Proceso de Planificación: Programas, reglas y procedimientos.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases.

DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso sugerido a la clase



UNIDAD 3: “PROCESO DE PLANIFICACIÓN”

TEMA 3D: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANIFICACION

3.D1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Conocer algunas herramientas y técnicas de apoyo al Proceso de Planificación.
- Describir el uso del Benchmarking como técnica para conocer a los competidores.
- Explicar la naturaleza de los Presupuestos, tipos de presupuestos y su proceso de preparación.
- Describir los Diagramas de Gantt.
- Identificar el análisis del Punto de Equilibrio en el proceso de toma de decisiones.
- Conocer los criterios de evaluación económica de proyectos de inversión privada.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

3.D2 TEMARIO

Algunas herramientas de apoyo al proceso de planificación:

- Técnicas de exploración ambiental, conocimiento de la competencia. Benchmarking
- Presupuestos.
- Diagrama de Gantt.
- Análisis del Punto de Equilibrio.
- Evaluación Económica de Proyectos de Inversión Privada.

3.D3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga nociones básicas sobre los componentes del proceso administrativo; el Proceso de Planificación, específicamente Misión y Propósito; Tipos de planes (misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas e indicadores de gestión, Programas, Reglas y Procedimientos.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 5

Bibliografía Complementaria:

Hellriegel–Jackson–Slocum; Administración: un enfoque basado en competencias, Capítulo 9, Cengage Learning, 2009.

- [Revisar láminas del Tema 3D: Proceso de Planificación: Herramientas y Técnicas](#)



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



- Preparar el caso sugerido a la sesión programada de clases:
Caso: Herramientas de planificación para la toma de decisiones de inversión. Tema:
Proceso de planificación: Herramientas y técnicas.

El estudiante forma y define sus puntos de vista en relación al Tema de la sesión de clases. DURANTE LA SESIÓN DE CLASES, cada estudiante participará de la discusión del caso sugerido a la clase.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Herramientas y Técnicas de Planificación

Caso: PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA BETA Ltda

La empresa BETA Ltda. importa y distribuye repuestos de Automóviles y Camiones al por mayor a distribuidores; y al por menor, en tiendas propias y a Talleres de mecánica automotriz.

Su superior jerárquico le ha encargado preparar un presupuesto de ingresos y egresos para los primeros seis meses del próximo año. El principal problema de esta empresa es la variabilidad de ciertos datos (sobre todo de ventas) con los cuales Ud. debe construir el presupuesto.

A la fecha se sabe con cierta certeza lo siguiente:

- Los ingresos por ventas al mayor en el mes de enero serán de M\$ 200, pero se espera que posteriormente se estabilicen en un 96% de este valor.
- Los ingresos por ventas al por menor, que para el mes de Enero se estiman en M\$ 100, debieran crecer luego a razón de un 1% mensual.
- Los ingresos por otros conceptos distintos de ventas se sabe que ascenderán a solo M\$ 50 mensuales.
- Los pagos por compras mensuales dependerán mucho de las ventas, pero en principio pueden estimarse en una cifra de M\$ 250 cada mes.
- Los pagos de intereses a bancos se deberán efectuar mensualmente a partir de Abril. El capital adeudado ascendería a M\$ 4.000 (al 1ero. de Abril). La tasa de interés bancaria nominal es variable pero se puede estimar en un 2% mensual.
- El desembolso por concepto de sueldos tiene dos componentes. A los vendedores se les paga una comisión variable que corresponde al 10% de los ingresos por ventas. En cambio el costo mensual total por sueldos base y gratificaciones es de M\$ 50. Por ahora, no hay planteado otorgar un reajuste de remuneraciones.
- Los desembolsos por impuestos mensuales se pueden estimar en un 2% del total de los ingresos de la empresa.
- Al 31 de Diciembre de este año existirá un saldo de M\$ 150 en caja y bancos.

Se puede asumir que los flujos mencionados ocurren al final de cada mes, es decir, que todos los ingresos se reciben el día 30 de cada mes y que los egresos se efectúan ese mismo día.

En base a lo anterior, se solicita a Ud:

1. Preparar el Presupuesto de Caja. ¿Qué puede concluir respecto de los flujos de efectivo?
2. Defina una Misión para esta empresa, sus Políticas, Objetivos, Estrategias, Metas y demás antecedentes relacionados a la planeación del período señalado.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 4

PROCESO DE ORGANIZACIÓN



UNIDAD 4: “PROCESO DE ORGANIZACIÓN”

TEMAS:

- 4.A Naturaleza de la organización. Concepto y objetivos.
- 4.B Estructura organizacional: departamentalización
- 4.C Autoridad de línea /staff, empowerment y descentralización.
- 4.D Organización eficaz y cultura organizacional.

TEMA 4.A: NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN. CONCEPTO Y OBJETIVOS

4.A.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Comprender qué es la organización en el Proceso Administrativo y por qué es importante.
- Explicar las etapas del proceso de organización.
- Describir y distinguir entre organización formal e informal.
- Explicar la relación entre estructura, niveles y tramo de control.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

4.A.2 CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

- Organización formal e informal
- División organizacional : el departamento
- Niveles organizacionales: importancia, problemas y costos.
- Tipos de tramos: factores que influyen, ventajas y desventajas.
- Proceso de la Organización

4.A.3 AUTOAPRENDIZAJE

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

a. Previo a las sesiones de clases

Referencias Bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004) Administración: una perspectiva Global
Capítulo 7 : pág 242-257. Naturaleza de la organización

Bibliografía Complementaria:

Pablo Illanes Fontaura (2003) El Sistema Empresa: Un Enfoque Integral de la
Administración. Capítulo V pág 91 – 94

[Revisar láminas Tema: Organización empresarial.](#)

Individualmente levantar información general del funcionamiento de una organización cercana al estudiante (panadería, bencinera, tienda, etc.) en cuanto a su estructura de funcionamiento.



En grupo, se le asignará investigar y traer a clases el organigrama del Gobierno Regional, la Universidad, CONDENA, Hospital Juan Noé, TPA u otra organización que se le señale.

Preguntas:

a.- ¿Cuál es la estructura formal de su organización, cuántos subordinados tiene, cómo se determinó el tramo de control? y alguna situación que corresponda a la organización informal en esa empresa. Prepare un pequeño informe que le sirva de pauta para exposición.

b.- Durante la clase.

- Se espera que los estudiantes compartan sus observaciones y las relacionen con los contenidos que se desarrollarán en esa sesión.

- En grupo, se espera su participación en el siguiente análisis:

1. Siempre existe la organización formal y la informal en una empresa?
2. Qué tipo de relaciones de autoridad existen en las organizaciones visitadas?

c.- Después de la clase

Ejercite ¿Cómo sería el proceso de organización en una microempresa textil que fabricará buzos y ropa deportiva, si se ha fijado como meta producir y vender 1000 piezas de productos mensualmente? Si tiene dudas consulte al profesor y guarde su ejercicio.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Principios de Organización

CASO: ¿QUIÉN ES EL JEFE? ⁷

Alberto Ruiz empezó a trabajar para Muebles, S. A., en octubre de 2000, Muebles, S. A., era una compañía de muebles al menudeo con seis sucursales en una gran ciudad del sur. En seis meses, a Alberto lo hicieron administrador de la tienda sucursal del centro. Seis meses después, el señor Ferrada, presidente y dueño de Muebles, S. A., le ofreció el puesto de gerente general.

Considerando el tiempo relativamente corto que había trabajado para esta compañía, Alberto se sintió muy halagado por haber sido escogido. La responsabilidad del gerente general cubría todas las operaciones de las tiendas sucursales. Inicialmente, Alberto pasó gran parte del tiempo trabajando con los otros gerentes de tiendas. Su propósito era tanto penetrar en los problemas para verlos cómo lo hacían ellos y ganarse su confianza. Esta rutina diaria resultó cada día más difícil debido a una depresión general en el medio económico. Se emplearon muchos días con una agencia publicitaria tratando de coordinar la publicidad con los niveles de inventario disminuidos.

Para empeorar las cosas, el estado de los cobros se deterioraba rápidamente como resultado de la economía. Durante los primeros meses en este puesto, Alberto se las arregló para emplear grandes cantidades de tiempo con cada uno de los gerentes de tiendas explicándoles cuidadosamente cómo él, generalmente después de consultar con el señor Ferrada, había llegado a sus decisiones. Ahora tenía que tomarlas en menos tiempo, y si bien nunca había fallado en explicar sus razones, no entraba frecuentemente en una gran discusión respecto a cada una de ellas. Conforme pasaban las semanas empezó a sentir un aire de duda al tratar con muchos de los gerentes.

Durante el mes de diciembre, Alberto visitó al señor Ferrada para tratar algunos de los problemas que lo complicaban. Desafortunadamente, el señor Ferrada contestó que aquellas preguntas eran bastante vagas. Alberto se fue confuso. Recordó cómo, justamente el mes anterior, lo reprendieron por extralimitarse y también por no ejercer la autoridad suficiente.

Cuando Alberto llegó a trabajar la mañana de enero 14, el secretario de la oficina le avisó que Jaime Díaz, un gerente de tienda, había llamado para reportar que había tenido una operación de emergencia que le causaría estar fuera del trabajo durante un mes. Con el escaso presupuesto, Alberto supo que tendría que seleccionar a uno de los asistentes de una de las otras sucursales para dirigir la tienda de Jaime. Había pocas dudas respecto a quién sería.

Al poco tiempo que cerraron la primera sucursal, José Velasco había trabajado en la segunda sucursal ayudando al gerente. José había trabajado como gerente de tienda durante años, y Alberto sintió que le daría mucho gusto la oportunidad de "hacerse cargo", nuevamente. Alberto llamó a José y le explicó la situación, diciéndole que el cambio no duraría más de un

⁷ Caso original obtenido del libro Administración: Teoría y Aplicaciones, Rue & Biers, Alfaomega, 2006, pag 141-142, para servir como base de discusión en clase, no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.



mes. Después de esta conversación, cuando se retiraba de la oficina, su teléfono sonó. Alberto reconoció la voz de José, *"Alberto, ¿discutiste este movimiento con el señor Ferrada?"*. "No", respondió Alberto. *"Se trata simplemente de poner a la persona más calificada en el puesto, y ahora te necesitamos ahí"*. Más tarde durante el día, Alberto supo que José había telefoneado al señor Ferrada para tratar el asunto antes de asumir el control de la tienda.

Al acercarse la hora de cerrar, el señor Ferrada visitó a Alberto y le comentó: *"Sabe usted, que recientemente parece ha pasado cada vez más tiempo con los gerentes de tienda resolviendo problemas menores. No olvide sus responsabilidades principales y asegúrese de no caer en malos hábitos que fueren a los gerentes de tienda a venir a mí con cada pequeño problema"*.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué principios de organización se violaron?
2. ¿Qué haría usted en el puesto de Alberto para corregir el problema?



UNIDAD 4: “PROCESO DE ORGANIZACIÓN”

TEMA 4.B: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTALIZACIÓN

4.B1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

- Describir los patrones básicos de la departamentalización y analizar ventajas y desventajas.
- Explicar y analizar en qué consiste una organización matricial
- Explicar las Unidades Estratégicas de Negocios.(UEN)
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones empresariales

4.B2 CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

- Departamentalización por funciones. Ventajas y desventajas.
- Departamentalización geográfica o territorial. Ventajas y desventajas.
- Departamentalización por tipo de clientes. Ventajas y desventajas.
- Departamentalización por productos. Ventajas y desventajas.
- Departamentalización mixta. Ventajas y desventajas.
- Organización Matricial. Sugerencias. Ventajas y desventajas.
- Unidades estratégicas de negocios. Riesgos y ventajas.

4.B3 AUTOAPRENDIZAJE

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

a. Antes de la clase

Referencias Bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004) Administración: una perspectiva Global
Capítulo 8 : pág 272-283. Departamentalización

Bibliografía Complementaria:

Pablo Illanes Fontaura (2003) El Sistema Empresa: Un Enfoque Integral de la
Administración. Capítulo V pág. 94-100

[Revisar láminas Tema : Organización empresarial.](#)

En grupo, visitar un banco comercial, levantar información que le permita comprender de cómo es su estructura operacional a nivel nacional e internacional. Permita que se le explique en el siguiente ejemplo: “envío de una remesa de dinero de Arica a Nueva York” desde que llega el cliente a solicitar el servicio en Arica hasta que es depositado en la cuenta del cliente en el extranjero. (aquí se debe mostrar el flujo de unidades que participan, mostrar como dependen una de otras, su jerarquía y decisiones).



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



b.- Durante la clase

- Se espera que los estudiantes compartan sus observaciones y las relacionen con los contenidos que se desarrollarán en la sesión.
- Se espera trabajo grupal que permita desarrollar el siguiente análisis:

¿Siempre se termina departamentalizando la organización con más de un criterio?. Analice.

Qué tipo de departamentalización son las más usadas? tiene que ver esto con el tipo de empresa, con su sector productivo, con su tamaño u otra variable?

3. Dar ejemplos de organización matricial.

c.- Después de la clase

En sus archivos incorpore la estructura de la universidad de Tarapacá y de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios. Entrevístese con un Director y pregúntele cómo ha ido cambiando la estructura de la UTA y si se está pensando en cambio de estructura ¿Por qué?



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Organización de empresas Estructura Organizacional.

Caso: REESTRUCTURACIÓN EN DAIMLER-BENZ ⁸

En un discurso pronunciado en 1996 ante accionistas y colaboradores de Daimler-Benz, Jurgen Schrempp, director general de la compañía, replanteó la posición de esta empresa altamente diversificada. Sus primeras palabras fueron: "1995 fue un año dramático en la historia de Daimler-Benz". En ese año el consejo de administración de la compañía rompió categóricamente con el pasado.

Daimler-Benz, con más de 300 000 empleados en el mundo entero, se compone de cuatro grandes grupos. El primero y con mucho el mayor y más exitoso, es Mercedes-Benz con alrededor de 200.000 empleados. Este grupo es ampliamente conocido por sus automóviles de pasajeros y vehículos para usos comerciales. El segundo llamado AEG Daimler-Benz Industries, se desempeña en las áreas de sistemas ferroviarios, microelectrónica, motores pesados a diesel, tecnología de sistemas de energía y automatización. El tercero, el Aerospace Group, se dedica a la fabricación de aviones (es dueño de más de la tercera parte del consorcio Airbus), sistemas espaciales, sistemas de defensa y civiles y sistemas de propulsión. El cuarto es el InterServices Group y ofrece **Systemshaus**, servicios financieros, correduría de seguros, servicios de comercialización, servicios de comunicaciones móviles y administración inmobiliaria.

Esta compañía ha atravesado varias fases de desarrollo. De 1985 a 1990 se diversificó para participar en la ingeniería aeroespacial y eléctrica, con el propósito de convertirse en un grupo integrado de alta tecnología. Esta diversificación se consolidó en la siguiente fase, de 1990 a 1995. Bajo el nuevo liderazgo de Jurgen Schrempp se redefinieron las actividades básicas y se reorientó la estrategia.

La revisión de la agenda 1995-1996 reveló la necesidad de que la compañía volviera a concentrarse en lo que hace mejor. La alta dirección reevaluó sus estrategias y actividades básicas con base en criterios económicos y en la conveniencia estratégica de las diversas actividades. Con esto se hizo claro que las fortalezas de la compañía se encuentran en la fabricación de automóviles, el ramo de camiones de carga y el sector ferroviario. Con sus autos y camiones Mercedes Benz, por ejemplo, ocupaba entonces una sólida posición competitiva en Europa, América del Norte y América Latina. También era relativamente fuerte en Europa en el mercado de vagonetas, mientras que poseía una muy aceptable posición competitiva en América Latina en el de autobuses. Con base en este análisis, se optó por la globalización y el desarrollo de segmentos de nuevos productos como estrategias de crecimiento potencial.

La alta dirección reevaluó en 1996 la posición de la compañía y los insatisfactorios resultados que obtuvo de sus operaciones en 1995. Se descubrió así que la compañía se hallaba expuesta a fluctuaciones monetarias que afectaban su rentabilidad. También que su imagen se había

⁸ Caso de estudio recuperado de Koontz&Wehrich, Cap 8 pags. 293-294. Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



desdibujado a causa de su participación en muy diferentes tipos de industrias. El consejo de administración decidió poner punto final a las pérdidas y orientar a la compañía en una nueva dirección, con mayor énfasis en la rentabilidad. Se procedió entonces a ajustar la estructura organizacional y a eliminar varias empresas. Decisiones: de políticas tomadas en un periodo anterior fueron revocadas. Se retiró el apoyo financiero al AEG Group y a la compañía Fokker, fabricante de aviones en Holanda, incosteables ambos. Debido a la falta de apoyo tanto del gobierno holandés como de Daimler-Benz, Fokker se declaró en quiebra. Aunque éstas y otras drásticas decisiones contribuyeron a reducir las pérdidas financieras 1995, la compañía no se propuso priorizar la optimización de la rentabilidad corto plazo, sino trabajar en pro de la rentabilidad a mediano y largo plazos.

Se tomaron también otras decisiones administrativas para alcanzar ambiciosas metas de reducir costos y elevar la rentabilidad. Se delegó autoridad a los empleados directamente relacionados con las operaciones, a fin que pudieran tomar las decisiones necesarias para la realización de sus tareas. La estructura organizacional se simplificó y descentralizó para que unidades organizacionales puedan responder con mayor rapidez a condiciones nuevas.

Adicionalmente, la nueva estructura organizacional fue diseñada para promover el espíritu emprendedor. Se determinó ejercer el control mediante un sistema de premios basado en el desempeño y en el cumplimiento de metas. Al mismo tiempo, con el diseño de la nueva estructura se pretende promover la cooperación. En 1997, el consejo de administración reestructuró el grupo Mercedes-Benz y lo integró a Daimler-Benz. Como consecuencia ello, Helmut Werner, entonces director general de Mercedes-Benz y a quién se había reconocido por una exitosa política de modelos, renunció a su puesto en la compañía.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál sería su evaluación de las operaciones de Daimler-Benz, operando simultáneamente en muchas industrias o áreas de negocios diferentes?
2. ¿Los grupos o áreas que componen la compañía deberían operarse en forma autónoma?
¿Qué tipo de actividades deberían centralizarse?
3. Considerando las distintas adquisiciones:
 - ¿Era meritorio cambiar la estructura organizacional? La mejor carta de presentación de Daimler-Benz son sus automóviles Mercedes-Benz.
 - ¿Cuál cree usted que haya sido la razón de que Daimler-Benz adquiriera AEG y de que decidiera participar en la industria aeroespacial y en InterServices?
 - Dados los evidentes errores en la adquisición de empresas no automotrices, ¿qué debería hacer ahora Jurgen Schrempp?



UNIDAD 4: “PROCESO DE ORGANIZACIÓN”
TEMA 4.C: AUTORIDAD DE LÍNEA-STAFF, EMPOWERMENT Y DESCENTRALIZACIÓN. Y

4.C1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

- Comprender la naturaleza de la autoridad, el poder y el empowerment.
- Describir y distinguir entre autoridad de línea, de staff, funcional, transversal y desmembrada.
- Explicar la naturaleza de la centralización, descentralización y su relación con la delegación, comunicación y control.

4.C2 CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

- Autoridad, Poder y Empowerment.
- Conceptos de autoridad de línea, de staff, funcional, transversal y desmembrada.
- Descentralización y Centralización en las organizaciones. Ventajas y desventajas
- Delegación de la autoridad

4.C3 AUTOAPRENDIZAJE

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

a.- Previo a las sesiones de clases

Referencias Bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004) Administración: una perspectiva Global
Capítulo 9 : pág 298-309. Autoridad, poder, empowerment, facultar

[Revisar láminas Tema : Organización empresarial.](#)

- Buscar en internet, para diferenciar entre ellos, los conceptos de poder, empowerment y facultamiento del empleado.
- En grupo, visitar en Internet videos que muestren como opera el poder y la autoridad, preparando comentarios para ser compartidos en clase.

b.- Durante la clase.

- Se espera que los estudiantes compartan los videos y sus análisis orientados por el profesor.
- Analizar en grupos lo siguiente:
¿Qué tipos de poder se ejercen en la Escuela Universitaria de Administración y Negocios?
Seleccionar un organigrama de los expuesto en clases anteriores y clasifiquen sus puestos en línea y staff.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



A su amigo, que es muy talentoso y que sueña con hacer carrera en la administración pública, le han ofrecido un cargo en la oficina de asesoría legal de la Municipalidad, ¿Qué sugerencias le haría?

c.- Después de la clase

En sus archivos incorpore la estructura de la Universidad de Tarapacá y de la Escuela Universitaria de Administración y Negocios. Entrevístese con un Director y pregúntele cómo se llegó a la departamentalización que existe actualmente.

Guarde esta información como parte de la historia de “su universidad”.



UNIDAD 4: “PROCESO DE ORGANIZACIÓN”

TEMA 4.D: ORGANIZACIÓN EFICAZ Y CULTURA ORGANIZACIONAL

4.D1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Comprender cómo se relaciona la organización y la planeación
- Describir y explicar cómo hacer un organigrama.
- Describir y distinguir entre cultura y clima organizacional.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones empresariales

4.D2 CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

- Estructura y cultura. Definición y relaciones de variables.
- Errores de organización.
- Organización , cambios y reorganización.
- Liderazgo, estilo de dirección y cultura organizacional.

4.D3 AUTOAPRENDIZAJE

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

a.- Previo a las sesiones de clases

Para un buen desarrollo de las clases correspondientes se espera que el estudiante desarrolle previamente las siguientes actividades:

Referencias Bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weirich (2004) Administración: una perspectiva Global
Capítulo 10 : pág 320 - 341. Organización eficaz y cultura organizacional.

[Revisar láminas Tema : Organización empresarial.](#)

Temas para investigar:

- Busque en Internet el concepto “Planeación de la Organización” y registre otras fuentes de información sobre este Tema en la red.
- Investigar cómo se representan los sindicatos o las asociaciones gremiales en las estructuras organizacionales de las empresas.

b.- Durante la clase.

- Se espera que los estudiantes expongan las investigaciones realizadas, las que serán complementadas por el profesor.
- Analizar en grupo lo siguiente:
 - Qué es primero la estrategia o la estructura? porque?
 - Comentar cómo influye el cambio de las tecnologías en las estructuras organizacionales? Técnicamente ¿Cuándo diríamos que hay excelencia en una organización?
 - Discusión del caso “Reestructuración en Daewoo de Corea”.

c.- Después de la clase

En sus archivos escriba algunos “tips” que podría regalar a algún microempresario para ayudarlo tener una empresa considerada como modelo de administración eficaz.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Organización eficaz y cultura organizacional.

CASO: REESTRUCTURACION EN DAEWOO DE COREA ⁹

Daewoo fue fundada en 1967 por quien sería su empeñoso e incansable presidente, Kim (su sobrenombre) Woo-Choong. Tras su inicial éxito en la explotación de textiles, la compañía se expandió en los terrenos del comercio, la industria automotriz, maquinaria, aparatos electrónicos de consumo, construcción, embarque de carga, computadoras, teléfonos y servicios financieros, lo que la convirtió en el cuarto grupo empresarial más grande de Corea. Se volvió proveedora de textiles de, por ejemplo, Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog. Se asoció asimismo en una empresa en participación con General Motors para la fabricación del automóvil Le Mans. Sin embargo, problemas laborales y de otro tipo limitaron los embarques de este auto.

La filosofía de trabajo intenso de Kim y el valor dado a las personas en la empresa fueron factores importantes para su éxito. No obstante, la compañía enfrentó varios problemas a fines de la década de los ochenta y principios de la de los noventa. Para comenzar, a Kim le preocupaba la pérdida de espíritu de trabajo intenso de su personal dada la creciente prosperidad de los coreanos. Además, entre los trabajadores jóvenes arreciaba el descontento y la empresa comenzaba a resentirse de una merma en la motivación.

Debido al enfoque administrativo de Kim, consistente en la no intervención, algunas de las compañías del grupo Daewoo quedaron fuera de control. En la no redituable industria del embarque de carga, por ejemplo, Kim detectó muchos gastos innecesarios. La eliminación de las peluquerías propiedad de la empresa significó el ahorro de 8 millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewoo es joven y con un alto nivel de estudios. En contraste con puestos similares en muchas otras compañías coreanas, los administradores que ocupan los puestos más altos de Daewoo carecen de lazos familiares entre sí.

A pesar de tratarse de una gran compañía con 91.000 empleados, Daewoo no domina ninguna de las industrias en las que participa. Es probable que la estrategia de convertirse en proveedora de grandes compañías extranjeras como Caterpillar, General Motors y Boeing le haya impedido aprovechar la oportunidad de comercializar a gran escala sus propias marcas. En los años noventa, Kim buscaba oportunidades en Europa; formó, por ejemplo, una sociedad en participación con una compañía distribuidora francesa.

La vasta reestructuración de la empresa ha rendido ya efectos positivos. Algunas unidades acereras, financieras e inmobiliarias fueron vendidas. El estilo administrativo de no intervención ha sido reemplazado por un estilo interventor, lo que dio por resultado la recentralización. Muchos administradores fueron “jubilados” o desplazados por otros medios. Se eliminaron asimismo miles de puestos.

⁹ Caso de estudio recuperado de Koontz & Wehrich, Cap 10 pags. 343-344. Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



En 1991, el panorama lucía mucho más alentador. La compañía había sufrido pérdidas en 1988 y 1989, pero obtuvo algunas utilidades en 1990, debido en parte a la venta de algunos de sus principales activos. La sociedad: en participación con GM registró un crecimiento sano. La compañía también se mostraba optimista respecto del futuro del nuevo auto compacto Espero. Aun así, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios de la década de los años noventa cambió en la última parte de ese decenio y especialmente en los años 2000 - 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motors en unos 7 000 millones de dólares; pero el trato se vino abajo entrado ese año. Más aún, la empresa coreana quebró en noviembre de 2000. El presidente de Daewoo, Kim WooChoong, desapareció misteriosamente; le gustaba pensar en grande, dejó también a la firma comprometida con grandes deudas. Faltaban asimismo cuentas Claras de varios miles de millones de dólares. Con Ford fuera de escena, General Motors (GM) entro en negociaciones serias con Daewoo que llego a ser en cierto momento el segundo mayor fabricante de autos Corea. El 30 de abril de 2002, General Motors convino en comprar la empresa en bancarrota, que recibió el nombre de GM-Daewoo. ¿Qué beneficios le portaría esto a General Motors? La adquisición es pieza clave de su estrategia global. Por otra parte, reestructurar a Daewoo va a ser una tarea titánica. Tiene que restaurar la imagen de marca y es preciso acrecentar la participación de mercado del 10% (que era de 37% en 1998). Hay que revisar la línea de productos y complementarla con nuevos modelos. Y, por si fuera poco GM-Daewoo tal vez tenga que enfrentar dificultades con los agresivos sindicatos coreanos.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de no intervención y descentralizar?
2. ¿Cuáles son los factores controlables e incontrolables que presenta este caso?
3. ¿Cómo debería Daewoo responder a esto?



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 5

PROCESO DE DIRECCIÓN



UNIDAD TEMÁTICA N°5: PROCESO DE DIRECCIÓN
TEMA 5A: PRINCIPIOS, ELEMENTOS, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN.

- 5.1 Concepto, Principios, Objetivos
- 5.2 Factores humanos y motivación.
- 5.3 Comunicación.
- 5.4 Liderazgo y Poder
- 5.5 Toma de Decisiones.

5.A1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar los principios de la Dirección y el Proceso de Dirección.
- Explicar las teorías más importantes acerca de la motivación, sus alcances y limitaciones.
- Describir la función de la comunicación en la organización.
- Explicar el flujo de la comunicación en una organización.
- Identificar las barreras y fallas de comunicación y sugerir métodos para resolverlas.
- Describir el rol de las tecnologías de información en los procesos de comunicación de las organizaciones.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial.

5.A2 TEMARIO

- Secuencia del proceso administrativo: Proceso de Dirección.
- Principios básicos para la Dirección.
- Los Elementos del proceso de Dirección.
- Elementos de Dirección: Motivación
- Actitud y motivación.
- Motivación y satisfacción.
- Modelos de motivación
- Elementos de Dirección: Comunicación
- Flujo de comunicación
- Barreras de comunicación

5.A3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga presente y relacione las siguientes materias, analizadas en sesiones anteriores, sobre el proceso de Planificación y el proceso de Organización.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

- Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración: una perspectiva global;



Capítulo 14: Factores humanos y motivación Capítulo 16:
Comités, equipos y toma de decisiones Capítulo 17:
Comunicación

Bibliografía complementaria:

Robbins: Capítulo 15: Cómo motivar a los empleados.

- [Revisar láminas del Tema 5A:](#)

[Proceso de Dirección: Principios, Elementos, Motivación y Comunicación.](#)

- Leer artículo de prensa: Factores que elevan la productividad. EMOL B13, 03-Nov-14.

El artículo describe elementos que podrían ayudar a aumentar el rendimiento de los empleados y que contribuyen a mejorar el clima laboral, lo que posibilita tener trabajadores más comprometidos y felices. (Ver recurso en la intranet o en www.emol.cl (ediciones anteriores).

- Los estudiantes plantean sus puntos de vista en relación al Tema de análisis.

- Preparar el caso sugerido a la respectiva sesión:

Caso: ¿Cuál es el verdadero problema?

Area temática: Motivación.

Durante la sesión de clases, cada estudiante:

Analizará un cortometraje referido al Tema de trabajo en equipo y equipos de trabajo.

Participará de la discusión del caso referido al Tema de Motivación.



Asignatura: Teoría Administrativa
Materia: Motivación (Proceso de Dirección)

Caso: ¿Cuál es el verdadero problema? ¹⁰

A principios de abril, Dick Bradley, administrador del Mostrador de ajustes del First National Bank solicitó la asistencia del Departamento de consultoría administrativa del banco, con la esperanza de encontrar la forma de motivar a sus empleados. Este Mostrador de ajustes está involucrado en la corrección de errores entre los bancos, especialmente transferencias de fondos. Parece que la productividad de este mostrador ha caído fijamente desde febrero. Dick no pidió ayuda antes porque pensó inicialmente que esto era algo pasajero. El consultor asignado a este proyecto conocía a Dick y a su estilo de administración el que estrictamente era "ser justo con toda la gente y sacar el trabajo".

Dick era una persona agradable y con el que se podía trabajar fácilmente. Por consiguiente se suponía que el problema no estaba en Dick. Al principio del proyecto, el consultor se presentó con él y resultó la siguiente conversación:

Dick: Pase usted, tome asiento.

Consultor: Hola, Dick, ¿cómo está usted?

Dick: Bien. Creo que está aquí para examinarnos.

Consultor: Si, parece que su productividad está baja, y lo ha estado por un tiempo.

Dick: Si, empezó a bajar en febrero y aún no sube. Es por eso que lo llame.

Consultor: ¿Sabe cuál podría ser el problema?

Dick: Primero, pensé que era yo, pero ahora creo firmemente que es el contenido del puesto. Espero que usted sugiera algún enriquecimiento del mismo o como se llame.

Consultor: Si decidimos que es necesario, le mostraremos cómo realizarlo.

Dick: Bueno, espero que algo se pueda hacer. El vicepresidente está saltando sobre mí, y no sé que es. Yo no soy un mal colaborador. La productividad era muy buena, de un extremo al otro del año. Entonces, usted sabe, me involucré en las evaluaciones de rendimiento de la gente, y es posible que no dedicara tiempo suficiente a la supervisión. No sé que es, pero espero que usted pueda ayudar.

Consultor: Le daré una buena mirada.

Entonces el consultor observó a los empleados, aprendió sus trabajos, y sostuvo entrevistas extensivas con todos ellos. Una entrevista de muestra con Sam Martín, un empleado, se presenta a continuación:

Martín: Bueno ¿a qué se dedican ahora?

¹⁰ Caso de estudio extraído de Administración: Teoría y aplicaciones Rue/Byers, pag 386-387 para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión



Consultor: Tratamos de ver por qué la productividad está baja en esta área. ¿Estás cansado de tu trabajo o qué?

Martín: No estoy cansado de él. En realidad, es bastante fascinante. Tienes que saber bastante en cuanto a banca y débitos y créditos para trabajar en este departamento.

Consultor: ¿Tienes alguna idea de por qué la productividad del departamento ha caído?

Martín: Francamente, no lo sabía. No lo había notado. Yo sólo me dedico a hacer lo que se "espera de mí". Pienso que todos nosotros lo que hacemos realmente es lo que se "espera" de nosotros.

Consultor: Reflexiona sobre ello y si algo surge, dame una llamada.

Martín: Está bien.

Parece que el trabajo es lo suficientemente excitante y que en realidad los empleados no están insatisfechos. El administrador es bastante agradable y no es la causa de que los empleados "flojeen".

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es el verdadero problema?
2. ¿Cómo debería Dick corregir el problema?
3. ¿Piensa usted que la motivación es una excusa en la situación descrita?



UNIDAD TEMÁTICA N°5: PROCESO DE DIRECCIÓN
TEMA 5B: LIDERAZGO; TOMA DE DECISIONES

5.B1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar la diferencia entre gerentes y líderes.
- Definir el liderazgo e identificar sus componentes.
- Identificar las diversas fuentes de poder que un líder puede utilizar.
- Explicar los diversos estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.
- Explicar las diferencias culturales y las diferencias de género en relación con el liderazgo.
- Conocer las etapas de un proceso de toma de decisiones.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

5.B2 TEMARIO

Elementos de Dirección: Liderazgo.

- 1.1 Definición
- 1.2 Naturaleza del liderazgo.
- 1.3 Fuentes de Poder. Autoridad y Poder.
- 1.4 Conductas y Estilos de liderazgo.

Elementos de Dirección: Toma de decisiones

- 2.1 Bases de la toma de decisiones.
- 2.2 El proceso de toma de decisiones.

5.B3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga presente y relacione las siguientes materias analizadas en sesiones anteriores: El proceso de Planificación, el proceso de Organización, y los elementos de Motivación y de Comunicación del Proceso de Dirección.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

- Koontz & Weilrich (2004); Administración: una perspectiva global; Capítulo 15: Liderazgo
Capítulo 16: Comités, equipos y toma de decisiones

Bibliografía complementaria: Robbins:

- Capítulo 16: Liderazgo

- [Revisar láminas Tema 5B: Proceso de Dirección, Liderazgo y Toma de decisiones.](#)



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



- Leer artículo de prensa Motivos para despedir a un GERENTE, Emol B2 17Nov2013
 - El artículo analiza los motivos que llevan a una empresa a remover a un gerente de su cargo. Se hace un comparativo de tres países de Sudamérica. (Ver recurso en la intranet).
- Los estudiantes plantean sus puntos de vista en relación al Tema de análisis.
- Preparar los siguientes casos sugeridos a las sesiones de clases que se programen:
 1. Caso: Democracia en la Estación WXYZ
Tema: Liderazgo; Autoridad; Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
 2. Caso: El brote de pánico europeo de COKE.
Tema: Toma de decisiones gerenciales.

Durante la sesión de clases, cada estudiante:

Verá y Analizará un cortometraje referido al Tema de trabajo en equipo y equipos de trabajo.
Participará de la discusión del caso referido al Tema de Liderazgo y Autoridad.
Participará de la discusión del caso referido al Tema de Toma de Decisiones.



Asignatura: Teoría Administrativa – Principios de Administración
Temas: Liderazgo; Autoridad.

CASO: DEMOCRACIA EN LA ESTACIÓN WXYZ ¹¹

Cada año, la estación WXYZ selecciona a 15 empleadas como anfitrionas para el Star Junket, que consiste en una serie de cocteles y comidas en honor a las estrellas de la red de la próxima temporada. Las empleadas tratan de ser anfitriones debido a que representa el equivalente a una semana de vacaciones con bebidas y alimentos gratis, y una oportunidad para tener trato con las estrellas. Beneficios adicionales como éste son especialmente importantes en la industria radiodifusora, ya que los salarios son relativamente bajos. El procedimiento para seleccionar a las mujeres es el que sigue. Se hace circular una lista en la estación donde las interesadas firman. Después el gerente general selecciona a las 15 de la lista. Este año la Sra. Jones estuvo entre aquellos que seleccionaron a las anfitrionas.

A través de la técnica entrecruzada se supo que aunque aproximadamente 30 de las empleadas de la compañía firmaron, el gerente general le dijo a la hija de su secretaria que podría ser una anfitriona. La hija no está empleada en la compañía, pero ayudó el año anterior cuando hubo una epidemia de gripe y varias de las anfitrionas se enfermaron en el último minuto. Cuando varias de las muchachas mencionaron esto a la Sra. Jones, ella decidió iniciar una petición de parte de aquellas empleadas que fueron rechazadas. La Sra. Jones es una líder natural y una buena organizadora. En el transcurso de una hora obtuvo alrededor de 50 firmas en la petición que manifestaba que las empleadas creían que el gerente general era injusto al seleccionar a una persona externa para servir de anfitriona. Algunos de los que firmaron fueron hombres; algunas mujeres, algunas fueron seleccionadas como anfitrionas, y otras no. La Sra. Jones fue a la oficina del gerente general y se encontró que éste estaba fuera del país temporalmente. Entonces presentó la petición a John Stand, el administrador a cargo de su departamento.

John Stand estaba ocupado y le dijo que la llamaría. Más tarde el gerente general llamó al Sr. Stand en relación a otro asunto y éste mencionó la petición. El gerente general se encolerizó y dijo que él se encargaría de llamarla al día siguiente.

Cuando el gerente general regresó, llamó al Sr. Stand y a la Sra. Jones a su oficina para una sesión a puerta cerrada. La siguiente conversación tuvo lugar:

Gerente general: John, quiero que sepas que considero la acción de la Sra. Jones como una seria afrenta a mi autoridad, y te culpo por no supervisar sus actividades más estrechamente.

Sr. Stand: Señor, usted sabe que tuvimos el problema de la falla de energía y en el momento en que se arregló, este incidente de la petición ya había sucedido. No permitiré que algo así vuelva a suceder.

¹¹ Caso original extraído del libro "Administración: Teoría y Aplicaciones", Rue & Biers, Alfaomega, 2006, pag 492-493,

Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



Gerente general: Señora Jones, quiero que sepa que esta acción puede obstaculizar su avance futuro considerablemente. Tengo serias dudas en relación a su valor como empleada aquí.

Sra. Jones: (..Que está sumamente sorprendida por la reacción del gerente general..) Pero, señor, seguí el proceso democrático. Pensé que a usted le gustaría saber lo que siente su gente.

Gerente general: Señora Jones, siempre les he hecho saber que mi puerta está abierta. Mi equipo humano puede discutir sus problemas conmigo a cualquier hora. Sin embargo, esta organización no es una democracia. Por último soy responsable por la toma de decisiones y cargo con las consecuencias de mis decisiones.

Sra. Jones: Sería difícil para 50 personas verlo así, por lo que pensamos que la petición sería más efectiva. Nunca tratamos de desafiar su autoridad.

Gerente general: Sin embargo, fue una seria ofensa suya organizar a mis empleados para desafiar mi decisión y hacerlo en el tiempo de la compañía, especialmente considerando que usted nunca vino a hablarme primero y que usted ya había sido seleccionada como anfitriona.

La reunión continuó, pero el gerente general permaneció indignado. Luego reemplazó a la Sra. Jones con otra anfitriona y se mantuvo visiblemente frío con ella en las semanas siguientes. Poco tiempo después, cuando el aumento anual de la señora Jones se esperaba, no se aprobó.

PREGUNTAS

1. Identifique el estilo de liderazgo de cada uno de los involucrados en este caso.
2. ¿Estaba el Gerente General en su derecho para seleccionar a una anfitriona externa?
3. ¿Se puede dirigir a una organización efectivamente en forma democrática?
4. ¿De qué otras formas pudo la señora Jones haber manejado la situación si quería protestar?
5. ¿Qué consecuencias podrían generar las acciones (decisiones) tomadas por el gerente general?



Asignatura: Teoría Administrativa – Principios de Administración
Temas: Toma de Decisiones Gerenciales; Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Caso: EL BROTE DE PÁNICO EUROPEO DE COKE ¹²

Lo que parecía el incidente aislado de unas cuantas latas de Coca-Cola en mal estado en Bélgica adquirió proporciones casi de desastre para las operaciones europeas del gigante refresquero. En junio de 1999, Coke se enfrentó a su peor pesadilla: un temor de contaminación acabó en el retiro de 14 millones de envases de productos de Coke en cinco países europeos y en un duro golpe a la confianza del consumidor en la calidad y seguridad de la marca más reconocida del mundo.

Después de la alarma inicial en Bornem, Bélgica, en Coke and Coca-Cola Enterprises (CCE), embotelladora propiedad en 40% de Coca-Cola, pensaron que habían aislado el problema. Los técnicos expertos en la planta embotelladora de la CCE en Antwerp descubrieron que las fallas en el control de calidad apuntaban al dióxido de carbono contaminante que se había utilizado en el embotellamiento de un lote reciente de Coke. Los ejecutivos de la compañía vieron la contaminación como un problema menor y ofrecieron excusas a la escuela.

Al mismo tiempo que se lidiaba con estos problemas en Antwerp, las cosas empeoraban en la planta embotelladora de Coke en Dunquerque, Francia. En Belsele, a 16 kilómetros de Bornem, niños y maestros se quejaban de malestares relacionados con la ingestión de productos de Coke. Las máquinas vendedoras de la escuela estaban atestadas de productos de Coke, procedentes de la planta de Dunquerque de la compañía y se creía que estaban seguras. Ahora se cuestionaban las prácticas de una segunda planta embotelladora. Lo que inicialmente pareciera un incidente aislado era ya una crisis.

Inmediatamente después de la segunda alarma, el Secretario de Salud de Bélgica prohibió la venta de todos los productos elaborados en las plantas de Antwerp y Dunquerque. La situación se agravó cuando Coke transmitió un conjunto incompleto de códigos de retiro de producto a una escuela en Lochristi, Bélgica, con el resultado de que 38 niños hubieron de ser llevados de urgencia al hospital. De inmediato, tras este incidente, los funcionarios franceses prohibieron la venta de refrescos producidos en la planta de Dunquerque. Se creía que el fungicida rociado a las tarimas de madera usadas para los embarques era la causa de los casos de malestar relacionados con la planta de Dunquerque.

El 15 de Junio de 1999, a 11 días del brote de pánico inicial en Bornem, Coke emitió por fin una explicación al público, pero ésta no dejó satisfechos a la mayoría de los europeos. Los ejecutivos de Coca Cola habían utilizado un lenguaje vago y se contradijeron en varias ocasiones al hacer declaraciones. El Secretario de Salud de Francia, Bernard Kouchner, declaró: "Es consternante que una compañía tan experta en publicidad y comercialización sea tan deficiente para comunicarse a este respecto".

12 Caso original recuperado del libro "Administración una perspectiva global". Pag 211 Koontz & Wehrich, McGrawHill, 2004. Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



Después de tres semanas de pruebas realizadas por funcionarios de Coke y por expertos del gobierno francés, se llegó a la conclusión de que las plantas eran seguras y que no había amenaza inmediata para la salud de los consumidores. Coke había destruido todas las tarimas en Dunquerque e intensificado el rigor del control de calidad en relación con el CO₂ (Dióxido de carbono).

¿Cómo le pudo ocurrir esto a la compañía reverenciada mundialmente por su control de calidad y la superioridad de sus productos? Coke pasó décadas acrecentando su reputación en ultramar, y el mercado europeo le representa ahora el 73% de sus ganancias totales." Aunque el brote de pánico tuvo cierto efecto en las utilidades de Coke en Europa, a la compañía le preocupan más los daños a su reputación y a la confianza del consumidor en sus productos.

Muchos críticos dicen que la lentitud de la respuesta de Coke, la insistencia en que no existía un problema real y su demorada disculpa dañaron gravemente la reputación de la compañía en Europa. Otros disienten de esto y opinan que Coke manejó la situación lo mejor que pudo. "Creo que Coke actuó de manera responsable y diligente", dice John Sitcher, redactor de Beverage Digest. "Su primera responsabilidad era examinar y entender los hechos en forma clara e inequívoca. Y tan pronto supo Coke cuáles eran esos hechos, rindió su declaración a la población de Bélgica."

El carácter y la calidad de las empresas se pueden medir frecuentemente por la forma en que responden a la adversidad. En Coca-Cola se cree que esta crisis forzó a la compañía a reexaminar sus estrategias de comercialización y administración en Europa. Los ejecutivos de Coke en Bruselas están prediciendo que la firma duplicará sus ventas en el decenio siguiente, y que este revés sólo la hará más fuerte. Los analistas de Wall Street parecen estar de acuerdo con esto. Sólo el tiempo lo dirá.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál(es) es-son el-los problema(s) que se identifica(n) en este caso?
2. ¿Qué hizo COKE?
3. ¿Qué factores claves fueron o debieron haber sido considerados por la administración?
4. ¿Cuáles son las consecuencias para los diferentes actores que Ud. identifica?
5. ¿Luego de lo acontecido, qué debió haber hecho COKE?



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 6

PROCESO DE CONTROL



UNIDAD TEMÁTICA N° 6: PROCESO DE CONTROL
TEMA: PRINCIPIOS; PROCESO, MECANISMOS Y TÉCNICAS

6.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar la naturaleza del control.
- Describir los principios de control.
- Describir el proceso de control.
- Describir de qué modo se aplican algunos mecanismos y técnicas de control tales como, presupuestos, razones financieras, entre otras.
- Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

6.2 TEMARIO

- Naturaleza del control.
- Principios de Control.
- El control como proceso.
- Mecanismos y técnicas de control:
- Diagramas de Gantt
- Presupuestación
- Análisis de razones financieras (Balance general y Estado de Resultados).
- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- Auditoría.
- Sistemas de información gerencial.

6.3 AUTOAPRENDIZAJE

Conocimientos previos a la clase

La preparación de esta sesión de clases requiere que el estudiante tenga presente y relacione las siguientes materias analizadas en sesiones anteriores: El proceso de Planificación, el proceso de Organización, y el Proceso de Dirección.

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004); Administración: una perspectiva global; Capítulo 18: Sistema y Proceso de Control.

Capítulo 19: Técnicas de Control y TICs.

Capítulo 20: Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Bibliografía complementaria:

Robbins:

Capítulo 17: Fundamentos del Control.

Capítulo 19: Herramientas y técnicas de Control.

Hellriegel: Capítulo 10: El control organizacional



- [Revisar láminas Tema 6: El Proceso de Control.](#)
- Preparar los siguientes casos sugeridos a las sesiones de clases que se programen:
 1. Caso: Balanced Scorecard en Southwest Airlines.
Tema: Cuadro de mando integral; Objetivos estratégicos y Objetivos financieros.
 2. Caso: Análisis Financiero de la compañía Alfa Ltda.
Tema: Análisis financiero; Indicadores de gestión; Razones financieras.

Durante la sesión de clases, cada estudiante:

- Participará de la discusión del caso referido al Tema de Control de gestión a través de indicadores CMI.
- Participará de la discusión del caso sobre un análisis financiero a los balances y estados de resultados de la empresa Alfa Ltda.

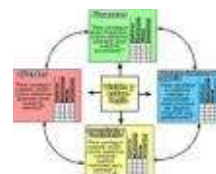


Asignatura: Teoría Administrativa

Temas: Control; Cuadro de Mando Integral. Acción estratégica.

CASO: BALANCED SCORECARD EN SOUTHWEST AIRLINES 13

Southwest Airlines ha empleado una serie de tableros de control y uno de ellos relaciona el desempeño de la tripulación de tierra con la rentabilidad de la empresa. Ordena los cuatro cuadrantes del balanced scorecard de la manera siguiente: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. El tablero de control sugiere que las metas y las medidas de cada perspectiva se deben relacionar entre sí.



Una medida financiera, como "costos más bajos", se relaciona con una medida de operaciones, como "rápida rotación en tierra". Ésta es una idea relativamente nueva según explica Mike Van de Ven, vicepresidente de planeación y análisis financieros. Explica: *"Históricamente, el sistema de presupuesto era la principal vía para monitorear los costos. Si usted era contador, lo entendía, pero si era una persona de operaciones, no estaba acostumbrada a los centros de costos, los libros de mayor y las variaciones de presupuesto; en realidad no entendía bien nada de ello"*.

El personal de operaciones tenía cientos de medidas que se referían a aspectos como desempeño puntual o entrega de equipaje, pero no estaban ligadas de forma directa con las medidas financieras o el sistema de presupuesto. Van de Ven comenta: *"Así, lo que hemos estado haciendo en años recientes es reunir todas estas cosas, y esto entra perfectamente en este enfoque del balanced scorecard"*. Otra ventaja de dicho enfoque es que conserva los cientos de medidas detalladas para los supervisores de la línea del frente, pero otorga a la alta gerencia una pantalla "resumida" con sólo algunas medidas clave. Van de Ven comenta: *"Estamos tratando de concentrarnos bien en las medidas clave que queremos superar"*.

Algunas muestras de metas y medidas utilizadas en el balanced scorecard de Southwest Airlines, relacionadas sobre todo con las tripulaciones de tierra, son:

Perspectiva financiera.

Metas generales: rentabilidad, incremento de ingresos, costos más bajos;

Medidas:

Valor de mercado con la meta operativa de una tasa compuesta de crecimiento anual de 30 por ciento;

Ingresos de asientos con la meta operativa de una tasa compuesta de crecimiento anual de 20 por ciento;

13 Caso original extraído del libro "Administración Un enfoque basado en competencias, Hellriegel et al, 2009, Cengage Learning pag 296-297,

Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver algún asunto organizacional, administrativo o de gestión.



Costo de arrendamiento de los aviones con la meta operativa de una tasa compuesta de crecimiento anual de 5 por ciento.

Perspectiva del cliente.

Metas generales: vuelos puntuales y precios más bajos;

Medidas:

Calificación de llegadas puntuales de la Autoridad Federal de Aviación con la meta operativa de ser clasificada en primer lugar;

Clasificación de los clientes basada en encuestas de mercado con la meta operativa de ser clasificada en primer lugar.

Perspectiva interna.

Meta general: rotación rápida en tierra;

Medidas:

Tiempo del avión en tierra con la meta operativa de 30 minutos;

Partidas puntuales con la meta operativa de 90 por ciento de salidas a tiempo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Meta general: alineación de la tripulación de tierra con las metas de la empresa;

Medidas:

Porcentaje de la tripulación de tierra que posee acciones de Southwest Airlines con las metas operativas de 70 por ciento el año 1, 90 por ciento en el año 3 y 100 por ciento en el año 5; Porcentaje de tripulación con capacitación más allá de la capacitación para nuevos empleados con las metas operativas de 70 por ciento en el año 1, 90 por ciento en el año 3 y 100 por ciento en el año 5.

A la fecha, Southwest Airlines ha encontrado que el enfoque del balanced scorecard es efectivo vincular las cuatro perspectivas y las metas/medidas correspondientes para mantener e incrementar la rentabilidad a largo plazo.

Más información acerca de esta organización www.southwest.com

CÓMO LE RINDE LA PRODUCTIVIDAD A SOUTHWEST						
	AMR	Delta	Nortwest	Southwest	UAL	USAir
Costo por asiento milla disponible	8,9 centavos	9,4 centavos	9,1 centavos	7,0 centavos	9,6 centavos	10,8 centavos
Pasajeros por empleado	840	1.114	919	2.443	795	1.118
Empleados por aeronave	152	134	127	81	157	111

Fuente: Caso Incae Southwest Airlines; Abril 1996, Productividad comparada



PREGUNTAS

1. Identifique indicadores para decisiones estratégicas e indicadores para decisiones financieras de esta compañía.
2. Determine si dichos indicadores de gestión permiten visualizar las variables de control de la compañía.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



UNIDAD TEMÁTICA N° 7

LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA



UNIDAD TEMÁTICA N°7: “LA ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA”

TEMAS:

- 7.1. Perspectivas futuras de la administración del siglo XXI.
- 7.2. Competencias frente a las exigencias para la Administración del siglo XXI

TEMA 7.1 PERSPECTIVAS FUTURAS: LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI

7.1.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Comprender las tendencias proyectivas de la ciencia de la administración para el siglo XXI.
- Explicar cómo, en la evolución de las teorías hoy llegamos a niveles matriciales donde el funcionamiento en red es lo que más garantiza poder dar respuesta con la velocidad y calidad que exige el sistema.
- Describir de manera integradora la importancia de las personas o del ser humano y su comportamiento, en el éxito de la gestión administrativa.
- Aplicar algunas técnicas que servirán para el desarrollo y/o fortalecimiento de competencias empresariales.

7.1.2 TEMARIO

- Debilidades en las organizaciones.
- Factores que provocan impactos en las organizaciones,
- Exigencias empresariales del siglo XXI.

7.1.3 AUTOAPRENDIZAJE

Para un buen desarrollo de las clases correspondientes a este Tema, se espera que el estudiante desarrolle las siguientes actividades:

a.- Conocimientos previos a la clase

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Referencias Bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

Koontz & Weilrich (2004) Administración: una perspectiva Global
Capítulo 7 : pág 242-257. Naturaleza de la organización

Bibliografía Complementaria:

Pablo Illanes Fontaura (2003) El Sistema Empresa: Un Enfoque Integral de la Administración. Cap XV Visión Integradora y Proyectiva.

George Bohlander/Snell (2009) Administración de Recursos Humanos, capítulo 1.

[Revisar láminas Tema 7: "La Administración en Perspectiva"](#)



- En grupo: investigar sobre profesiones del futuro y comentarlas. Prepare un pequeño informe que le sirva de pauta para exposición. Por ejemplo, ¿En qué disciplina están alojadas? ¿Tienen características en común? ¿A qué nuevas o supuestas necesidades darán respuesta? Entre otras.
- Traer individualmente un artículo sobre proyecciones empresariales, nuevas tendencias y nuevas exigencias del mercado.

b.- Durante la clase.

- Se espera que los estudiantes compartan sus investigaciones en pequeñas exposiciones.
- Se espera su participación en el siguiente análisis:

En grupos distintos a los originales, relacionar lo expuesto con los contenidos que se han desarrollado durante el semestre sobre cómo se administran las empresas y los desafíos por subsanar.

1. ¿Siempre existe o existirá un futuro tan complejo?
2. ¿Qué tipo de competencias hay que desarrollar en los profesionales de hoy, que faciliten la gestión del siglo XXI?
3. Desde su percepción qué urgencias de este tipo, tenemos en la carrera?

c.- Después de la clase

Converse con cualquier profesor de la carrera y pregúntele su opinión de la evolución de la Administración desde que él se inició en sus estudios universitarios y lo que hoy se demanda.



TEMA 7.2: COMPETENCIAS FRENTE A LAS EXIGENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI

7.2.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Comprender la importancia de los directivos competentes.
- Comprender y apreciar las habilidades directivas básicas que debe manejar un buen administrador para gestionar bien su empresa.
- Comprender qué estrategias existen para eliminar factores estresantes
- Diferenciar entre coaching y consultoría
- Utilizar los principios de la comunicación de apoyo para reforzar relaciones.

7.2.2 CONTENIDO DE APRENDIZAJE

- Desarrollo del autoconocimiento
- Control del estrés
- Administración eficiente del tiempo
- Solución analítica y creativa de problemas
- Comunicación de apoyo
- Gestión el miedo.

7.2.3 AUTOAPRENDIZAJE

El estudiante tendrá un mejor resultado de aprendizaje si ingresa a la sala de clases con una preparación previa de las siguientes actividades de trabajo personal:

Conocimientos previos a la clase

Referencias Bibliográficas, lecturas:

Bibliografía básica:

- Whetten/Cameron (2005) "Desarrollo de Habilidades Directivas", sexta edición capítulo 2.y en el capítulo 4 el Tema "comunicación de apoyo". Solo las lecturas.
- Pablo Illanes Fontaura (2003) El Sistema Empresa: Un Enfoque Integral de la Administración. Cap X "Informática".

Traiga leído el caso "United Chemical Company.

Durante la clase

Considerando el caso, y en grupos de cuatro personas asignando a cada uno de ellos un personaje, agregando un observador.

Aplicar los principios de la comunicación de apoyo y resolver el problema.

Después de la clase

Realice un análisis sistemático de los factores de estrés que usted enfrenta en su trabajo, familia, universidad y vida social. Haga una lista con los tipos de factores de estrés que enfrenta e identifique las estrategias para eliminarlos o reducirlos drásticamente.

Registre estos datos en una hoja.



CASO: “UNITED CHEMICAL COMPANY” ¹⁴

United Chemical Company, es un gran productor y distribuidor de productos químicos, con cinco plantas de distribución en Estados Unidos. La principal en Baytown, Texas, no es solo una planta de producción, sino también es el centro de Investigación e Ingeniería de la compañía.

El grupo de diseño de procesos consiste en ocho ingenieros varones y su supervisor, Max Kane. El grupo ha trabajado en conjunto y de manera estable durante varios años, y se han desarrollado buenas relaciones entre todos los miembros. Cuando la carga de trabajo comenzó a aumentar, Max contrató a una nueva ingeniera en diseño, Marquita Davis, recién graduada de postgrado de una de las principales escuelas de ingeniería del país. Marquita fue asignada a un proyecto que expandiría la capacidad de una de las instalaciones existentes en la planta. Otros tres ingenieros se asignaron al proyecto junto a Marquita: Keeshaun Keller (30 años de edad y 15 en la compañía), Sam Sims (40 años de edad y 10 en la compañía) y Lance Madison (32 de edad y 8 en la compañía).

Como nueva empleada Marquita estaba muy entusiasmada por la oportunidad de trabajar en United. Le gustaba mucho su trabajo debido a que era demandante y le permitía aplicar gran parte del conocimiento que había adquirido en sus estudios universitarios.

En el trabajo, Marquita era reservada en lo personal y en su trabajo de diseño. Las relaciones con sus compañeros miembros del proyecto eran amistosas, pero no sostenía conversaciones informales con ellos después de las horas de trabajo.

Marquita era una empleada diligente que se tomaba su trabajo muy en serio, En las ocasiones que surgía un problema, ella se quedaba después de horas de trabajo para encontrar una solución. Debido a su persistencia, aunada a su educación más actualizada, Marquita por lo general cumplía su parte de las diferentes etapas del proyecto varios días antes que sus colegas. Esto le irritaba un poco debido a que en estas ocasiones tenía que ir con Max para que le diera más trabajo que la mantuviera ocupada, en tanto sus compañeros de trabajo se emparejaban en sus tareas con ella.. Inicialmente ella había ofrecido ayudar a Keeshaun, Sam y lance con sus tareas, pero cada vez se veía rechazada abruptamente.

Casi cinco meses después de que Marquita se uniera al grupo de diseño, Keeshaun pidió ver a Max para un problema que el grupo estaba teniendo.. la conversación entre Keeshaun y Max fue la siguiente:

MAX: Keeshaun, entiendo que deseas discutir un problema conmigo.

KEESHAUN: Sí Max, no quiero hacerte perder el tiempo, pero algunos de los otros ingenieros me pidieron que conversara contigo sobre Marquita. Ella está causando molestias a todos con su actitud pomposa de lo sé todo. No es la clase de persona con la que quisiéramos trabajar.

14 *Fuente: Szilagyi, A.D. y Wallace M.J. (2003) Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano Glenview,IL:Scout Foresman. Caso recuperado del libro Whetten/Cameron; 2005; “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Pearson Prentice Hall. Sexta edición.*



MAX: no puedo entender eso, ella es una excelente trabajadora, y su trabajo de diseño siempre está bien hecho y por lo general es perfecto. Está haciendo todo lo que la compañía le pide. KEESHAUN: Esta compañía nunca le ha pedido que desestabilice la moral del grupo o nos diga cómo hacer nuestro trabajo. La hostilidad en nuestro grupo podría resultar a la larga en una calidad baja de trabajo de la unidad completa.

MAX: te diré que haremos. Marquita tiene una junta conmigo la próxima semana para discutir su desempeño semestre. Tendré tus opiniones en cuenta, pero no te puedo prometer una mejora en lo que tú y otros creen en lo que es una actitud pomposa.

KEESHAUN: el problema no es una mejoría inmediata en su comportamiento, es tratar de entrenar a otros cuando no tiene derecho a hacerlo. Ella muestra públicamente a los demás, lo que deben hacer pensarías que estabas dando una conferencia de diseño avanzado con todas sus fórmulas y ecuaciones sin utilidad y de alto poder. Sería mejor que renunciara pronto, o alguno de nosotros nos iríamos o pediríamos nuestra transferencia.

Durante la siguiente semana, Max pensó con cautela acerca de su reunión con KeesHaum. Sabía que Keeshaun era el líder informal de los ingenieros de diseño y que por lo general hablaba por los otros miembros del grupo. El martes de la siguiente semana, Max llamó a Marquita a su oficina para su revisión de medio año. Una parte de la conversación siguió así:

MAX: Hay otro aspecto que quisiera analizar contigo acerca de tu desempeño, como te lo he referido tu desempeño técnico ha sido excelente, sin embargo existen algunas cuestiones acerca de tu relación con los otros trabajadores.

MARQUITA: No entiendo ¿de qué cuestiones está hablando?

MAX: Bien, para ser específico, ciertos integrantes del grupo de diseño, se han quejado acerca de tu aparente actitud de “sabelotodo” y la forma en que tratas de decirles como hacer su trabajo. Vas a tener que ser paciente con ellos y no llamarles la atención en público en relación con su desempeño. Este es un buen grupo de ingenieros y su trabajo al pasar del tiempo ha llegado a ser más que aceptable. No deseo que ningún problema que ocasione que la producción del grupo sea menos eficaz.

MARQUITA: Permítame hacer algunos comentarios. Primero que nada nunca he criticado en público sus desempeños, ni ante ellos ni ante ti. Al inicio, cuando terminé primero, que ellos, les ofrecí ayudarles con su trabajo, sin embargo, me contestaron con aspereza que no me metiera en sus asuntos. Entendí el punto y me concentré solo en mi parte del trabajo. Lo que tú no entiendes es que después de trabajar cinco meses en este grupo he llegado a la conclusión de que lo que está pasando aquí es una estafa a la compañía. Los otros ingenieros son haraganes, hacen el trabajo de la forma más lenta de lo que son capaces. Están más interesados en la música de Sam, en el juego de fútbol del equipo local y en el bar que van a celebrar el viernes. Me da mucha pena pero esta no es la forma en la que me han educado y entrenado. Y por último ellos nunca me han visto como una ingeniera calificada, sino como una mujer que ha roto la barrera profesional que ellos establecieron.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile



2 SESIONES DE CÁTEDRA

PRESENTACIONES EN POWER POINT



Tema 1:

Orígenes de la Administración

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de Aprendizaje

1. Explicar que la administración en la práctica es un arte en el que teorías y ciencias básicas se aplican a la luz de las situaciones.
2. Explicar los orígenes de la administración.
3. Explicar los aportes a la administración desde la perspectiva de diferentes enfoques, sus contribuciones y limitaciones.
4. Comprender la evolución de la administración y algunas contribuciones recientes al pensamiento administrativo.

Temario

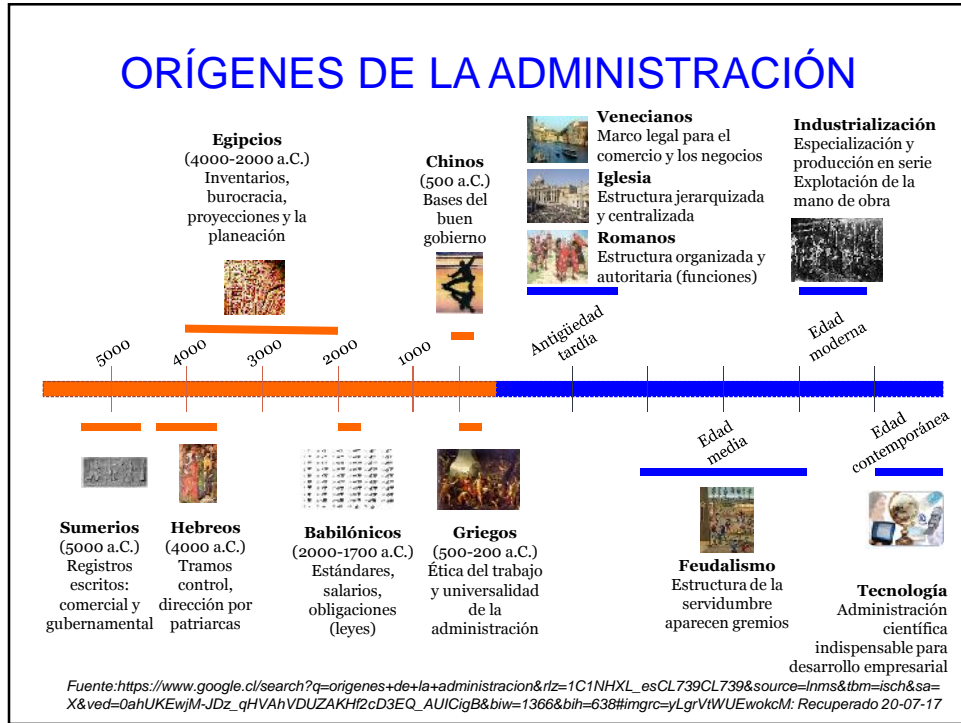
1. Orígenes de la Administración.
2. Evolución del pensamiento administrativo.
3. Los principios de Fayol.
4. Enfoques al análisis de la administración.
5. Teorías básicas de la administración: Un panorama general.
6. Evolución de la teoría administrativa.

1. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

- El ser humano es social por naturaleza, vive organizadamente: busca alimentarse, vestirse y desarrolla distintas acciones sociales
- La administración existe desde los orígenes del ser humano.



Fuente:
<https://www.google.cl/search?q=origenes+de+la+administracion/imagenes>, recuperado el 20-07-2017



Sumeria :

Fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica el control administrativo del cobro de los impuestos.

Egipto (4000a.C.)

Los Egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

China (2000a.C.)

Utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante.

Babilonia(1800 a.C.)

Código de HAMURABI : Uso del control escrito y testimonial, la responsabilidad no puede ser transferida, establecimiento del salario mínimo.

Hebreos (1490 a.C.)

Conceptos de organización, principio de la excepción.

Grecia y Persia (400 a.C.)

En Grecia Sócrates enuncia la universalidad de la administración.
Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización.
Aristóteles (300 a.C.) En su libro "La política" distingue tres formas de administración pública: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Clasificó a la administración pública en :

Monarquía: Gobierno de uno sólo.

Aristocracia: Gobierno de la clase alta.

Democracia: Gobierno del pueblo.

En Persia Ciro enuncia el estudio de movimientos, manejo de materiales y la importancia de las relaciones humanas.

Roma (175 a.C.)

Es una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo, marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

Públicas : Las que realizan actividades del Estado.

Semipúblicas : Las que pertenecen a sindicatos.

Privadas : Las que eran manejadas por civiles.

Roma tuvo tres periodos :

La república : Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.

La monarquía : En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.

La caída del imperio romano : Este periodo se caracterizó por la desorganización.

Judea (Año 20)

Jesús utilizó las relaciones humanas, la unidad de mando; y los reglamentos.

Nicolás Maquiavelo (1525)

Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas:

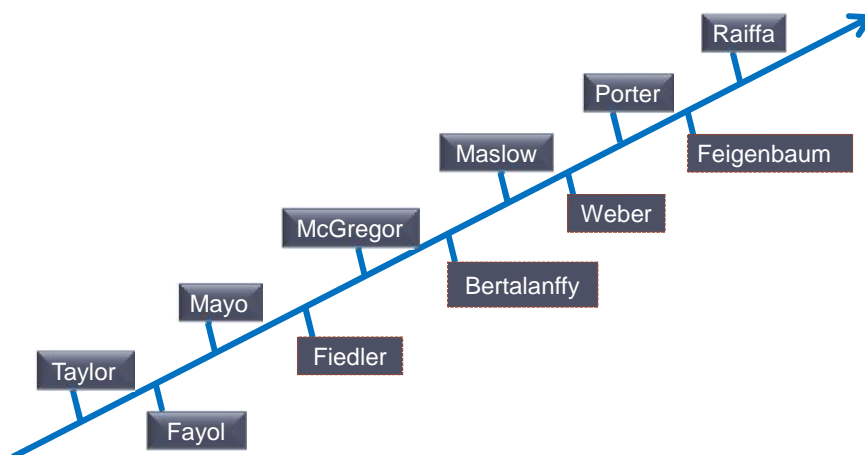
Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.

Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla."

Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.

Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas."

2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO



EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
Autor	Contribución
Taylor 1903-1912	Padre de la administración Científica. Eleva la productividad con mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, además de generar armonía y cooperación grupal.
Gantt 1901	Instó a la selección científica de trabajadores. Creó la gráfica de Gantt, destacó la necesidad de capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth 1900	Frank aporta los estudios de movimiento y tiempos. Lillian se centró en los aspectos humanos del trabajo, la personalidad y necesidades de los trabajadores.

Fuente: Koontz & Weilrich, 2004, p16-17

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL	
Autor	Contribución
Henry Fayol 1916	Padre de la administración Científica. Eleva la productividad con mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, además de generar armonía y cooperación grupal. Advirtió de la necesidad de principios y enseñanzas administrativas de esa manera identificó 14 principios

Fuente: Koontz & Weilrich, 2004, p16-17

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

CIENCIAS DE LA CONDUCTA

Autor	Contribución
Walter Dill Scott 1911	Aplica la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal
Hugo Munsterberg 1912	Aplica la psicología a la industria y a la Administración.
Max Weber 1946 - 1947	Trabaja la Teoría de la burocracia..
Vilfredo Pareto 1896-1917	Llamado el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y administración
Elton Mayo 1933	Realiza estudios que analiza las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño-.

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p16-17

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

TEORÍA DE SISTEMAS

Autor	Contribución
Chester Barnard 1938	Propuso enfoque de sistemas sociales de la administración muy completo. Dice que la tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p16-17

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACIÓN MODERNA

Autor	Contribución
Peter Drucker 1974	Prolífico autor sobre abundantes temas administrativos generales
Edward Deming	Introdujo el Control de Calidad en Japón
Laurence Peters 1969	Observó que en el tiempo, la gente asciende hasta un nivel en el que es incompetente
William Ouchi 1981	Explicó prácticas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de EEUU.
Thomas P. Waterman 1982	Identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes.

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p 16-17

3. LOS PRINCIPIOS DE FAYOL (14)

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad 2. Disciplina 3. Unidad de mando 4. Unidad de dirección 5. Subordinación del interés individual al bien común 6. Remuneración 7. Centralización 8. Jerarquía 9. División del trabajo 10. Orden 11. Equidad 12. Estabilidad del personal | <ol style="list-style-type: none"> 13. Iniciativa 14. Espíritu de grupo |
|---|---|



Fuente: Henry Fayol ; imágenes recuperado de Google, el 20-07-2017

4. ENFOQUES AL ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE EMPÍRICO O DE CASOS	
Estudia experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos	Cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios. Valor limitado para el desarrollo de teoría administrativa
ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS	
En un estudio se identificaron los 10 papeles administrativos de directores gerenciales (interpersonales, de información y de decisión)	Muestra original reducida. Se dejaron fuera algunas actividades importantes como la evaluación.

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p. 21-23

ENFOQUES AL ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL	
La práctica administrativa depende de las circunstancias. Se reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional	No existe la "mejor" manera de actuar. Hay dificultad para determinar todos los factores de la contingencia

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p 21-23

ENFOQUES AL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE MATEMÁTICO	
Estudia experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos	Cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios. Valor limitado para el desarrollo de teoría administrativa
ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES	
Interés en la toma de decisiones por las personas y el proceso	La administración no es solo toma de decisiones.
ENFOQUE DE LA REINGENIERÍA	
Replanteamiento fundamental. Análisis de procesos. Rediseño radical. Resultados drásticos.	Posiblemente se ignoran las necesidades de los clientes. Se ignora el sistema administrativo total

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p. 21-23

ENFOQUES AL ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE DE SISTEMAS	
La aplicación es muy amplia, . Los sistemas interactúan con el ambiente externo ya que son sistemas abiertos, se reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control.	Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las organizaciones con su ambiente externo.
ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTÉCNICO	
El sistema técnico ejerce importante efectos en el subsistema social. Ve las relaciones entre el sistema técnico y de las personas.	Énfasis solamente en el trabajo administrativo de oficina y de nivel inferior

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p. 21-23

ENFOQUES AL ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS	
Interés en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación.	Campo demasiado amplio para el estudio de la administración

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p. 21-23

ENFOQUES AL ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL	
Énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se trata de la psicología y sociología social. Se estudian los patrones de comportamiento	En general no integra principios, conceptos, teorías y técnicas administrativos. Estrechar con el diseño de la estructura organizacional.
ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL	
Interés en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.	Se ignoran la planeación, la organización y el control.
MARCO DE LAS 7-S DE MCKINSEY	
Las 7 S son: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades.	Los términos empleados carecen de precisión y los temas se tratan superficialmente

Fuente: Koontz & Weirich, 2004, p. 21-23

ENFOQUES AL ANALISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	
Busca productos y servicios satisfactorios y confiables (Deming) productos y servicios adecuados para su uso (Juran) cumplimiento de requerimientos de calidad (Crosby) mejora continua, atención de detalles, trabajo en equipo y educación en calidad.	No hay acuerdos de lo que es exactamente la calidad total.
ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO U OPERACIONAL	
Reúne conceptos, teoría, principios y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue administrativo de no administrativo y desarrolla planeación, organización, dirección y control.	No distingue entre representación y coordinación como funciones diferentes.

Fuente: Koontz & Weilrich, 2004, p. 21-23

5. TEORÍAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UN PANORAMA GENERAL



6. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La escuela de la administración científica está representada principalmente por Henry Fayol y Frederick Taylor.

Determinar los mejores métodos para realizar las tareas, resolvía un problema de productividad.

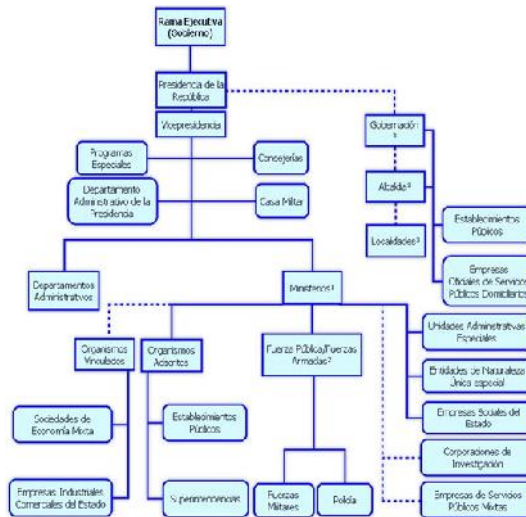
Lo anterior se fortalece con los estudios de tiempo y movimiento, La remuneración diferenciada por desempeño y se utiliza el sistema de incentivo.



Fuente: recuperado de www.google.com/imagenes el 2017-04-14

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- La escuela de la teoría clásica de la organización Henry Fayol y Max Weber. Busca administrar organizaciones complejas, en busca de la eficacia.
- Se buscaba un patrón común en las prácticas Administrativas acertadas.
- Estudia la organización como un todo: 14 principios de Fayol.



TEORÍA X

(MCGREGOR)

- Teoría X
Posición tradicional de la motivación que sostiene que a los empleados les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las alal

TEORÍA Y

- Teoría Y
Posición que parte del supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien.

TEORÍA X	TEORÍA Y
Las personas no gustan del trabajo y lo evitan	El trabajo puede ser fuente de satisfacción
Las personas deben ser controladas y amenazadas	Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirección
El ser humano trata de evitar las responsabilidades	Las personas aceptan y asumen responsabilidades.
El ser humano medio tiene poca ambición.	El ser humano tiene imaginación, creatividad e ingenio
Las personas se preocupan principalmente de su propia seguridad.	Se puede conseguir una mayor utilización del potencial humano

ENFOQUE SISTÉMICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La empresa se ve como un sistema:

- Abierto
- Complejo (implica subsistemas)
- Dinámico



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

LA ESCUELA CONDUCTISTA: la organización son las personas
Ethon Mayo, Abraham Maslow
y Douglas McGregor.

Atiende el problema del "lado personal" de las organizaciones.
¿Cómo los gerentes interactúan con los empleados?

- ✦ Motivación
- ✦ Estímulos
- ✦ Conducta



Fuente: recuperado de
www.google.com/imagenes el 2017-06-14

MODELO DE MOTIVACIÓN HUMANA (MASLOW)

- Necesidades de base:
 - Necesidades materiales
 - Necesidades de seguridad
 - Necesidades en la cúspide:
 - Necesidades del ego
 - Necesidades de autorrealización o superación
- Subsistencia
 - Seguridad
 - Pertenencia
 - Autoestima
 - Autorealización

Abraham MASLOW



TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; Capítulo 1.
- Hellriegel–Jackson–Slocum “Administración:Un enfoque basado en competencias”, Cengage Learning, 2009; Capítulo 2.
- Robbins S. & Coulter M (2005); Administración, Sexta edición; Capítulo 1.



Tema 2A:

La Administración y los Administradores

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella.

Objetivos de Aprendizaje



1. Describir qué es una organización y su tipología.
2. Describir quién es y qué hace un gerente.
3. Definir y describir la naturaleza y propósito de la administración.
4. Distinguir las funciones administrativas básicas y el proceso administrativo.
5. Destacar la importancia de las competencias gerenciales.
6. Describir las competencias empleadas en el trabajo gerencial y evaluar el nivel actual de las mismas.



Temario

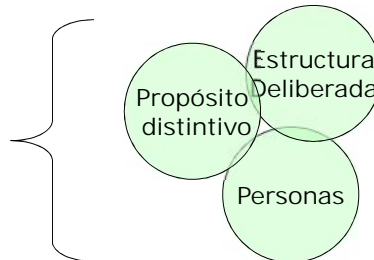
1. Conceptos básicos:
 - 1.1 ¿Qué es una organización?
 - 1.2 ¿Quién es gerente?
 - 1.3 ¿Qué es administración?
2. Funciones Administrativas básicas.
3. Las seis competencias gerenciales centrales.



1.1 ¿Qué es una Organización?

- Es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.
- "Es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas". Hellriegel pág. 6 2009.

Características
de las
Organizaciones





Concepto de empresa

- Es el establecimiento donde se localiza la obtención de bienes y servicios.
- “Es una actividad económica organizada, dirigida a la producción de bienes y de servicios para el mercado” (Peter Drucker). Buscan crecimiento y rentabilidad.
- Su objetivo es producir bienes o prestar servicios que satisfagan o respondan a una necesidad de la comunidad.
- Ejemplos:
 - Codelco, Quiborax, Soquimich,
 - Bayer; Química Hoesch; BMW
 - Colegio
 - Hospital, Bomberos
 - Oficina de correos
 - Agencia de Viajes, AFP, ISAPRE, Coca-Cola, TURBUS, etc.



Fábrica BMW, Leipzig, Alemania

Tipología de empresas según actividad o giro



- Empresas industriales:
 - Producción de bienes por transformación de determinados insumos o materias primas en productos físicamente diferentes.
- Empresas de servicio industrial:
- Empresas Comerciales:
 - Empresas de compra y venta.
 - Compras y venden algo sin modificarlo sustancialmente.
 - Aportan el servicio de distribución.
 - Ejemplos: Supermercado; Servicentro, DIN,
- Empresas mixtas o multiactivas:
 - Producen bienes y a la vez prestan servicios
 - Servicio de fabricación y de mantenimiento
- Empresas de servicio comunitario:
 - No ligados a actividades industrial ni comercial
 - Bomberos, Defensa Civil
 - Cruz Roja, Ejército
 - Hospital, Centro educacional.

Tipificación de Empresas según el SII				Dígito para sucursales
PERSONAS NATURALES	Casos normales	Carnet nacional con dígito verificador, después del dígito viene un slash y dos posiciones alfabéticas para identificar sucursales		1 - 47.999.999
		Chilenos residentes en extranjero con bienes en Chile	Extranjeros sin residencia en Chile con bienes en Chile	48.000.000 - 48.999.999
PATRIMONIOS SIN PERSONALIDAD JURIDICA	Sociedades de hecho	Incapaces		49.000.000 - 49.999.999
		Diplomáticos, funcionarios de organismos internacionales y sus familiares		50.000.000 - 52.999.999
		Asociaciones o cuentas en participación		53.000.000 - 55.999.999
		Comunidades y sucesiones con fines de lucro		56.000.000 - 58.999.999
		Comunidades		59.000.000 - 59.999.999
		Patrimonios fiduciarios		60.000.000 - 60.999.999
PERSONAS JURIDICAS	DERECHO PUBLICO	Sin fines de lucro		61.000.000 - 61.999.999
		Sucesiones		62.000.000 - 62.999.999
		Sociedades extranjeras no constituidas en Chile, pero con rentas o bienes en Chile		63.000.000 - 63.999.999
		Instituciones fiscales		64.000.000 - 64.999.999
		Instituciones semifiscales		65.000.000 - 65.999.999
	DERECHO PRIVADO	Empresas del Estado		66.000.000 - 66.999.999
		Municipalidades		67.000.000 - 67.999.999
		Organismos internacionales		68.000.000 - 68.999.999
		Embajadas, Consulados		69.000.000 - 69.999.999
		Bomberos, Cruz Roja		70.000.000 - 70.999.999
	SIN FINES DE LUCRO	Centros de Madres y Apoderados		71.000.000 - 71.999.999
		Congregaciones religiosas		72.000.000 - 72.999.999
		Cooperativas, federaciones y uniones de cooperativas		73.000.000 - 73.999.999
		Clubes deportivos		74.000.000 - 74.999.999
		Economatos		75.000.000 - 75.999.999
	CON FINES DE LUCRO	Institutos culturales		76.000.000 - 76.999.999
		Sindicatos y Asociaciones de EE.		77.000.000 - 77.999.999
		Sociedades de Beneficencia		78.000.000 - 78.999.999
		Corporaciones y fundaciones varias		79.000.000 - 79.999.999
		Asentamientos, centros, cooperativas y sociedades de la reforma agraria		80.000.000 - 80.999.999
		Asociaciones de Ahorro y Préstamo	81.000.000 - 81.999.999	
		Sociedades colectivas	82.000.000 - 82.999.999	
		En comandita por acciones	83.000.000 - 83.999.999	
		Sociedades anónimas	84.000.000 - 84.999.999	
		Bancos	85.000.000 - 85.999.999	
		Compañías de seguro	86.000.000 - 86.999.999	

La Administración y los Administradores Fuente: SII, 2009 7

La identidad de la "empresa": Algunas clasificaciones:

FINALIDAD:

- con fin de lucro.
- Sin fin de lucro.

ACTIVIDAD:

- Industrial.
- Comercial.
- De servicio.

PRODUCCIÓN:

- Bienes.
- Servicios.

TAMAÑO (CRITERIO NRO TRABAJADORES)

- Grande. > 250
- Mediana. 51-250
- Pequeña. 10 - 50
- Micro emprendimiento <10

EDAD/CICLO DE VIDA

- Emergente
- Adolescente
- Desarrollada o equilibrada
- Madura o adulta
- Anémica o vieja

ÁMBITO GEOGRÁFICO

- Ambito de actividades: local, regional, nacional, multinacional
- Localización de la empresa: monoplant, multiplanta.
- Dispersión espacial: concentrada o dispersa

PROPIEDAD:

- Propiedad Privada, Pública; Mixta.
- Estructura Propiedad: Familiar, concentrada, dispersa.

ESTRUCTURA JURÍDICA

- Forma Jurídica: S.A, S.R.L, Comanditarias
- Uni o Plurisocietaria (grupo de empresas)

GRADO DE INTEGRACIÓN:

- Totalmente integrada.
- Parcialmente integrada.

ACTITUD FRENTE A LOS CAMBIOS:

- Rígido.
- Flexible.

La Administración y los Administradores 8

1.2 ¿Quién es Gerente?

“Un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización”.

Fuente: Hellriegel et al, 2009, p. 7

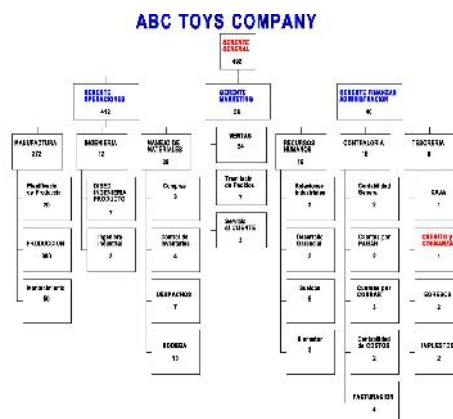


Marisa Kausel Gerenta General Compañía Ferroviaria regional, Valparaíso-
Fuente: Google, imagenes

¿Quién es Gerente?

- Es un miembro de la Organización que integra y coordina el trabajo de otros.
- Se jerarquizan según nivel de toma de decisiones.
- Tipo de Gerentes:
 - Directores Generales:
 - División
 - Distrito, Regional
 - Producto
 - Cuenta

- Gerentes Funcionales:
 - Departamento, Area
 - Planta





¿Qué hacen los Gerentes?

– Desempeñan funciones administrativas básicas:

planificar, organizar, dirigir, controlar:

- Planifican y ejecutan estrategias.
- Gestionan funciones y procesos gerenciales (Procesos de Negocios).
- Administran recursos y capacidades de la organización.
- Motivan a otros a desempeñar las tareas para alcanzar las metas de la organización. (Dirigir)
- Monitorean el desempeño y aplican acciones correctivas. (Controlar gestión)



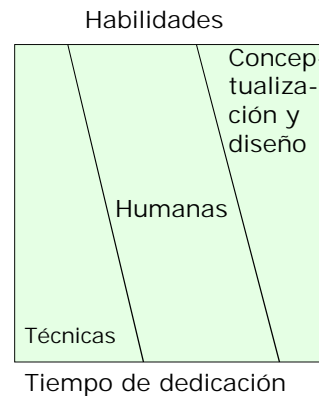
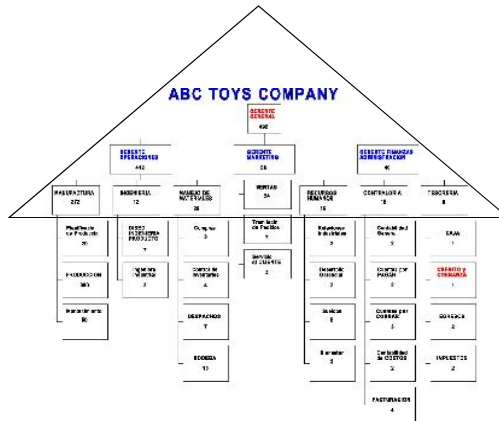
– ¿ Es universal el trabajo del Gerente ?



HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

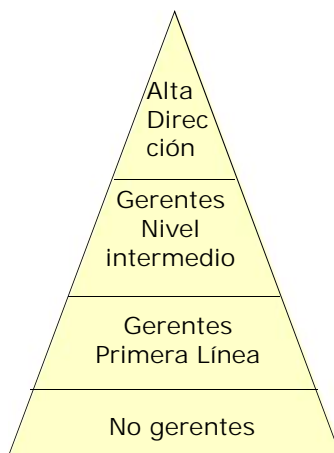
- HABILIDAD TECNICA: © Robert Katz
 - Conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
- HABILIDAD HUMANA:
 - Es la capacidad para trabajar con personas;
 - Es el esfuerzo cooperativo;
 - Es trabajo en equipo;
 - Creación de un ambiente donde las personas se sientan seguras y libres de expresar sus opiniones
- HABILIDAD CONCEPTUAL:
 - Capacidad de ver la "imagen de conjunto"
 - Reconocer los elementos importantes y comprender sus las relaciones entre ellos;
- HABILIDAD DE DISEÑO:
 - Capacidad para solucionar problemas para beneficiar a la empresa;
 - Habilidad para encontrar su solución práctica.

Habilidades administrativas según Nivel de Toma de Decisiones



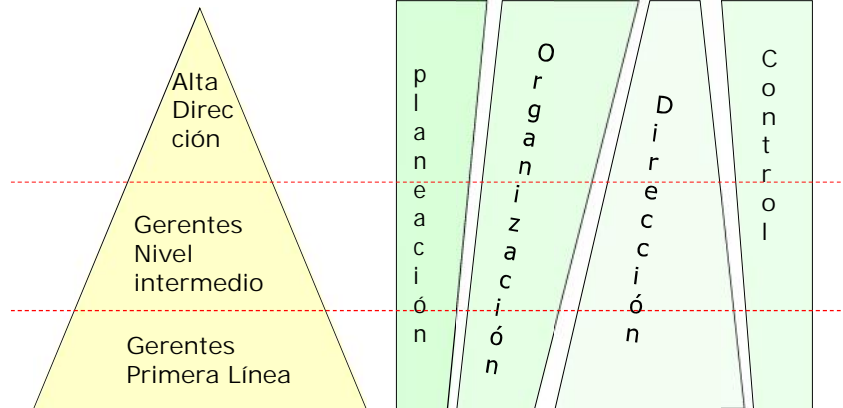
© Koontz, 2004, p 9

Niveles básicos de administración



- Formulan las metas, políticas y estrategias de la organización.
- Encargados de establecer objetivos congruentes con las metas de la alta dirección y traducirlos a metas y planes específicos que implementarán los gerentes de primera línea.
- Encargados directos de la producción y servicios.
- Ejecutan las tareas operativas

Tiempo dedicado al desempeño de Funciones Administrativas

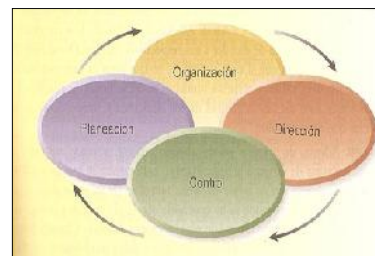


© Koontz&Weilhrich, 2004, p8

1.3 ¿Qué es administración?



- Son las tareas que realizan los gerentes.
- Administrar: significa "tomar las decisiones que guiarán a la organización por la etapas de planeación, organización, dirección y control



Fuente: Hellriegel, 2009, p 9



Definición de administración

- “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” H. KOONTZ:
- “ Es un proceso permanente, ininterrumpido y sistemático que tiende al logro de un objetivo por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, de acuerdo con acciones interrelacionadas y coordinadas “.
F. ILLANES



NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION

1. Los administradores realizan las funciones administrativas (Planificación; Organización; Dirección y Control).
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los administradores es la misma, crear superavit;
5. La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia en uso de recursos.



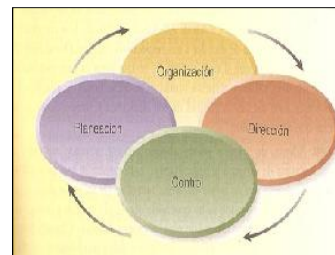
Productividad: eficacia, eficiencia

- $\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$
- $\text{Productividad} = \text{Eficacia} + \text{Eficiencia}$
- $\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado}}{\text{META}}$
- $\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Recursos Asignados}}$

2. Funciones administrativas básicas



- Planeación: Implica determinar las metas de la organización, y los medios para alcanzarlas.
- Organización: Se refiere al proceso de decidir donde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa.
- Dirección o liderazgo: Preparar planes, diseñar la estructura y contratar. Implica además, motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.
- Control: Es el proceso que utilizar una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.



Fuente: Hellriegel, 2009, p 9

3. Competencias gerenciales

Conceptos básicos:



–Competencia:

- “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. www.rae.es.
- “Se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal”. (Adaptado de McCall, 1998 en Hellriegel, 2009, pp 4).

–En general, la competencia

- es integral en la medida que incorpora componentes actitudinales, cognitivos y procedimentales y,
- es integradora en la medida en que comprende y abarca comprensivamente estos tres componentes.

–Por otro lado, la competencia tiene una vigencia en el tiempo, es dinámica en función de los cambios tecnológicos y científicos que la fundamentan y de las situaciones que la promueven o la potencian.

La Administración y los Administradores

21

Competencias gerenciales centrales

Lo que se requiere para ser GERENTE



“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.



La Administración y los Administradores

22

Las 6 competencias gerenciales claves 1..

Lo que se requiere para ser GERENTE

Fuente: Hellriegel, 2009, p14-26



- **Competencia para la comunicación**
Se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender.
 - Comunicación informal
 - Comunicación formal
 - Negociación

- **Competencia para la planeación y gestión**
Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño, después, monitorear su avance para asegurar de que sean realizadas. Actividades:
 - Recolección de información, análisis y soluciones de problemas.
 - Planeación y organización de proyectos.
 - Administración del tiempo.
 - Elaboración de presupuestos y administración financiera

La Administración y los Administradores

23

Las 6 competencias gerenciales claves ..2

Lo que se requiere para ser GERENTE



- **Competencia para el trabajo en equipo**
Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y son los responsables de los resultados.
Los gerentes son mas efectivos si:
 - Diseñan equipos de forma correcta
 - Crean un entorno que apoyen a los equipos
 - Administran bien la dinámica de los equipos

- **Competencia para la acción estratégica**
Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.
 - Conocimiento de la industria.
 - Conocimiento de la organización.
 - Aplicación de acciones estratégicas.

La Administración y los Administradores

24

Las 6 competencias gerenciales claves ...3

Lo que se requiere para ser GERENTE



- Competencia multicultural
Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas situaciones políticas, culturales y económicas que se presentan en diversos países.
 - Conocimiento y comprensión de las culturas.
 - Apertura y sensibilidad culturales.

- Competencia para la auto-administración
Cada gerente se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.
 - Integridad y conducta ética.
 - Ímpetu y entrega personales.
 - Equilibrio de la vida personal y laboral.
 - Conciencia de si mismo y desarrollo.

Referencias bibliográficas



- Hellriegel–Jackson–Slocum (2009)
“Administración: Un enfoque basado en competencias”, Cengage Learning.
capítulo 1.

- Koontz & Weilrich (2004); Administración
una perspectiva global; capítulo 1.

- Robbins S. & Coulter M (2005);
Administración, Sexta edición, Capítulo 1.



Tema 2B:

La administración en entornos turbulentos: Ética y Responsabilidad Social Empresarial

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de Aprendizaje



1. Explicar la importancia de la ética para cada empleado y para las organizaciones.
2. Explicar la teoría de la agencia y el problema del riesgo moral.
3. Describir cuatro influencias que dan forma a las decisiones y comportamientos éticos de las personas y organizaciones.
4. Explicar la responsabilidad social con los grupos de interés y su influencia en las decisiones y comportamiento éticos de los administradores.



Temario

1. Importancia de la ética.
2. Teoría de la Agencia y el problema del riesgo moral.
3. La organización ética. Configuración de una conducta ética.
4. Responsabilidad social con los grupos de interés.

¿Cuáles Competencias gerenciales priorizamos en temas de R.S.E?



Fuente: Hellriegel, 2009, p 5

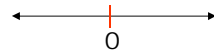


1. Importancia de la ética

Concepto de ETICA:

- "Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana". Ética profesional . www.rae.es
- "es un conjunto de valores, principios y reglas que definen la conducta que está bien y la que está mal".

¿Cuándo ciertas decisiones y comportamientos son aceptables y cuándo no lo son?



Aparecen:

- Costos de CONTROL
- Costos de operación (incentivos)

¿Cómo las decisiones y comportamientos éticos de administradores y otras personas aportan a la efectividad de una organización en el largo plazo ?




Una organización ética:

1. Un desempeño financiero más sólido a largo plazo.
2. Más ventas y mejor imagen de marca y reputación
3. Más lealtad y compromiso de los empleados.
4. Menos vulnerabilidad a la presión y los boicots de los activistas.
5. Menos (o ninguna) multas, reparaciones derivadas de sanciones dictadas por tribunales y acusaciones judiciales.

CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA CEMEX:

<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>

Jerarquía de necesidades humanas (A. Maslow)

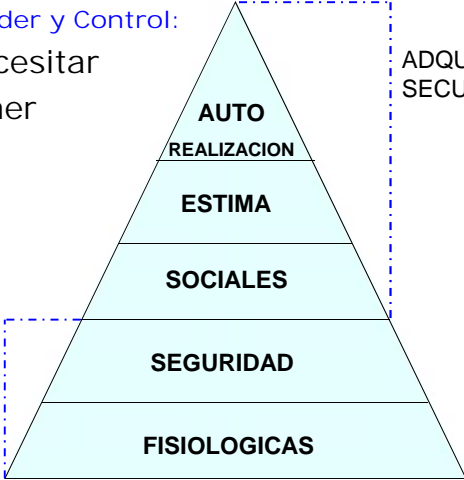


Administración, Poder y Control:
Desear v/s Necesitar
Querer v/s Tener

Recursos:
Físicos
Materiales
Financieros
Humanos

ADQUIRIDAS O SECUNDARIAS

BÁSICAS O PRIMARIAS




Etica y responsabilidad social 7

2. Teoría de la Agencia (Es un Contrato)



La teoría de la agencia analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como "el principal" encargan a otra persona denominada "el agente", la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión.



El agente puede comportarse de forma oportunista, lo que obliga a establecer mecanismos de control y aseguramiento para impedirlo o limitarlo al máximo, normalmente se utilizan incentivos. La relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que el agente (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal.

Etica y responsabilidad social 8



El problema del riesgo moral

El PRINCIPAL no puede, no sabe o no quiere administrar SU negocio. Entonces, delega esa acción en un tercero, llamado AGENTE.

El AGENTE puede comportarse de forma oportunista, utilizando su capacidad de decisión para obtener beneficios personales a expensas del ciudadano o del accionista.

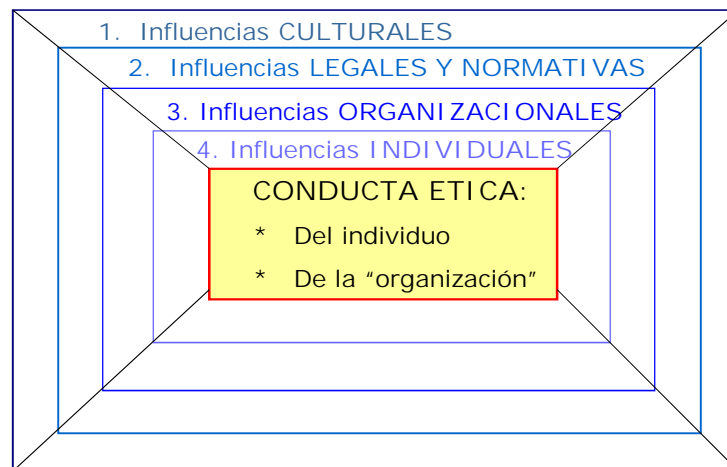
Esos beneficios pueden tomar la forma de:

- Gratificaciones extras, oficinas grandes y lujosas, uso privado de vehículos; viajes, viáticos, entre otros.
- Promover subordinados por razones de simpatía o parentesco;
- Tomar decisiones demasiado arriesgadas o que sean beneficiosas para la empresa o el organismo a corto plazo, pero perjudiciales en el largo plazo;
- Tomar decisiones que aumenten su poder personal y permitan esquivar el control de los propietarios y/o de los ciudadanos.

Ética y responsabilidad social

9

3. Configuración de una Conducta ética (Individuos y Organizaciones)



Fuente: Hellriegel 2009, p.81

Ética y responsabilidad social

10



3.1 Influencias CULTURALES

- CULTURA: “Es el patrón dominante de la vida, el pensamiento y las creencias que desarrolla un pueblo, de forma consciente o inconsciente y que se transmite a generaciones posteriores”.
- VALORES CULTURALES: “Son el eje central de toda cultura; las creencias profundas, sostenidas consciente o inconsciente, que especifican las preferencias y comportamientos generales y que definen lo que está bien y lo que está mal.”
 - La moral (Riesgo Moral)
 - Las costumbres
 - Las prácticas establecidasde una sociedad, reflejan sus valores culturales

Valores personales fundamentales para la sociedad y los individuos:



- Honestidad,
- Integridad,
- Credibilidad,
- Respeto a los demás,
- Respeto a uno mismo,
- Responsabilidad,
- Familia,
- Logros,
- Confiabilidad,
- Equidad y
- Lealtad.



Foto, Fuente: www.google.com

Fuente: Hellriegel 2009, p.81



3.2 Influencias legales y normativas

- Lo que la sociedad interpreta como ético y no ético, a menudo termina expresado en leyes, normas gubernamentales y resoluciones de la corte.
- El que algunas acciones y decisiones sean LEGALES no significa necesariamente que sean ETICAS.
- Ej: Contrato de trabajo; Ley de pesca 2012.



3.3 Influencias organizacionales

- Las organizaciones influyen en las acciones de los empleados de manera FORMAL e INFORMAL.
- Ej: Instructivo sobre vestimenta y presentación personal.



3.4 Influencias individuales

- Los individuos tienen sus propios valores y saben lo que está bien y lo que está mal.
- La visión del individuo respecto a lo que es ético puede coincidir o no con la visión de su organización y la de la sociedad.

4. Responsabilidad social con los grupos de interés (Stakeholders)



- Los grupos de interés son individuos o conjuntos de individuos o grupos que tienen intereses, derechos o patrimonio en una organización y sus actividades.
- Se benefician cuando a la empresa le va bien y se ven perjudicados cuando ésta comete errores.
- CEMEX: Etica y Normatividad:
<http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/EticayNormatividad.aspx>



- ## Ejemplos de tipos de presiones de los grupos de interés (1)
- | | |
|--|--|
| <p>EMPLEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones y prestaciones - Seguridad y salud - Derechos laborales/normas de trabajo globales. - Trato justo/ético en la contratación, revisiones, promociones y áreas afines | <p>ACCIONISTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigencia de la eficiencia/rentabilidad. - Viabilidad (sustentabilidad) - Crecimiento de a inversión. - Revelación ética de la información financiera |
|--|--|
-
- Ética y responsabilidad social 18

Ejemplos de tipos de presiones de los grupos de interés (2)



CLIENTES

- Precios competitivos.
- Calidad y seguridad de los productos.
- Respeto por la privacidad de los clientes
- Preocupación por el ambiente
- Prácticas veraces/éticas en la publicidad y las ventas.

PROVEEDORES

- Cumplir los compromisos
- Repetir negocios
- Prácticas de comercio leal/trato ético.

Responsabilidad social empresarial (RSE)



- Es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor agregado.
- pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.
- Es una iniciativa de carácter voluntaria.
- www.collahuasi.cl



Referencias bibliográficas

- Hellriegel–Jackson–Slocum (2009), "Administración: Un enfoque basado en competencias", Capítulo 3, Cengage Learning.
- Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 2.
- Robbins S. & Coulter M (2005); Administración, Sexta edición, Capítulo 2.



Tema 2C:

La administración en entornos turbulentos: Evaluación del entorno y administración global

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de Aprendizaje



1. Explicar por qué los factores políticos, económicos y sociales afectan a las organizaciones.
2. Distinguir las cinco fuerzas competitivas que operan en un industria.
3. Describir las estrategias jurídico-legales que los administradores aplican para tratar con los cambios que presenta el entorno.
4. Explicar por qué la tecnología modifica la estructura de la industria.
5. Mencionar las tendencias que afectan a las organizaciones en una economía global.
6. Describir cómo la cultura de un país o de trabajadores extranjeros afecta las prácticas de negocios de una organización.
7. Exponer cómo los acuerdos comerciales internacionales afectan la competencia y la cooperación globales.



Temario

1. Análisis del entorno:
 - El macro entorno.
 - El micro entorno.
2. Las fuerzas competitivas en la industria.
3. Variables jurídico-legales.
4. Variables tecnológicas.
5. Tendencias de la economía global.
6. Variables culturales.
7. Los acuerdos comerciales internacionales.

¿Qué Competencias Gerenciales aplicamos para evaluar el entorno?



Fuente: Hellriegel, 2009, p 5



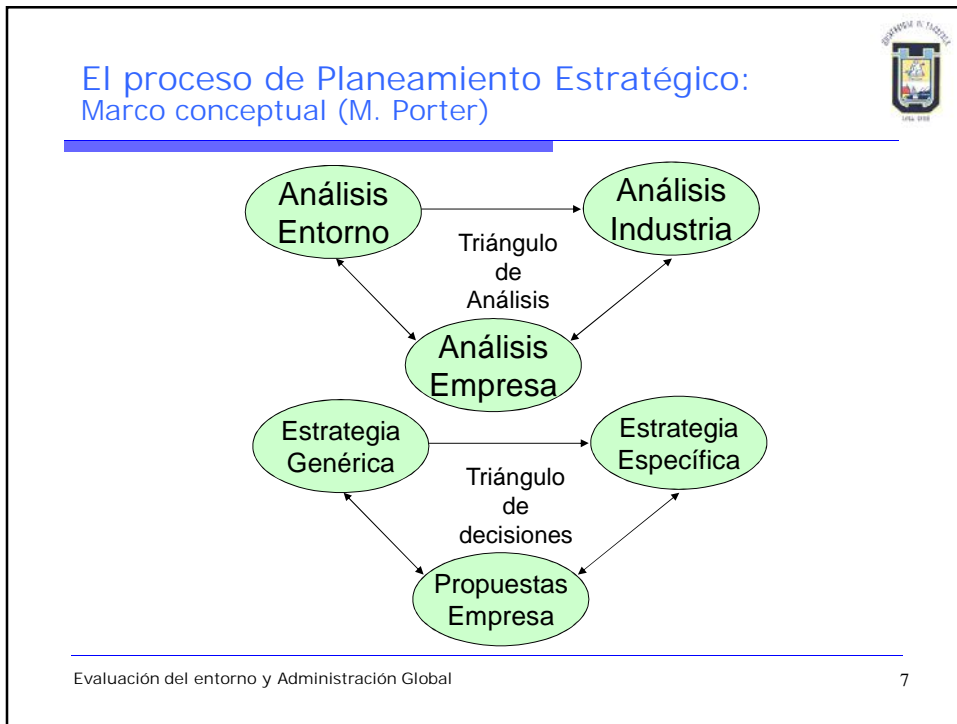
Productividad y resultados

- ¿Porqué algunas empresas obtienen mejores rendimientos que otras, pese a que venden los mismos productos y servicios, incluso en el mismo lugar, que otras empresas exitosas?.
- ¿Qué explica la rentabilidad de una compañía?.
- ¿Qué variables inciden en dichos resultados?

¿Cuál o cuáles variables determinan mejor el proceso de Toma de Decisiones de una Empresa ?:
El entorno; los factores internos; o ambos



- Enfoque económico (Coase y Williamson)
 - Los mercados como punto de referencian (El entorno)
 - Organizaciones en adaptación continua.
 - Las empresas deben gestionar el cambio.
 - El estudio interno se relega a segundo puesto.
 - El éxito de la organización -> capacidad para adaptarse a requerimientos del entorno.
- Enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, 1984)
 - La ventaja competitiva → Posesión de recursos únicos.
 - El Centro de atención son los factores productivos (factores internos) de la empresa para construir una ventaja competitiva sostenible (rentabilidad en el largo plazo)





Macro-entorno: El análisis PEST-PESTEL

- Identifica los factores del entorno general que van a afectar (+, -) a las empresas.
- Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica.
- El término proviene de las siglas inglesas PEST, para "Político, Económico, Social y Tecnológico".
- También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Ecológicos" y "Legales".



Los Factores económicos

Algunos factores económicos más importantes son:

- la magnitud del ingreso disponible,
- la distribución del ingreso,
- Política contributiva del gobierno,
- Política seguida por las empresas en materia de distribución de los beneficios y
- El estado de desarrollo económico de la sociedad.

Cuestiones económicas importantes:

- Sueldos de trabajadores.
- Inflación.
- Impuestos (Trab y Empresa).
- Costo de materias primas.
- Precio venta Bs y Ss.

Elementos esenciales del Sistema económico en países:

- Competencia, libre mercado.
- Contratos entre particulares.
- Incentivo de las utilidades.
- Avance tecnológico.
- Negociación colectiva.



El Gobierno

Se encarga de vigilar a las empresas y marca la dirección en cuestiones tales como:

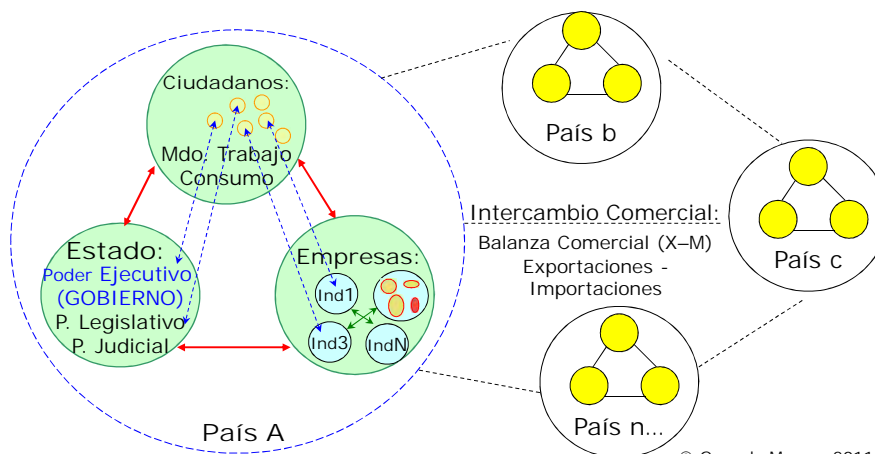
- Los monopolios.
- La política monetaria.
- Derechos humanos.
- La defensa y,
- El entorno.

www.chileclit.gob.cl

www.presidencia.gov.bo

www.peru.gob.pe

Interrelaciones empresariales: La información y el intercambio comercial



¿Qué influencias estratégicamente pertinentes vemos hoy en día? En:



- ¿Fabricantes de cigarrillos?
- ¿Fabricantes de automóviles?
- ¿Fabricantes de celulares?
- ¿Procesadores de alimentos?
- ¿La industria minera (cobre)?
- ¿Ferreterías, Barracas: de Fierro, de Madera?
- ¿Farmacias y empresas en el área de la salud?
- ¿Centros Comerciales?
- ¿Restaurantes - Pubs?
- ¿Gimnasios?

EI ENTORNO Y SU ANÁLISIS



OBJETIVO

Identificar factores (variables) que afectan la actuación de la empresa \Rightarrow **Rentabilidad**

CONTENIDO DEL ANÁLISIS

- Diagnóstico de la situación actual y futura del entorno.
- Descubrir Oportunidades y Amenazas que afectan o afectarán a la empresa.





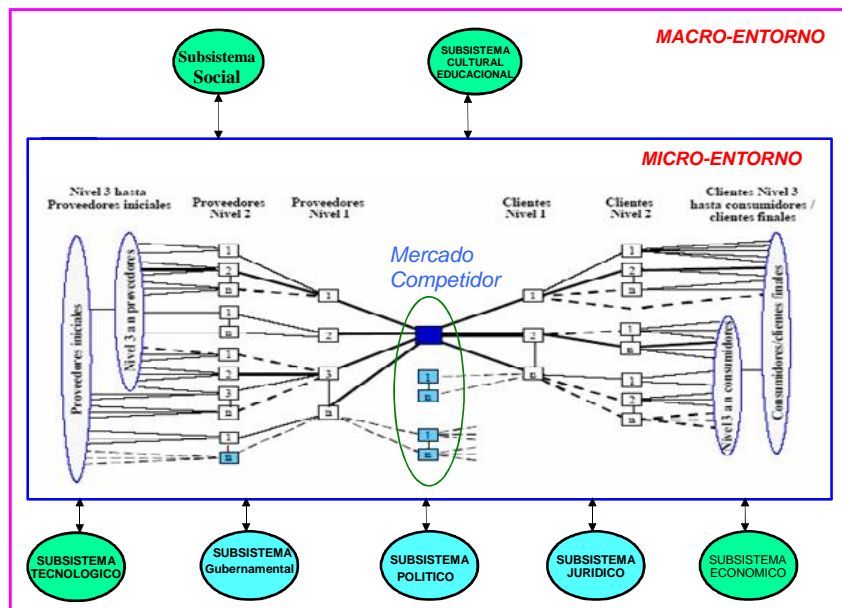
EL ENTORNO


Son los Factores externos a la empresa que:

- Por lo habitual afectan a todas las organizaciones o a la mayoría de ellas.
- Definen el contexto en que la empresa desarrolla su quehacer.
- Tienen influencia significativa en la estrategia empresarial.
- La empresa no los puede controlar.....
- Clasificación:
 - Macro entorno.
 - Micro entorno.





Interrelaciones del Sistema Empresa






INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO


 Problema para la dirección → **INCERTIDUMBRE**

 **OBJETIVO** → Caracterizar al entorno según su grado de incertidumbre.

		CARACTERÍSTICAS	
ESTABILIDAD	Estable	←→	Dinámico
COMPLEJIDAD	Simple	←→	Complejo
DIVERSIDAD	Integrado	←→	Disperso
HOSTILIDAD	Favorable	←→	Hostil

 © Navas y Guerras (2002)

Evaluación del entorno y Administración Global 17



2. Las fuerzas competitivas en una Industria: El rol del Macro y del Micro entorno

Estructura competitiva de un sector industrial

Evaluación del entorno y Administración Global 18



ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA:

Qué amenazas y oportunidades ofrece su contexto externo ?

Industria:

“Grupos de firmas que ofrecen productos o servicios que son *sustitutos cercanos* unos de otros”.

¿ Para qué realizar un análisis competitivo de la Industria ?

Para definir las perspectivas de rentabilidad de la industria (Evaluar su potencial de utilidades).

Para identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos y determinar los factores clave de éxito de su ambiente externo.

¿Cuáles son las características económicas predominantes de la industria?



- Tamaño del mercado y tasa de crecimiento
- Cantidad de rivales o competidores
- Alcance de la rivalidad competitiva
- Cantidad de compradores
- Grado de diferenciación de producto
- Innovación de producto
- Ritmo del cambio tecnológico (Ej: Industria SmartPhones)
- Condiciones de la oferta/demanda
- Integración vertical
- Economías de escala
- Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia

¿Qué factores promueven el cambio en la industria y que efectos tendrán?



1. Las nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
2. Globalización creciente.
3. Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
4. Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa.
5. Innovación del producto.
6. Cambio tecnológico e innovación del proceso de fabricación.
7. Innovación del marketing. (Nuevas formas de comercializar el producto)
8. Entrada o salida de empresas importantes. (Ej. Multinacionales)
9. Difusión de técnicas entre más empresas y países. (Transferencia tecnológica)
10. Cambios en costo y eficiencia.
11. Preferencias crecientes del comprador por productos diferenciados en lugar de mercancías (o por un producto más estandarizado en lugar de productos más diferenciados).
12. Reducciones de la incertidumbre y riesgo comerciales.
13. Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.
14. Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad

Tendencias que afectan a todos los sectores industriales



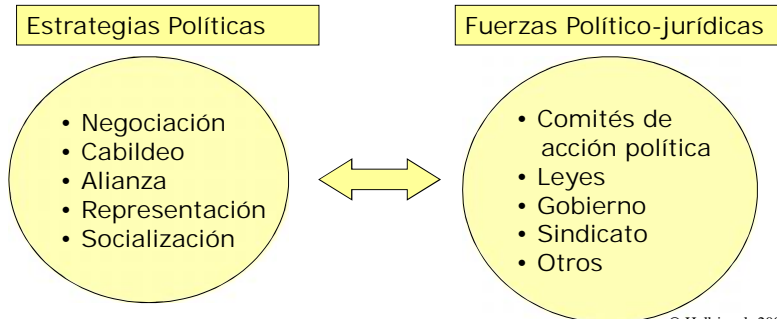
- Importancia de la Creación de Valor.
- Outsourcing; Offshoring.
- Competencia sin fronteras.
- Conveniencia del cliente.
- Capital humano (Administración del conocimiento).
- Protección del ambiente.

Algunas de las 10 tendencias que repercuten en todos los sectores industriales, Thomas Friedman, The world is flat, El mundo es plano, 2005, Adaptado por Hellriegel et all.



3. Fuerzas Político-Jurídicas

Las sociedades tratan de resolver los conflictos relativos a los valores y creencias por medio de sistemas políticos y jurídicos



© Hellriegel, 2009 p.133



4. Fuerzas Tecnológicas

Por qué la tecnología modifica la estructura de las industrias ?

- Efecto de la tecnología en:
 - El lugar de trabajo.
 - La estrategia.
 - La manufactura.
 - La distribución.



© Hellriegel, 2009



5. Tendencias de la economía global

- Tipos de cambio de las divisas.
- Importancia de las exportaciones e importaciones.
- Naturaleza expansiva del comercio.
- Comunicación mundial.
- Organizaciones sin fronteras.
- Reserva mundial de trabajadores.

Tendencias que impulsan a las compañías a convertirse y adaptarse



- a. De consumo.
- b. De servicio-proceso.
- c. Organizacionales
- d. En Tecnología empresarial

Mirando las
tendencias.....

Kalakota & Robinson, 2001





a. Tendencias de consumo

- Rapidez en el servicio
- Autoservicio
- Soluciones integradas; no productos individuales.



b. Tendencias de servicio/proceso

- Convergencias de ventas y servicio: personalización e integración.
- Facilidad de uso: hacer que el servicio sea consistente y confiable.
- Cumplimiento de pedidos flexible y servicio de entrega oportuno: optimizar la cadena de abastecimiento



c. Tendencias Organizacionales

- La maquila: enfocar los esfuerzos en la marca, no en la producción.
- Offshoring. Caso Levis ´s: de Texas a China, 2004
- Retener lo principal, subcontratar el resto: Outsourcing. (Externalizar ejecución procesos no críticos).
- Incrementar transparencia y visibilidad de procesos.
- Hacer innovaciones continuas y conservar al personal clave.



d. Tendencias en Tecnología Empresarial

- Aplicaciones empresariales: enlazar la corporación.
- Convergencia de infraestructura: fusión creciente de voz, datos, video.
- Integración multicanal: integración de telefonía computarizada y reconocimiento de voz
- Generalización de aplicaciones inalámbricas.
- Obtener ventajas de las inversiones heredadas. Surgimiento de middleware para la integración de aplicaciones





6. Fuerzas Culturales

- ¿Cómo la cultura de un país afecta las prácticas de negocios de una organización?
- Cinco aspectos de la cultura:



7. Acuerdos comerciales internacionales

- Organización internacional de comercio (OMC), 1995.
 - Acuerdo internacional sobre aranceles y comercio (GATT), 1947 (23 países).
- Unión Europea (CE)
- Mercosur
- Acuerdos bilaterales de comercio.
- Principios:
 - Reciprocidad.
 - Transparencia.
 - Nación más favorecida.
 - Saldo balanza comercial ($X - M$)



Referencias bibliográficas

- Hellriegel–Jackson–Slocum, 2009, "Administración: Un enfoque basado en competencias", CAPÍTULO 3, Cengage Learning.
- Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; Mcgraw Hill, capítulo 2: Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética.
- Robbins S. & Coulter M (2005); Administración, Sexta edición.
- Kalakota R. & Robinson M (2001), Del e-commerce al e-business; Addison Wesley.



Tema 3A: El Proceso Administrativo: **La planificación o planeación,** **Visión, misión y objetivos de la empresa.**

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de Aprendizaje

1. Explicar qué es el Proceso Administrativo y porqué es importante
2. Describir y explicar la planeación administrativa y porqué es importante.
3. Identificar y analizar los diversos tipos de planes y exponer la relación entre ellos.
4. Describir y explicar las etapas del procesos de planeación.
5. Explicar la naturaleza de la visión y la misión, y cómo se vinculan con los valores.
6. Explicar la naturaleza de los objetivos.
7. Explicar la naturaleza de las metas y su relación con los objetivos.
8. Formular la visión, misión, objetivos y metas, a partir del conocimiento del propósito de una organización.
9. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

Temario

1. El Proceso Administrativo.
2. La Planeación Administrativa.
3. Tipos de planes y relación entre ellos:
 - a. Naturaleza de la visión.
 - b. Naturaleza de la misión.
 - c. Naturaleza de los objetivos.
 - d. Naturaleza de las metas y su relación con los objetivos.
 - e. Indicadores
4. Formulación de la visión, misión, valores, objetivos, metas e indicadores.
5. Ejemplos aplicados a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

Visión, misión y objetivos de la empresa

3

1. SECUENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PREVEER

Estructurar el porvenir, y efectuar planes y programas.



PROVEER

Organizar, disponer de los elementos y recursos necesarios para llevar a cabo planes y programas.



ACTUAR

Coordinación, es la esencia del proceso.



Visión, misión y objetivos de la empresa

4



2. La Planificación / Planeación

“Implica las tareas de definir los objetivos y las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”. © Robbins, 2000

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar éstos, y requiere que se tomen decisiones”.
© Koontz – Wehrich, 2004, p.31

La planeación.....

- “Es la función administrativa que *produce e integra objetivos, políticas y estrategias*”. © Rue & Byars, 2006
- Consta de tres preguntas básicas:

¿Dónde nos encontramos?	Evaluar situación actual
¿Dónde queremos estar?	Determinar los objetivos deseados
¿Cómo podemos llegar ahí desde aquí?	Bosquejar las acciones y análisis de impacto financiero de las mismas
Visión, misión y objetivos de la empresa	

7

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

1. Formalización de objetivos organizacionales:
Objetivos estén planteados claramente
2. Generar Listado de diferentes alternativas para alcanzar los objetivos:
Lista de todas las alternativas disponibles para alcanzar esos objetivos.
3. Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa:
Premisas o suposiciones en las cuales se basa cada alternativa.
4. Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos:
El administrador evalúa las alternativas y premisas de cada una.
5. Desarrollo de planes para consecución de la alternativa elegida:
Formulando planes estratégicos (largo plazo) y planes tácticos (corto plazo).
6. Puesta en marcha de los planes:
instrucciones para las actividades a corto y largo plazo.

Fuente: Hellriegel et al. , 2009, p 266

Visión, misión y objetivos de la empresa

8

3. Tipos de Planes

(Clasificación según Koontz & Weilrich). (Simbiosis)

- a. Visión.
- b. Misión o Propósito.
- c. Objetivos, Metas e indicadores.
- d. Políticas.
- e. Estrategias.
- f. Programas, Proyectos.
- g. Reglas (Reglamentos).
- h. Procedimientos.

Visión, misión y objetivos de la empresa

9

a. ¿Qué es la Visión?

- “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.



Thompson et all. 2012. pag 23.

- Es “proyectar *cómo queremos que nos vean nuestros clientes*”; “.....lo que soñamos e imaginamos para nuestra empresa en el futuro”.



Visión, misión y objetivos de la empresa

10

¿Qué es la Visión?

“Declaración permanente cuya finalidad es la de:

- Comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo;
- Proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios; y
- Declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma.”
(Harnoldo Hax, 1984)

Visión, misión y objetivos de la empresa

11

Declaración de Visión: Ejemplos

- **Embonor S.A**
“Juntos satisfacemos a Latinoamérica con las marcas de The Coca-Cola Company”. www.embonor.cl
- **Star Global Com S.A**
Nuestra visión, es *ser la más grande y eficiente empresa de Telecomunicaciones en el Perú*. Continuar con el Liderazgo Tecnológico en la Industria; el Servicio y la Calidad, son nuestros objetivos prioritarios, www.star.com.pe
- **Telmex**
Alcanzar el liderazgo en el mercado nacional e internacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial. www.telmex.com.pe.

Visión, misión y objetivos de la empresa

12

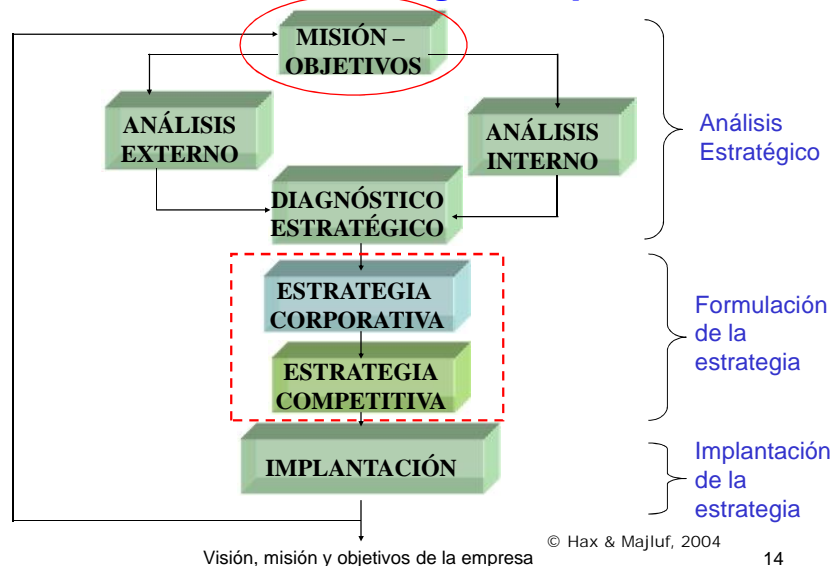
b. ¿Que es la Misión?

- “Es una declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuro; así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo.” (Hax-Majluf, 1984)
- “Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”- Thompson et all, 2012, pag 26.

Visión, misión y objetivos de la empresa

13

El Proceso de Dirección Estratégica Corporativa



Visión, misión y objetivos de la empresa

© Hax & Majluf, 2004

14

Declaración de Misión: Ejemplos

- **Soprole:** “Alimentar con gusto cada día a la familia”. www.soprole.cl
- **Consortio de seguros vida:** “Somos una organización orientada a la prosperidad de nuestros clientes, mediante los mejores servicios y consejos financieros”. www.consortio.cl.
- **Microsoft:** “we work to help people and businesses throughout the world realize their full potential”. www.microsoft.com
- **Isapre Consalud:** “otorgar la mejor y más oportuna cobertura de salud a usted y su familia.
Queremos mejorar su calidad de vida, haciéndonos cargo de todas sus necesidades en salud. Y queremos que utilice de mejor manera su plan para que obtenga respuestas más eficientes y económicas”.
www.consalud.cl

Visión, misión y objetivos de la empresa

15

Declaración de Misión: Ejemplos

- **Star Global.com Perú**
Somos la empresa de Telecomunicaciones pionera y líder en Televisión por Cable, que brinda servicios de información, deportes, cultura, educación y entretenimiento, empleando tecnología de vanguardia. www.star.com.pe.
- **TELMEX**
Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros Clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano y de la aplicación de tecnología de punta. www.telmex.com.pe
- **Grupo América Móvil (Ex TIM Perú, Telecom Italia Mobile S.A)**
Consolidarnos como un grupo global de telecomunicaciones a través de operaciones internacionales que busquen satisfacer las necesidades y expectativas en comunicación de nuestros clientes.
Buscamos alcanzar los objetivos de crecimiento y financieros de nuestros accionistas, así como contribuir al desarrollo de nuestros recursos humanos y bienestar del entorno social de nuestras operaciones. www.claro.com.pe.
- **Oficina Proyectos de Comunicaciones, MTC Perú**
Diseñar, implementar e integrar proyectos de Telecomunicaciones y TICs, en el ámbito rural, con el objetivo de minimizar la brecha digital y contribuir en el mejoramiento del nivel de vida del poblador, “Desarrollando la carretera virtual de Acceso Universal”. www.mtc.com.pe

Visión, misión y objetivos de la empresa

16

DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN:

(Selección del dominio competitivo: *Qué es hoy y qué aspira a ser*)

Dimensiones	Escenario Actual	Escenario Futuro
Ambito de acción de la empresa:	¿Qué ofrecemos?	VISION
Productos/Servicios		
Segmentos de Mercado	¿A quién satisfacemos ?	
Cobertura Geográfica	¿Dónde?	
Capacidades Distintivas		
Modo de conseguir Liderazgo Competitivo Habilidades, tecnologías o procesos de negocio	¿Cómo permanecer en el negocio?	© Hax & Majluf, 2004

Ejemplo: Definición de Misión, empresa Preserquim Ltda.

Dimensiones	ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO FUTURO
AMBITO DE ACCIÓN PRODUCTOS-SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Suelos (aniones, cationes, oligoelementos, metales pesados, etc • Análisis de Aguas: potables, servidas, oceánicas, Análisis Norma ISO 9000 	Análisis de suelos y aguas + Análisis de Alimentos; Análisis de Minerales: contenido de ley, muestras, etc.); Análisis Atmosféricos: aerosoles
MERCADO META	Agricultores, Empresas Agrícolas y Sanitarias	Agricultores, Empresas agrícolas, Sanitarias, (+) Alimenticias, Mineras Industrias, etc.
COBERTURA GEOGRAFICA	Empresas localizadas en la Primera Región	Empresas de la macro-zona Norte de Chile (Plazo tres años). Todo el país (Plazo 6 años).
CAPACIDADES DISTINTIVAS	Infraestructura tecnológica única en el mercado, de última generación: <ul style="list-style-type: none"> - HPLC Perkin Elmer 745-M 98 - Equipo Absorc. Atómica PH 745-L 98 - Equipo Rayos X PH 550-S 95 Calidad Servicio (precisión, rapidez); Recursos Humanos Calificados; Precios Competitivos.	Idem a la Situación Actual, enfatizando: <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de Servicios - Actualización tecnológica, - Capacitación y desarrollo RRHH - Precios competitivos Fuente: Elaboración propia, 2013

Análisis de la Misión:

Para Reflexionar (¿Qué es hoy ?...)

- Nuestros clientes perciben que les proporcionamos un producto - servicio de calidad ?
- Qué esperan ellos de nuestro producto - servicio?
- Qué les ofrece la competencia ?
- Cuáles son la tendencias que imperan hoy, o lo harán en el futuro ?

Visión, misión y objetivos de la empresa

19

Análisis de la Misión:

Para Reflexionar (...aspiraciones de mañana):

- Atenderemos las necesidades de los mismos clientes ?
- Les seguiremos proporcionando los mismos productos - servicios ?
- Los replantaremos ?
- Se desarrollarán, complementarán nuevos productos - servicios ?

Visión, misión y objetivos de la empresa

20

VALORES

¿Cómo los valores de sus empleados *influyen* en el cumplimiento de la visión y de la misión empresarial?

¿Cómo *el cliente verifica* si una empresa respeta o cumple:
los valores que declara en su misión empresarial y
los valores comunes de la sociedad?

Definición: “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión”

“Los valores se relacionan con: un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos”

Thompson et all. 2012. pag 23.

Visión, misión y objetivos de la empresa

21

VALORES: Ejemplos

VALORES PERSONALES

- Honestidad,
- Integridad,
- Credibilidad,
- Respeto a los demás,
- Respeto a uno mismo,
- Responsabilidad,
- Familia,
- Logros,
- Confiabilidad,
- Equidad
- Lealtad.

VALORES ORGANIZACIONALES

3M Nuestros Valores Corporativos Actuar con honestidad e integridad en todo lo que hacemos.

- Proveer a nuestros inversionistas un retorno atractivo a través de un crecimiento sustentable y global.
- Satisfacer a nuestros clientes con tecnología innovadora y calidad superior, nuestros valores y servicios.
- Respetar nuestro medio ambiente social y físico alrededor del mundo.
- Valorar y desarrollar el talento, las iniciativas y el liderazgo de nuestros empleados.
- Ganarnos la admiración de todos quienes están asociados a 3M mundialmente.

Harley Davidson Inc:

- Decir la verdad.
- Ser leales y justos.
- Cumplir las promesas.
- Respetar al individuo.
- Fomentar la curiosidad intelectual.

Fuente: <http://solutions.3mchile.cl/>

Visión, misión y objetivos de la empresa

22

c. Los objetivos de la empresa



- **Operativización**
 - Maximización del valor de los fondos propios en el mercado
 - Maximización de la empresa en el mercado.
- **Justificación**
 - Miden mejor la eficiencia de la empresa en la utilización de recursos.
 - Implica una orientación hacia la búsqueda del beneficio a largo plazo.
 - Prima el beneficio económico sobre el beneficio contable.
 - Supone un control externo a la empresa que limita actuaciones particulares.
 - Constituye un criterio más consistente para la toma de decisiones.

Visión, misión y objetivos de la empresa

23

OBJETIVOS

- Objetivo es un estado deseado, y como tal debe ser descrito por un conjunto de variables.
- “ Definen un fin por alcanzar, en uno o en varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados ”.

A. Koontz

Ejemplos:

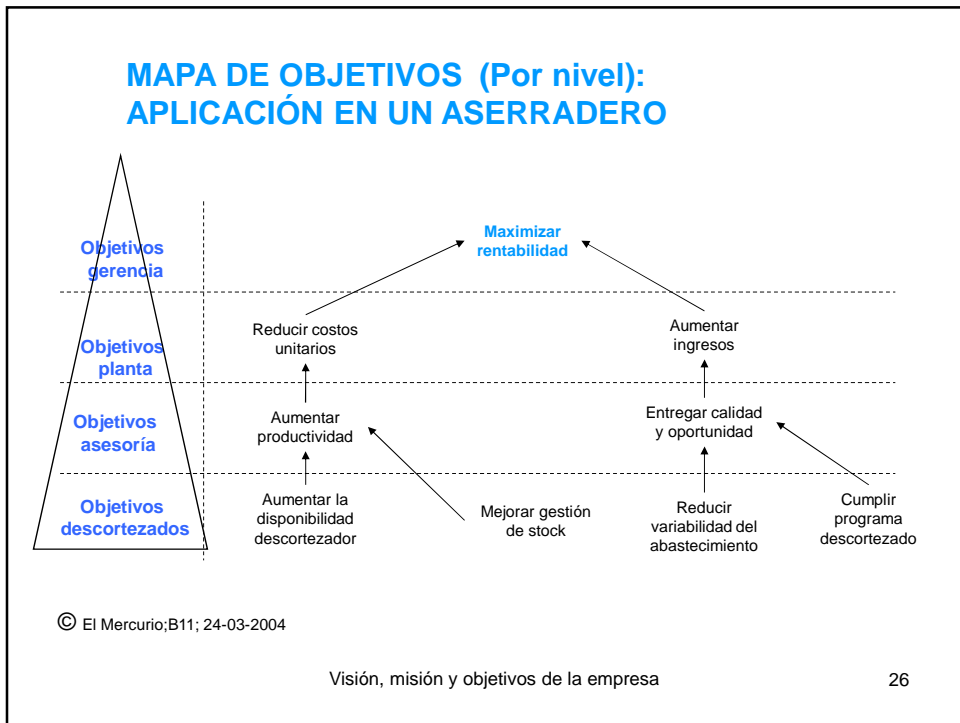
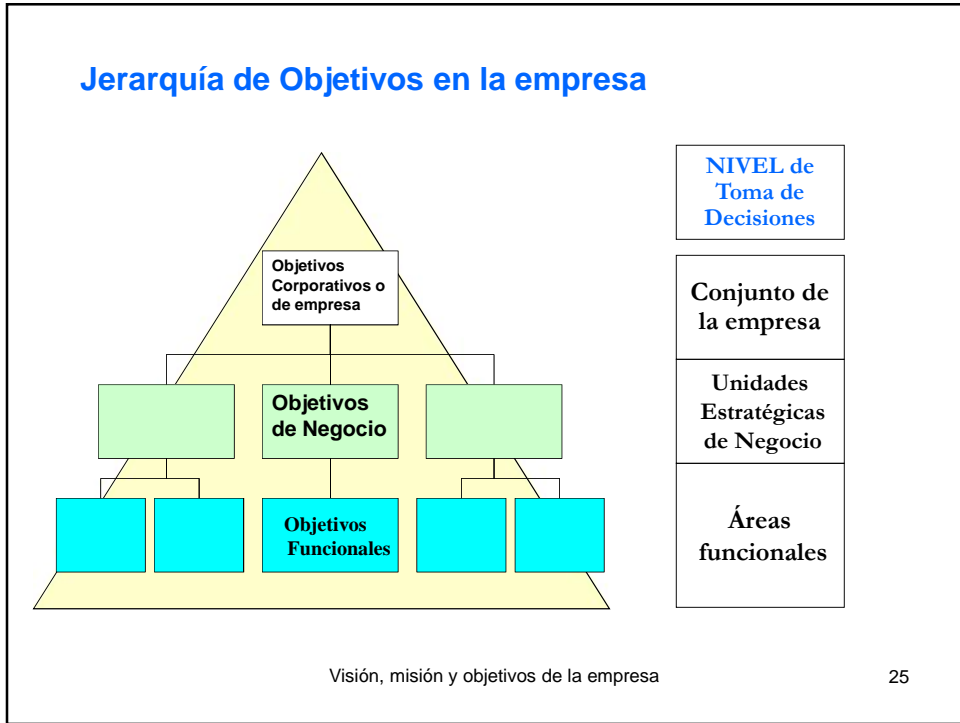
“Ampliar la *cobertura* de prestaciones primarias de salud en la comuna de Arica, durante los próximos 3 años”.

“Completar mis estudios y ser un profesional exitoso.”

“Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios”

Visión, misión y objetivos de la empresa

24



OBJETIVOS GENERICOS DE UNA ORGANIZACION

GENERALES:

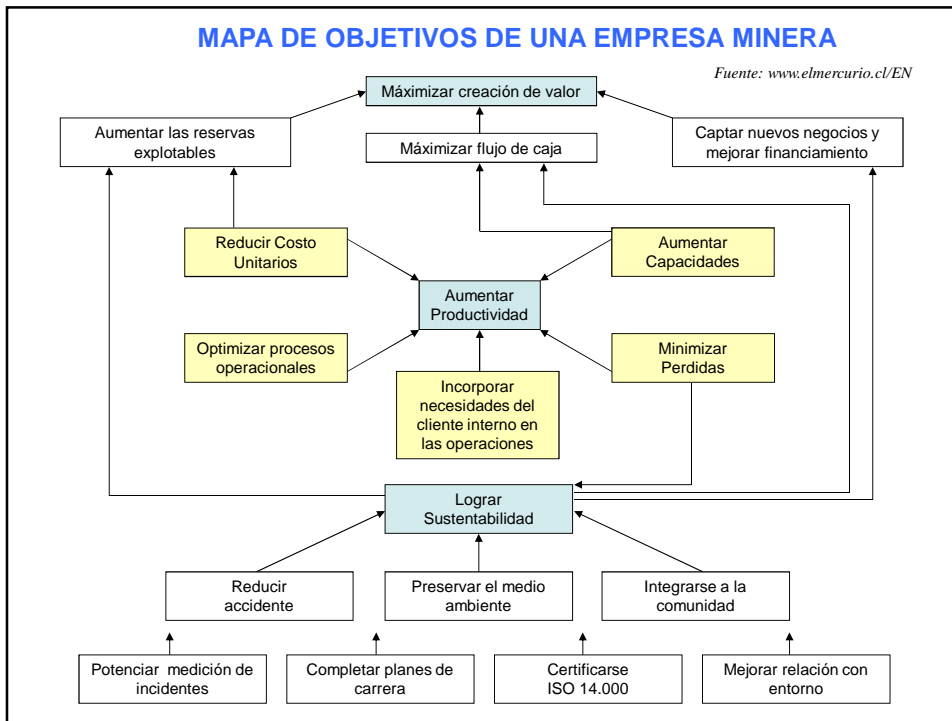
- RENTABILIDAD
- CRECIMIENTO
- SOSTENIBILIDAD O SUPERVIVENCIA

POR AREAS FUNCIONALES:

MARKETING	PRODUCCION	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de Mercado • Volumen de Ventas • Cobertura • Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de Producción • Eficiencia - Eficacia • Optimización de Costos • % Capacidad utilizada • % Producción rechazada 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución del Personal • Eficiencia del Desempeño • Productividad • Clima Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Solvencia • Rentabilidad • Actividad
Visión, misión y objetivos de la empresa			27

MAPA DE OBJETIVOS DE UNA EMPRESA MINERA

Fuente: www.elmercurio.cl/EN



d. METAS

- “Determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos y determinando los responsables de implementarla”.
- **Elementos de una META:**
 1. Un **logro a ser alcanzado** (verbos de acción)
 2. El **resultado** (logro) es **medible**
 3. El factor **tiempo**
 4. Restricciones en **costo y recursos**.

Ejemplos:

- Disponer de un edificio para el Hospital Dr. Juan Noé antes del 31 de Diciembre de 2017, a un costo no mayor a xx millones de pesos.
- Ampliar en un 5%, de los niveles actuales, la cobertura de atenciones en la posta de urgencia, antes del 30 de Noviembre de 2017, sin incrementar recursos de personal más allá de los niveles actuales“

Visión, misión y objetivos de la empresa

29

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO : _____

TEMA ESTRATEGICO : _____

N°	Enunciado de Metas ¿Que se va a hacer y cuanto?	Indicador ¿Cómo medir cumplimiento?	Fecha de Cumplimiento ¿Cuándo?	Responsable ¿Qué autoridad de la Institución?
Visión, misión y objetivos de la empresa				30

e. INDICADORES

- Todas las metas deben poseer un indicador cuantitativo y/o cualitativo, que compruebe el grado de avance de la meta durante su desarrollo, y de su cumplimiento en la fecha comprometida.

Ejemplos:

- Si la Meta es “Disponer de un edificio para el Hospital Dr. Juan Noé antes del 31 de Diciembre de 2017, a un costo no mayor a xx millones de pesos”, el indicador adecuado que determinará el cumplimiento de dicha meta o su grado de avance debería ser **“edificio disponible- no disponible”**.
- Si la Meta es “Ampliar en un 5%, de los niveles actuales, la cobertura de atenciones en la Posta de Urgencia” el indicador adecuado será **“N° de atenciones efectuadas”**.

Objetivo operativo: “AMPLIACIÓN DE COBERTURA”

ENUNCIADO DE METAS	INDICADOR	FECHA	RESPONSABLE
1. Habilitar nueva sucursal en sector norte de la ciudad.	Sucursal habilitada (Si/No)	Diciembre 2018	Gerente Comercial
2. Contratar dos supervisores de ventas.	Número supervisores con contrato	Marzo 2018	Gerente Comercial
3. Completar la dotación de vendedores	Dotación actual / Dotación Meta	Septiembre 2018	Supervisor de segmento
4. Aumentar en un 20% el número de clientes con convenio vigente.	Clientes con convenio / Total Clientes	octubre 2018	Supervisor y vendedores
5. Aumentar volumen de ventas en 15% respecto a igual periodo anterior.	Ventas actuales / Ventas periodo anterior	Diciembre 2018	Todos los anteriores

Fuente: Elaboración propia, 2015

Matriz de Marco Lógico

“El marco lógico (matriz lógica) es una herramienta para planificar, monitorear y evaluar proyectos en el contexto más amplio de programas, iniciativas nacionales o internacionales”.
Fuente: http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
Objetivo General o Meta				
Objetivo del Proyecto				De Objetivo del Proyecto a Objetivo General
Resultados				De Resultados a Objetivo del Proyecto
Actividades				De Actividad a Resultado

Variaciones de la Matriz de Marco Lógico

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador(es) KPI	Medio de Verificación	Responsable(s)
A.	A1.	A1a A1b A1c			
	A2.	A2a A2b A2c			

Ejercicio

En referencia a la organización donde Ud. desarrolla su proyecto de creación de empresa:

1. Describir las etapas del proceso de planeación.
2. Establecer la visión.
3. Establecer la misión.
4. Definir los objetivos, metas e indicadores de gestión.

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich, capítulo 4. Administración una perspectiva global; 2004.
- Robbins S. & Coulter M; Capitulo 7; Administración; Sexta edición, 2000.
- Rue & Byars; Administración: Teoría y Aplicación; Alfaomega, 2006.
- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland; Capítulo 1; ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; McGraw Hill; 18° edición; 2012.
- Hellriegel–Jackson–Slocum “Administración : Un enfoque basado en competencias”, capítulo 8, Cengage Learning, 2009.
- http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf



Tema 3B: Proceso de Planificación: Políticas y Estrategias

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

1

Objetivos de Aprendizaje

1. Explicar la naturaleza y propósito de las políticas y estrategias.
2. Señalar las diferencias entre las estrategias a los niveles corporativos, de negocios y funcional.
3. Describir el proceso de Dirección Estratégica.
4. Explicar el análisis F.O.D.A.
5. Explicar en que consiste la ventaja competitiva y porque es importante para las organizaciones.
6. Identificar diferentes opciones de estrategias corporativas y de estrategias competitivas.
7. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

Planificación: Políticas y Estrategias

2

Temario

1. ¿Cuáles Competencias Gerenciales priorizamos en el proceso de planificación?
2. Preguntas fundamentales en estrategia.
3. Las políticas: Concepto
4. Estrategia: Concepto.
5. ¿Cómo se plantea la estrategia de una compañía?
6. Elementos para definir la estrategia corporativa.
7. Las siete preguntas claves para formular la estrategia del negocio.

Planificación: Políticas y Estrategias

3

1. ¿Cuáles Competencias gerenciales priorizamos en el Proceso de Planificación?



Planificación: Políticas y Estrategias

4

2. PREGUNTAS FUNDAMENTALES EN ESTRATEGIA

(Rumelt Schendel y Teece, 1994; Thompson et all 2012)

1. ¿Porqué difieren las empresas entre si ?.
2. ¿Cómo se comportan las empresas ?.
3. ¿Cómo se ven afectados los resultados de la estrategia por el proceso político ?.
4. ¿Porqué algunas compañías como Southwest Airlines y Walmart, mantienen un buen desempeño cuando otras de la misma industria declinan ?
5. ¿Por qué algunas empresas sobreviven y prosperan incluso en condiciones económicas e industriales adversas?
6. ¿Cómo evolucionan las industrias?.
7. ¿Porqué son tan resistentes al cambio las organizaciones ?

Planificación: Políticas y Estrategias

5

3. LAS POLITICAS: Concepto

- “Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.
- Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites (priorizan, enfatizan, plantean intensiones, direccionan, orientan).
- Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a “*guiar*” a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.
- La esencia de las políticas es la discrecionalidad”.

© Koontz, 2004

Planificación: Políticas y Estrategias

6

LO QUE HACE UNA POLITICA

- Precisa el punto de vista y la filosofía de la dirección en determinados campos de explotación de la gestión.
- Suministra un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
- Fija los límites y atribuciones en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipa condiciones y situaciones e indica como enfrentarse a ellas.
- Mantiene un clima administrativo favorable, crea sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus resultados.

Planificación: Políticas y Estrategias

7

Ejemplos de Políticas Organizacionales (1)

- Exactitud y veracidad.
 - Supermercados Alfa S.A. aplica la política de que todas sus comunicaciones al cliente sean redactadas en lenguaje sencillo de entender, veráz, no engañoso y que no le produzca confusión.
 - Sus comunicaciones tienen por objeto que el consumidor pueda hacer juicios de compra que se basen en una presentación honesta. Todas las afirmaciones de la comunicación han de fundarse en información apropiada acerca de las características del producto, ventajas, uso, contenidos y valores nutritivos.
 - Las afirmaciones y comparaciones en las comunicaciones de Supermercados Alfa S.A. presentarán el producto en su empleo y uso en condiciones normales, sin exageración ni adulteración estética o de otra índole.
- Petroleos del Norte S.A. tiene la política de eliminar los desperdicios por agua y aire en una forma que:
 - No perjudique la salud, seguridad o propiedad de los empleados ni la de los vecinos;
 - No origine otros problemas de contaminación excesivos o innecesarios en la comunidad circundante;
 - No entorpezca el uso razonable y necesario de las aguas públicas.

Planificación: Políticas y Estrategias

8

Ejemplos de Políticas Organizacionales (2)

- Política de RR:HH: Al seleccionar, de un grupo de postulantes, el Jefe de Departamento escogerá aquel que:
 - En la evaluación aplicada, posea las cualidades para cumplir mejor con las obligaciones del cargo.
Al emitir este juicio, deberá comparar los conocimientos, habilidades, capacidades y otras cualidades de los postulantes con los requeridos para el desempeño de las funciones y deberes definidos para el cargo o puesto.
 - En caso de que en la evaluación aplicada, dos o más candidatos tengan en esencia las mismas aptitudes, el jefe decidirá a su elección, cautelando el cumplimiento de las normativas anti discriminatorias.
 - Si entre los postulantes hay empleados de la organización, se priorizará ofrecerles la primera oportunidad de promoción y transferencia.

Las políticas anteriores no eliminan la discreción, sino que sólo reducen el ámbito donde debe ejercerse, especificando para ello intenciones, preferencias y los factores que es preciso ponderar.

Planificación: Políticas y Estrategias

9

4. Estrategia: Conceptos.....

- "La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar estas metas".
Chandler, 1962
- " Determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines".
Koontz, 2004, p 156.
- " Las estrategias son los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas
Hellriegel, 2009, p218
- "Es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades" M. Porter, 1997

Las estrategias muestran la **dirección** y el **empleo** general de **recursos y esfuerzos**.

Planificación: Políticas y Estrategias

10

Jerarquía de Estrategias en la empresa

- **ESTRATEGIA CORPORATIVA**
Constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. Adquirir o deshacerse de negocios.
- **ESTRATEGIA DE NEGOCIO o competitiva**
Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio que compiten en un sector industrial
- **ESTRATEGIA FUNCIONAL**
Utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, adquisiciones, cobranza.

Planificación: Políticas y Estrategias

11

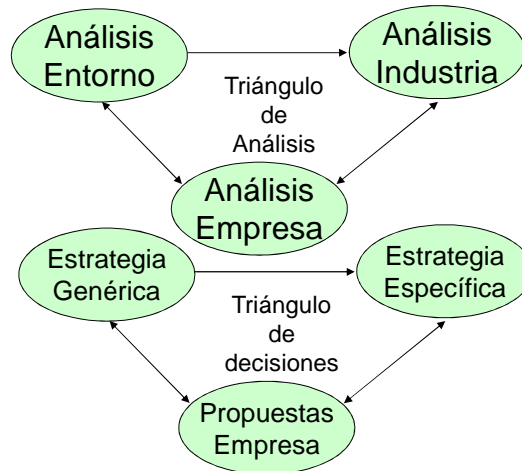
5. ¿Cómo se plantea la estrategia de una compañía?

- ¿Cómo superar a los competidores?
- ¿Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y del mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento?
- ¿Cómo manejar cada parte funcional del negocio (SCM, Producción, RRHH, CRM, etc)?
- ¿Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía?

Planificación: Políticas y Estrategias

12

El proceso de Planeamiento Estratégico: Marco conceptual (M. Porter)

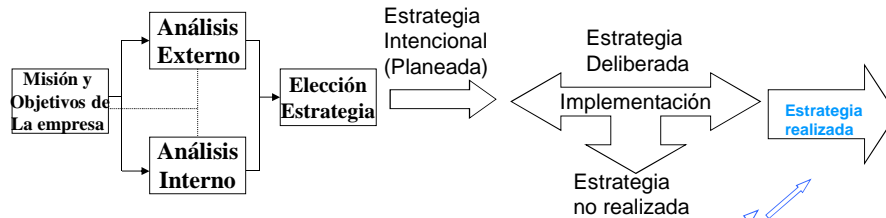


Planificación: Políticas y Estrategias

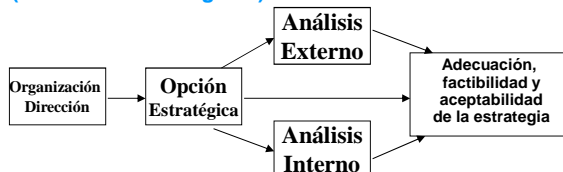
13

EL PROCESO DE ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Proceso racional
(intencional, deliberado)



Proceso Emergente
(Planeación contingente)

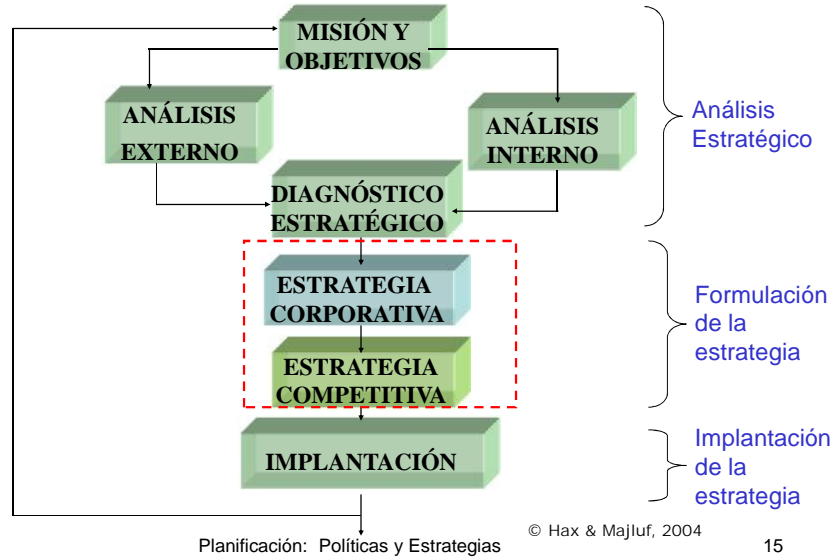


© Cuervo, 1995:65

Planificación: Políticas y Estrategias

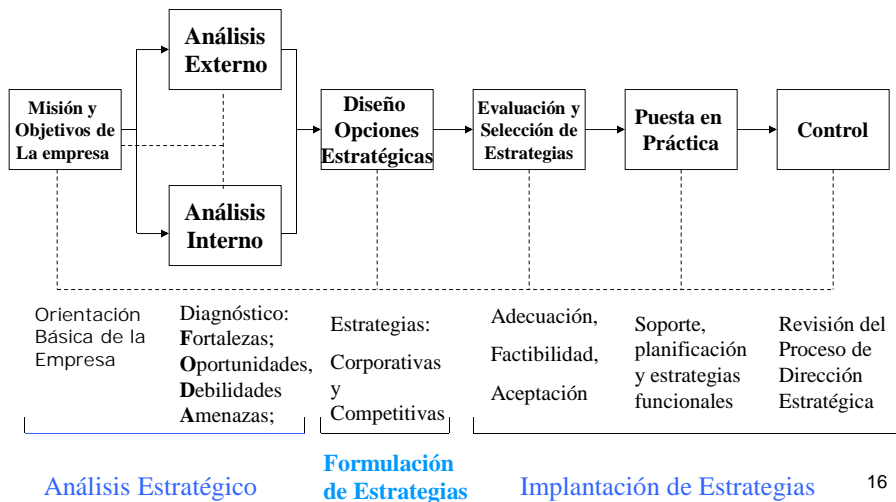
14

6. El Proceso de Dirección Estratégica Corporativa



EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

© Navas y Guerras (2002)



DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN:

(Selección del dominio competitivo: *Qué es hoy y qué aspira a ser*)

Dimensiones	Escenario Actual	Escenario Futuro
Ambito de acción de la empresa:	¿Qué ofrecemos?	VISIÓN
Productos/Servicios		
Segmentos de Mercado	¿A quién satisfacemos ?	
Cobertura Geográfica	¿Dónde?	
Capacidades Distintivas		
Modo de conseguir Liderazgo Competitivo	¿Cómo permanecer en el negocio?	
Habilidades, tecnologías o procesos de negocio		

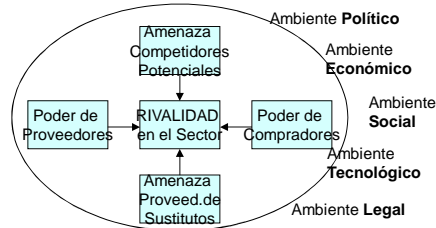
© Hax & Majluf, 2004

Proceso Racional o Deliberado: Diagnóstico estratégico para elección de la estrategia

Herramientas de análisis

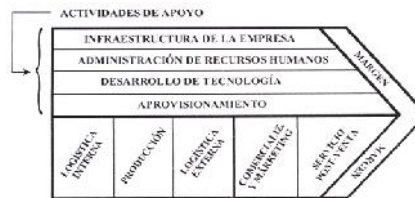
ANÁLISIS EXTERNO:

- Macro-entorno: PEST-EL.
 - Micro-entorno: Análisis de las (5) fuerzas competitivas de una Industria.
- **Oportunidades y Amenazas**



ANÁLISIS INTERNO:

- La Cadena de Valor, M.Porter.
 - BENCHMARKING
- **Fortalezas y Debilidades**



Planificación: Políticas y Estrategias

18

F.O.D.A: Análisis Externo

OPORTUNIDAD:

Necesidad no satisfecha que representa un campo atractivo de acción, en la que la unidad puede obtener una **ventaja diferencial** sobre el resto de sus competidores, favoreciendo así, su accionar en pro del logro de sus objetivos, y los objetivos de la organización

AMENAZA:

Tendencia desfavorable o un **trastorno específico** del entorno y que conduciría, ante la ausencia de determinadas acciones, al **estancamiento** o **desaparición** de la institución o unidad estratégica, o de una determinada actividad que desarrolla en la actualidad, afectando así su capacidad para alcanzar sus objetivos.

19

F.O.D.A: Análisis Interno

FORTALEZA:

Atributo, característica o recurso de tipo interno de la unidad de análisis, que **favorece su accionar** en pro del logro de sus objetivos, y los objetivos de la organización

DEBILIDAD:

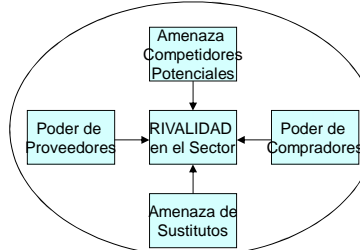
Atributo, característica o recurso de tipo interno de la unidad de análisis, que **inhibe su capacidad** para alcanzar sus objetivos, y los objetivos de la organización

Planificación: Políticas y Estrategias

20

Propósito fundamental de la ESTRATEGIA

1. Posicionamiento externo de la empresa relativa a sus competidores en la industria.



2. Alineamiento interno de todas las actividades e inversiones de la empresa.



© (Collis & Montgomery, 2005:28)

Planificación: Políticas y Estrategias

21

Tipos de estrategias corporativas de diversificación

- Estrategia de un solo negocio:
 - Implica ofrecer un número limitado de bienes o servicios a un mercado particular.
 - Google y Amazon (al inicio);
- Estrategia de negocio dominante:
 - Implica atender a varios segmentos de un mercado.
 - Soprole (en Yogurt: bebés, niños, jóvenes, deportistas, adultos)
 - Amazon.com (libros, chocolates, películas, música, electrónicos, otros)
- Estrategia de negocios relacionados
 - Implica ofrecer una serie de bienes o servicios que se complementan.
 - CEMEX S.A Cemento, Agregados, Concreto [Demolición, Arquitectura, Construcción].
 - Soprole (lácteos, yogurt, manjar, mantequilla).
- Estrategia de negocios no relacionados
 - General Electric; 3M(oficina, salud, transporte, aislantes, etc).

Tipos de estrategias corporativas de Crecimiento

- Estrategia de integración hacia adelante:
 - La empresa entra al negocio de sus clientes.
 - Ej: vender al detalle lo que antes vendía a mayoristas-minoristas.
 - Avícola que faena y vende productos enteros y trozados.
- Estrategia de integración hacia atrás
 - La empresa entra al negocio de sus proveedores.
 - Ej: fabricar lo que antes compraba.
- Estrategia de integración horizontal
 - Adquirir una o varias empresas competidoras para consolidar y extender su participación de mercado.
 - MICROSOFT; Fusiones de empresas.
- Estrategia de diversificación relacionada
 - Adquirir o constituir empresas relacionadas con la actividad actual en cuanto a tecnología, mercados o productos
 - VTR: TV Cable + internet + telefonía fija.
- Estrategia de diversificación por conglomerados (no relacionada)
 - Sumar a la línea de negocios bienes o servicios no relacionados
 - Ejemplo: COPEC S:A (Combustible, transporte, pesquero y forestal)

CONCEPTO



Conjunto homogéneo de actividades o negocios para los que es posible formular una estrategia propia diferente de la de otras actividades

LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

© Navas y Guerras (2002)



¿ POR QUÉ ES NECESARIO Y ÚTIL DEFINIR U.E.N ?

- NO existe una posición competitiva global, ⇒ existen posiciones competitivas diferentes para cada actividad
- El entorno competitivo específico es diferente para cada actividad, ⇒ se requieren actuaciones diferentes.
- Las actividades con factores de éxito similares pueden agruparse en UEN para aprovechar posibles sinergias.

LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN DE LAS UEN

- ▶ Tipos de clientes (mercado): Geográfico, renta, tamaño, etc
- ▶ Función: necesidades cubiertas por el producto o servicio
- ▶ Tecnología: forma de cubrir las necesidades cubiertas por el producto o servicio



Leches Líquidas
Leche en Polvo
Yoghurt
Postres
Hot Suisse
Quesos
Cromos
Pastas
Mantequilla
Margarina
Aceite Emulsificado
Néctar - Jugos
Food Service

Planificación: Políticas y Estrategias

25

Telefónica: U.E.N

Portada www.telefonica.com.pe
3 de enero de 2006

[Mapa Web](#) | [Contacto](#) | [Empresas Grupo](#)

Empresas del grupo

	Atento	Prestación de servicios de atención de las relaciones entre las empresas y sus clientes a través de contact centers o plataformas multicanal.
	Cable Mágico	Prestación de servicios de televisión por cable.
	Fundación	Promoción y gestión de la acción social y cultural de Telefónica.
	Servicios Editoriales del Perú S.A.C.	Prestación de servicios integrales de edición, fotografía, diseño y pre prensa.
	Telefónica Ingeniería de Seguridad	Servicios y sistemas de seguridad.
	Telefónica Servicios Digitales	Administración virtual de documentos electrónicos (Virtual Document Management) a través de Internet y las redes de comunicación.
	Telefónica Empresas	Proveedor integral de soluciones de comunicaciones y de soporte Internet para empresas.
	Terra Networks	Proveedor integral de accesos de internet de banda estrecha y ancha. Edición y comercialización del Portal www.terra.com.pe
	T-Móviles SAC	Prestación de servicios de telefonía móvil y buscaperonas.
	TPI Páginas Amarillas	Edición y comercialización de directorios telefónicos.
	TUMSAC	Servicio de mensajería en general, local, nacional e internacional.

Planificación: Políticas y Estrategias

26

Entel: U.E.N

Planificación: Políticas y Estrategias 27

Una **estrategia de negocios** es un listado lo más exhaustivo posible de:

- ★ Los segmentos de los clientes atendidos
- ★ Decisiones coherentes en torno a los productos y servicios ofrecidos,
- ★ Los mercados geográficos locales e internacionales donde se ofrecen los productos y los servicios
- ★ Los niveles de integración vertical
- ★ Las inversiones en recursos y capacidades internas
- ★ Las asociaciones estratégicas, y
- ★ Los insumos utilizados

Formulación de la estrategia:

Algunas opciones para formularla, Matrices de 2x2

1. Matriz FODA
2. Matriz producto-mercado (Ansoff)
3. Matriz de portafolio de negocios (BCG)
4. Estrategias competitivas basadas en la V.C (M.Porter)

1.		Debilidad D1; Dn	Fortaleza F1; Fn
		OPCIONES ESTRATÉGICAS	
Amenaza A1; A2.....An		Estrategia <i>Supervivencia</i> (Contracción)	Estrategia <i>Defensiva</i> (Estabilidad)
Oportunidad O1; O2;On		Estrategia <i>Adaptativa</i> (Estabilidad)	Estrategia <i>Ofensiva</i> (Crecimiento)

2.		Producto Actual P1; P2;	Producto Nuevo P4; P9
		OPCIONES ESTRATÉGICAS	
Mercado Actual C1; C2; C3		Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercado Nuevo C4; C5		Desarrollo de Mercado	Diversificación

Planificación: Políticas y Estrategias

29

Formulación de la Estrategia:

1. La matriz F.O.D.A: *Integración de Análisis Interno y Externo*

Análisis Interno

Estrategias Genéricas:

		Debilidad D1; D2;.....Dn	Fortaleza F1; F2;Fn
		OPCIONES ESTRATÉGICAS	
<i>Análisis Externo</i>	Amenaza A1; A2..... An	Estrategia de <i>Supervivencia</i> (Limitaciones)	Estrategia <i>Defensiva</i> (Riesgos)
	Oportunidad O1; O2..... On	Estrategia <i>Adaptativa</i> (Desafíos)	Estrategia <i>Ofensiva</i> (Potencialidades)

Fuente: Sallenave, JeanPaul, 2002, Gerencia y Planeación Estratégica; Norma 1° Edición.

Planificación: Políticas y Estrategias

30

Formulación de la Estrategia:
2. Estrategias Producto-Mercado (Matriz de Ansoff)

Estrategias Genéricas:

	Producto Actual P1; P2; P5	Producto Nuevo P4; P9
Mercado Actual C1; C2; C3	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercado Nuevo C4; C5	Desarrollo de Mercado	Diversificación

OPCIONES ESTRATÉGICAS

Planificación: Políticas y Estrategias

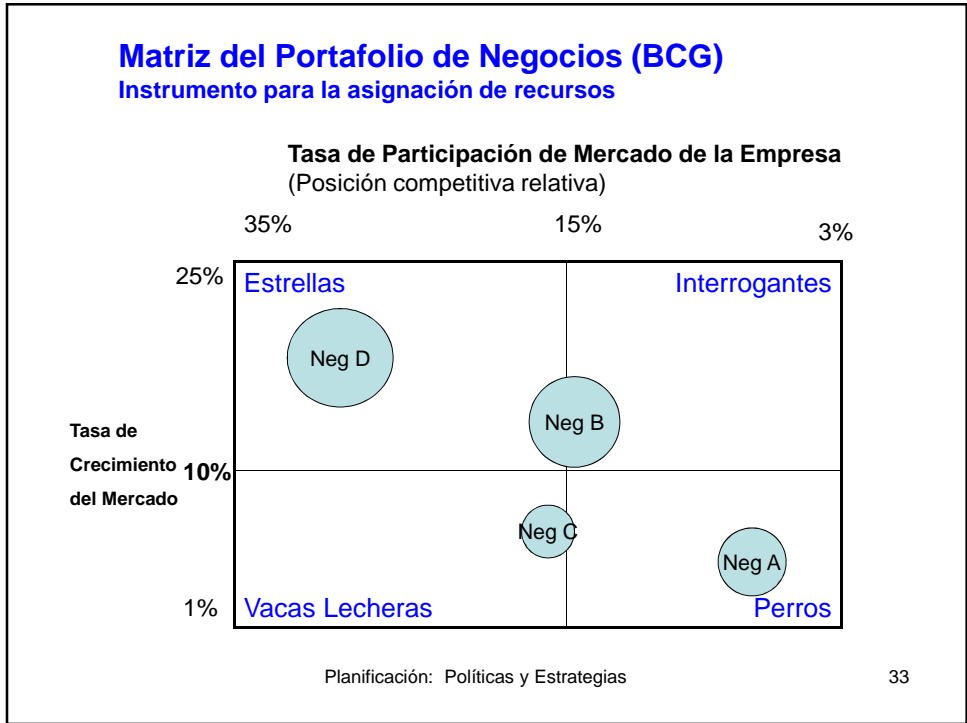
31

Formulación de la estrategia
3. MATRIZ CRECIMIENTO-PARTICIPACION (B.C.G)

CATEGORIAS	ESTRATEGIAS Genéricas	OBJETIVO
ESTRELLAS	RETENER Y CONSOLIDAR	MANTENER Y CONSOLIDAR SU PARTICIPACION DE MERCADO
VACAS LECHERAS	RETENER	CONSERVAR PARTICIPACION DE MERCADO
INTERROGANTES	APOYAR	Aquellas interrogantes que se desea pasar a Estrellas
	DESINVERTIR	Aquellas interrogantes que se desea o decida no financiar su crecimiento
PERROS	DESPOJAR DESINVERTIR	vender o liquidar el negocio

Planificación: Políticas y Estrategias

32



Formulación de la Estrategia:

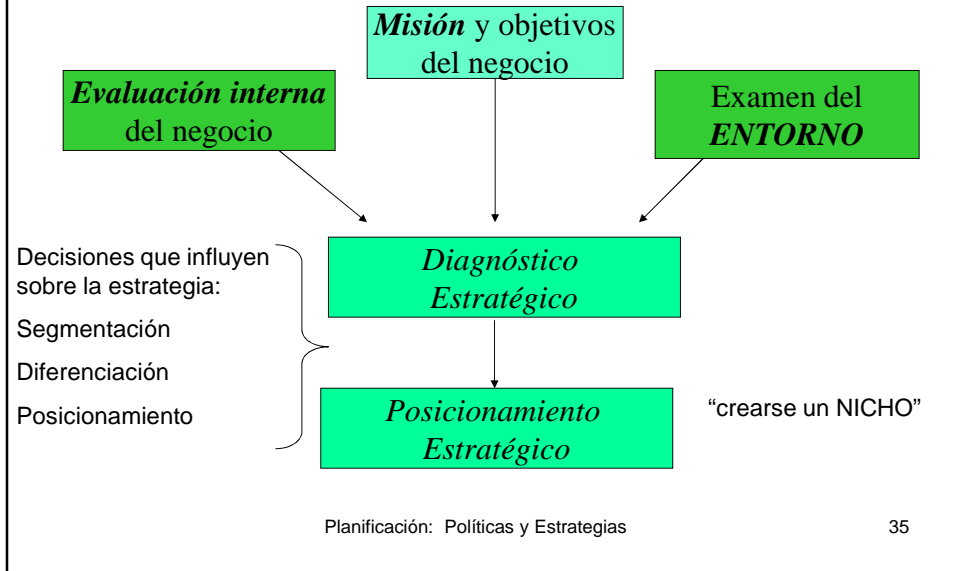
4. Estrategias Competitivas derivadas a partir del
Análisis de la Industria (M.Porter)

Tipo de Ventaja Competitiva que se persigue

Enfocadas en el PRODUCTO-SERVICIO		<i>Tipo de Ventaja Competitiva que se persigue</i>	
<i>Estrategias Genéricas:</i>		Posición de bajos costos	Exclusividad percibida x el cliente
Alcance del Mercado <i>(Meta estratégica, Ámbito o panorama Competitivo)</i>	AMPLIA selección de compradores	Liderazgo en Costos generales	Diferenciación amplia (de producto)
	SEGMENTO particular compradores (NICHOS)	Concentración en Costos	Concentración en la Diferenciación

Planificación: Políticas y Estrategias 34

Definición del posicionamiento estratégico de un Negocio



Opciones de Posicionamiento

(Estrategias Genéricas)

- Liderazgo en Costo
- Diferenciación
- Modelo Delta (A. Hax)



Fuente: El mercurio/EN

- Orígenes de las posiciones estratégicas:
 - Basado en la variedad: (Generar subconjunto de productos- servicios en segmentos de clientes. Ej: Jabón Neutrógena).
 - Basado en las necesidades: Elegir un segmento de clientes, necesidades diferentes.
 - Basado en el acceso: Segmentar a los clientes que son accesibles en distintas formas

Planificación: Políticas y Estrategias

36

Estrategias Competitivas (EC)

Son tipos de estrategias corporativas definidas por M. Porter como:

“las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”.

- Las EC entregarán ventajas competitivas dentro de la industria.
- La estrategia debe contar con una variable(s) que haga sostenible el negocio a través del tiempo.
- Estrategias competitivas genéricas:
 - Liderazgo en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque

Planificación: Políticas y Estrategias

37

Estrategias Competitivas Genéricas

- **Liderazgo en Costo:**
Se alcanza a través de una búsqueda agresiva de economías de escala, grandes volúmenes y una participación de mercado significativa, que permita explotar los efectos de la experiencia y el aprendizaje.
- **Diferenciación:**
Se obtiene al aumentar los atributos del producto de tal forma que se agregue valor al cliente. Esta se puede alcanzar a través de tecnología, imagen de marca, características adicionales o servicios especiales.
- **Enfoque**
Generar productos o servicios para un determinado tipo o segmento de cliente, se focaliza principalmente en la satisfacción del cliente
“...en estos casos, el vínculo con el cliente se basa tan solo en las características del producto, y es, un vínculo frágil.” Harnoldo Hax

Planificación: Políticas y Estrategias

38

Análisis.....



- “Dichas estrategias duran, mientras el cliente perciba que ese producto es el mejor y desaparece cuando otra empresa hace una oferta de un nuevo producto que el cliente considere superior”.
- “En este escenario, la estrategia se plantea como un enfrentamiento entre distintos productores que compiten para captar las preferencias de los clientes”.
- Por ello, se sugiere cambiar el foco de atención **desde el producto al cliente**; es decir, plantear la estrategia como la búsqueda de una relación más estable y duradera.
- La estrategia basada en la “guerra” con los competidores está “out”
- La estrategia basada en el “amor” con el cliente está “in”; la fuente de una rentabilidad sustentable en el largo plazo depende de la fortaleza del **VINCULO** que el cliente tiene con la empresa.

Planificación: Políticas y Estrategias

39

Articulación de diferentes niveles de Estrategias Competitivas en función de Objetivos y Fuerzas Competitivas

Fuerzas Competitivas

Estrategias Competitivas ↓	Poder Negociador Proveedores	Poder Negociador Clientes	Rivalidad Competidores Actuales	Amenaza Nuevos Participantes	Amenaza de Sustitutos
Diferenciación					
Liderazgo Costos					
Crecimiento					
Generación alianzas					
Innovación					
Diversificación					
Especialización					
Integración (V-H)					
Segmentación					
Tercerización					
Concentración					

40

7. Las siete preguntas claves para formular la Estrategia del Negocio

© Patricio del Sol, UC

1. ¿Qué *amenazas* y *oportunidades* ofrece su contexto externo ?
2. ¿ Los *clientes* valoran sus *productos* y *servicios* más que los de la competencia ?
3. ¿ Son sus *costos* menores que los de la competencia ?
4. ¿ Es su *rentabilidad actual* sustentable en el tiempo ?
5. ¿ Cuáles son sus *recursos* y *capacidades* ?
6. ¿Cuál es el conjunto de *decisiones* que enfrenta ?
7. ¿Cuál es su *estrategia* y *Misión* ?

Planificación: Políticas y Estrategias

41

2. “Una organización tiene una **ventaja competitiva por diferenciación** cuando los clientes están **dispuestos a pagar más** por sus *productos* y *servicios* que por los de la *competencia*”

“Vuelos sin Adornos”, Southwest



Fuente: El mercurio/EN

42

3. ¿ A Quién le cuesta menos ?

“ Para formular sus **estrategias competitivas** las empresas deben analizar la *evolución histórica* y la *perspectiva futura* de sus **ventajas en costo** respecto de la **competencia.** ”

Planificación: Políticas y Estrategias

43

4.¿ Es su rentabilidad sustentable ?



Planificación: Políticas y Estrategias

Fuente: El mercurio/EN

44

¿ 5. Cuáles son sus Recursos y sus Capacidades ?

Los recursos importantes, los difíciles de imitar,
no se pueden comprar en el mercado;

.....en estrategia lo que vale no tiene precio.....

Planificación: Políticas y Estrategias

45

ANÁLISIS INTERNO

- **RECURSOS:**
 - Catastro de Ingenieros, Técnicos
 - Catastro de Especialidades (Redes, Wireless,)
 - Dotación presupuestaria.
 - Infraestructura y Equipamiento (Antenas, Capacidad de Tráfico, etc)
 - Otros recursos
- **CAPACIDADES:**
 - Capacidades de gestión.
 - Capacidades para Instalar una Red.
 - Capacidades para atenciones de emergencia.
 - Capacidades para controlar virus informáticos.
 - Otras capacidades



Fuente: El mercurio/EN

Planificación: Políticas y Estrategias

46

¿ 6. **Cuál es su Estrategia** ?

“ Las ventajas competitivas no se logran resolviendo una larga lista de asuntos separadamente, sino que abordando la **totalidad de las decisiones** en forma **simultánea y coherente** “

Planificación: Políticas y Estrategias

47

Menú de Decisiones que conforman la Estrategia 1/3 (Patricio del Sol)

- **PRODUCTOS - SERVICIOS**
 - Decisiones de cambio de las características de los productos-servicios ofrecidos.
 - Decisiones de retiro de algunos productos-servicios.
 - Decisiones de oferta de nuevos productos-servicios.
- **CLIENTES**
 - Decisiones de cambio de los segmentos de clientes atendidos.
- **MERCADOS GEOGRÁFICOS**
 - Decisiones de cambio de las zonas geográficas nacionales.
 - Decisiones de cambio de los mercados internacionales.

Planificación: Políticas y Estrategias

48

Menú de Decisiones que conforman la Estrategia 2/3

- **RECURSOS Y CAPACIDADES**
 - Decisiones de Inversión en infraestructura.
 - Decisiones de desarrollo de recursos humanos y capacidades organizacionales.
 - Decisiones de inversión en Tecnologías de Información.

Planificación: Políticas y Estrategias

49

Menú de Decisiones que conforman la Estrategia 3/3

- **INTEGRACIÓN VERTICAL**
 - Decisiones de integración o desintegración vertical hacia los proveedores-clientes.
- **RELACIONES EXTERNAS**
 - Decisiones de asociaciones estratégicas.
 - Decisiones respecto a la organización corporativa y a la relación con otras UEN.
- **OTRAS**
 - Otras decisiones no señaladas anteriormente.

Planificación: Políticas y Estrategias

50

¿ 7. *Cuál es la posición competitiva que adoptará el negocio ?*



Fuente: El mercurio/EN

Planificación: Políticas y Estrategias

51

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich (2004); Administración una perspectiva global; capítulo 5.
- Hellriegel et Al. (2009), Administración, 11ª. Edición, cap 7.
- Robbins S. & Coulter M (2000); Administración, Sexta edición, Cap. 8.
- NAVAS L. JOSE Y GUERRAS MARTIN L. (2002) "La Dirección Estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones", Civitas, Madrid, 3ª edición, Capítulo 1.
- Patricio del Sol, Evaluación de Decisiones estratégicas, McGraw-Hill / Interamericana Chile, 2000.

Planificación: Políticas y Estrategias

52



Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Universidad de Tarapacá
Arica - Chile



Tema 3C: Proceso de Planificación

Programas, Reglas y Procedimientos

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de Aprendizaje

1. Analizar la relación entre los programas, los objetivos y las estrategias de la organización.
2. Describir la naturaleza de los programas.
3. Explicar la naturaleza de los procedimientos y de las reglas.
4. Conocer técnicas para representar los procedimientos o rutinas organizativas requeridas para operar los Procesos de Negocios.
5. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

TEMARIO

1. Programas: Tipos de Programas
2. Reglas
3. Procedimientos
4. Metodología para caracterizar procesos de negocios.
5. Ejemplos de representación de procesos de negocios.

Procedimientos, Reglas, Programas

3

7.1 PROGRAMAS

- Son un conjunto de: metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear, y otros elementos necesarios para:
llevar a cabo un determinado
curso de acción → (opción, estrategia).

Procedimientos, Reglas, Programas

4

Tipos de Programa: Programas de Gobierno

- Educación (Primaria, secundaria, superior)
- Medio Ambiente
- Mujeres
- Salud
- Seguridad
- Estado Protector
- Descentralización
- **Desarrollo Rural**
- Cultura

Procedimientos, Reglas, Programas

5

PROGRAMAS de DESARROLLO RURAL: INDAP

El INDAP, desarrollo el año 1997 los siguientes programas operativos en las provincias de Arica y de Parinacota:

Servicio de Financiamiento Agropecuario

- Tiene por objetivo poner a disposición de los usuarios, recursos para materializar **proyectos** de inversión productiva, comercial o de post-cosecha, así como para financiar la operación anual de la pequeña empresa agrícola, todo ello en la búsqueda de facilitar los procesos de modernización de la agricultura familiar campesina.

Servicio de Desarrollo Tecnológico (Asesoría Agrícola)

- Tiene por objetivo general contribuir al fomento y consolidación de las capacidades de los pequeños productores agrícolas, para competir estable y exitosamente en el contexto de una economía abierta al exterior, provisionando las herramientas tecnológicas necesarias a nivel predial, en los ámbitos productivos y de gestión.

Servicio de Riego Campesino

- Servicio orientado a mejorar la productividad de la agricultura campesina, a través de inversiones en obras de riego y drenaje, que son subsidiadas con un tope de 75% del costo.

Procedimientos, Reglas, Programas

6

Programas de la Empresa

- Ventas
- Compras
- Producción
- Distribución
- Inversiones
- Auditoría:
 - Proyecto “Auditoría Operativa”.
 - Proyecto “Auditoría Estados Financieros”

Procedimientos, Reglas, Programas

7

Programa de Inversiones:

Resumen Cronológico sobre adquisición, mejoras y reemplazo de Activos Fijos.

- Administración de equipamiento e infraestructura:
 - Proyecto “Mantenimiento Sala de Máquinas”
 - Proyecto “Mejoramiento línea de ensamblado”.
- Nuevos Programas:
 - Proyecto “Ampliación Area de Logística”.
 - Proyecto “Adquisición Planta Tratamiento Riles”.

Procedimientos, Reglas, Programas

8

7.2 REGLAS

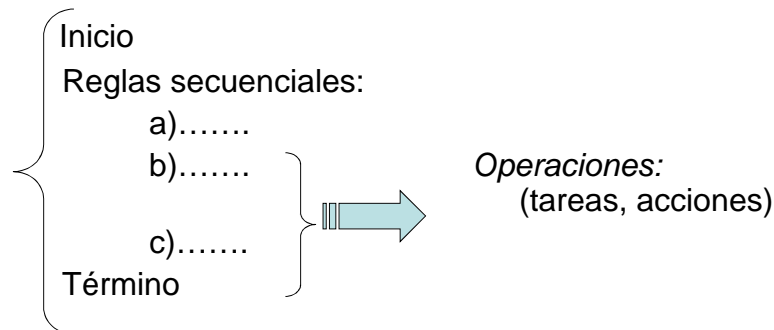
- Describen con claridad las **acciones específicas requeridas** o las **que no** se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.
- Relación entre Políticas y Reglas.
- Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan.
- Diseñadas para formalizar las acciones que a la organización le interesa que se cumplan.

EJEMPLOS:

- Toda factura deberá totalizarse sin decimales, aproximando su valor a la centena más próxima.
- Toda factura de proveedores se paga sólo con el visto bueno del gerente de finanzas.
- Para un funcionario con más de tres atrasos en el mes, mayores a 10 minutos-día, se envía amonestación escrita por carta certificada.

7.3 PROCEDIMIENTOS

Ejecución secuencial de un conjunto de actividades de acuerdo a ciertas pautas predefinidas:



Procedimientos: Otras definiciones.....

- Se puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbres de un *organismo social*.
- Es una serie de labores concatenadas, que constituyen una *sucesión cronológica* y el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.
- Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras:
 - Son series cronológicas de acciones requeridas.
 - Trascienden las fronteras departamentales.
 - Diseñadas para reprimir el pensamiento.
 - Está conformado por una serie de reglas.
- Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Procedimientos, Reglas, Programas

11

Diagrama de Procedimientos:

Herramientas: Cursogramas; Flujogramas; Flow Charts; Circuitos Administrativos; Rutinas Organizativas)

- “Reflejan la representación gráfica de *información y acontecimientos* referentes a un procedimiento, que han transcurrido en una serie acciones de una o varias operaciones, realizadas en forma *secuencial y sistemática*, o sea *repetitiva*, con un fin determinado”.

Miguel Jorge Klein, 1993

- Objetivo Básico: representar el recorrido de rutinas administrativas.

Procedimientos, Reglas, Programas

12

Usos de los Diagramas de Procedimiento:

- Elaborar la secuenciación de las rutinas organizativas.
- Preparar las normas de funcionamiento de los procesos en operación.
- Mejorar la coordinación entre los distintos procesos vigentes dentro de la empresa.
- Evaluar periódicamente cambios a los procedimientos vigentes y cambios en el grado de formalización/centralización, como consecuencia del cambio estratégico.
- Reestructuración organizativa; Observar la posibilidad de reemplazar procesos por otros que posean más ventajas.

Procedimientos, Reglas, Programas

13

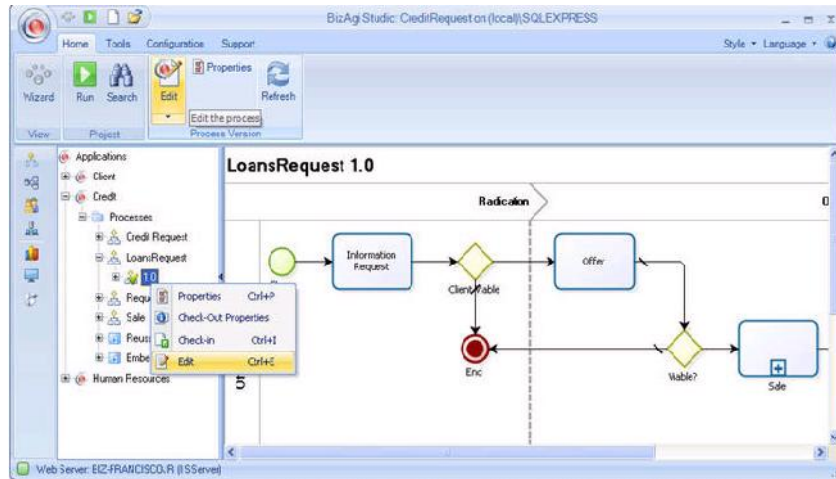
Modelo y notación de Procesos de Negocio. BPMN

- **Business Process Model and Notation** o **BPMN** es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow).
- El principal objetivo de BPMN es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio (stakeholders).
- El estándar vigente de BPMN es 2.0.2.

Procedimientos, Reglas, Programas

14

Software BPM www.bizagi.com



Procedimientos, Reglas, Programas

15

Representación de Circuitos Administrativos, Simbología












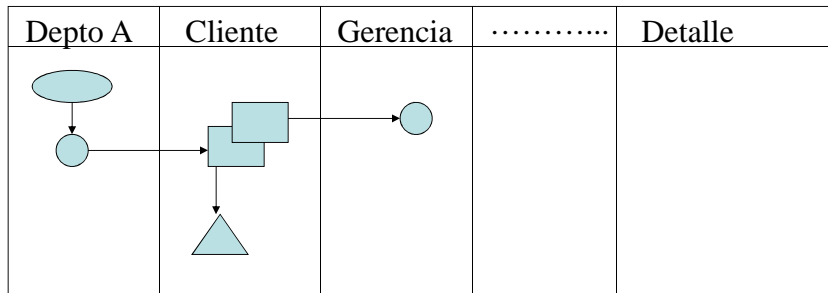
- ✓ Operación 
 - ✓ Traslado 
 - ✓ Formulario u otro elemento de información 
 - ✓ Control 
 - ✓ Desglose 
 - ✓ Archivo Transitorio 
 - ✓ Archivo Definitivo 
 - ✓ Demora 
 - ✓ Destrucción 
 - ✓ Alternativa 
 - ✓ Conector 
- Basado en la norma 34501 del IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales, 1976; y en la Norma ASME (U.S.A, 1947)

Diagrama de Procedimientos (Representación Gráfica) (Cursogramas; Flujogramas; Flow Charts; Circuitos Administrativos; Rutinas Organizativas)



- El recorrido se describe de izquierda a derecha,
- Actividades se describen en forma conjunta y cronológica,
- La dirección de las operaciones es en forma descendente.

Procedimientos, Reglas, Programas

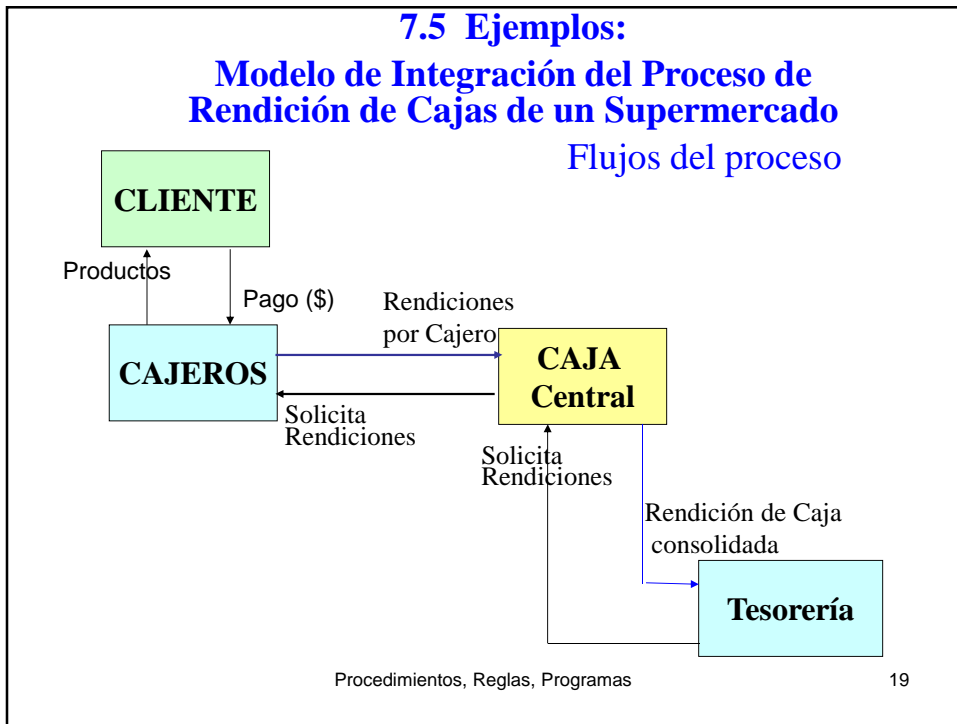
17

7.4. Metodología para caracterizar procesos de negocios

- Identificar las unidades organizativas internas y externas que participan del procedimiento o proceso.
- Identificar los recursos que regula el procedimiento, y sus cambios de estado.
- Identificar los flujos de datos de entrada-salida, tanto formales como informales.
- Identificar las decisiones del proceso y los cargos organizativos que intervienen.
- Determinar la secuencia del flujo documentario y de recursos (unidades y documentos).

Procedimientos, Reglas, Programas

18



Procedimiento: RENDICION DE CAJA DIARIA
(Representación de la Narrativa secuencial del procedimiento)

1. Cerrar Caja
2. Verificar **correlatividad** de Boletas y Facturas emitidas, **Detectar correlativos faltantes**, sumar total **Venta Documentada** según boletas y facturas.
3. **Registrar** Boletas y Facturas *anuladas*.
4. Clasificar **Dinero** según denominación y **Documentos** valorados.
5. Contar y registrar **detalle de dinero** por denominación, totalizar.
6. Cotejar registro **detalle Cheques al día**, totalizar.
7. Cotejar registro **detalle Cheques a fecha**, totalizar.
8. Cotejar registro **detalle Tarjetas de Crédito**, totalizar.
9. Cotejar registro detalle **Vales de Consumo y otros**, totalizar.
10. Comparar **Venta documentada** v/s **Recaudación Física según dinero y Documentos**.
11. Determinar ajustes y Cuadrar.
12. Confeccionar **Rendición de Caja**.
13. Remitir Rendición a CAJA CENTRAL (Dinero y documentos valorados)

Centralización de Caja Diaria (Ventas)						
						Nro Rendición
						Fecha
Forma Pago	Caja 1	Caja 2	Caja 3	Caja n	TOTAL
Dinero Efectivo						
Cheques al Día						Depositar
Cheques 30 días						
Cheques 60 días						
Cheques 90 días						Custodia
Cheques más 90 días						
Tarjetas de Crédito						
Tarjeta Debito						Depositar
Tarjetas Convenio						
Otros (Donaciones)						
TOTAL						

Centralización de Ventas Diarias:

CAJA	xxxxxx	
Cheques al día	xxxxxx	
Cheques a fecha	xxxxxx	
Tarjetas de crédito	xxxxxx	
OTROS	xxxxxx	
VENTA Neta	XXXX	} Contado Crédito
IVA Débito Fiscal	XXXX	
Donaciones clientes	xxxxx	

DETALLE DE RENDICION VENTAS DIARIAS						
Caja Nº	22				Fecha	26-sep-12
Cajero:	Angélica				Turno	8:00 a 14:00
Tipo documento Tributario	Nº Desde	Nº Hasta	Anuladas	Total Emitidas	VENTAS \$	
Boletas Emitidas						
Facturas Emitidas						
					Total Ventas \$	

Procedimientos, Reglas, Programas 22

Detalle de Rendición según Medio de Pago:

Detalle de Dinero	
Denominación	TOTAL
20.000	
10.000	
5.000	
2.000	
1.000	
500	
100	
Total	

Detalle Cheques					
Nº Bol-Fact	Nº Cheque	Nº Cta Cte	Banco	Plaza	MONTO
Total					

Detalle Tarjetas de Crédito			
Nº Bol-Fact	Nº Tarjeta	Origen	MONTO
Total			

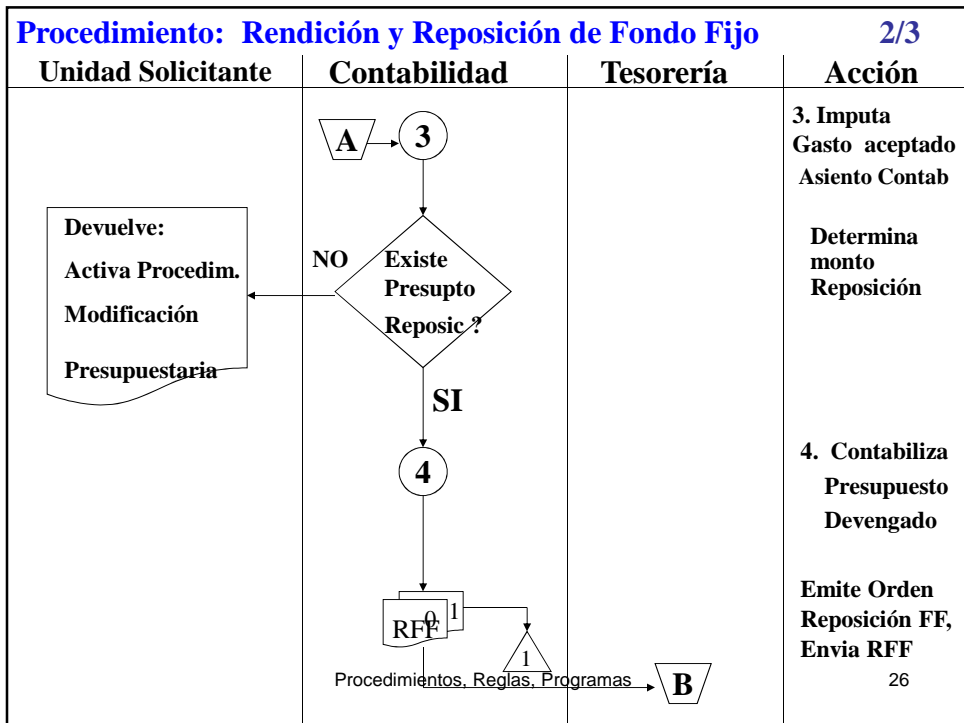
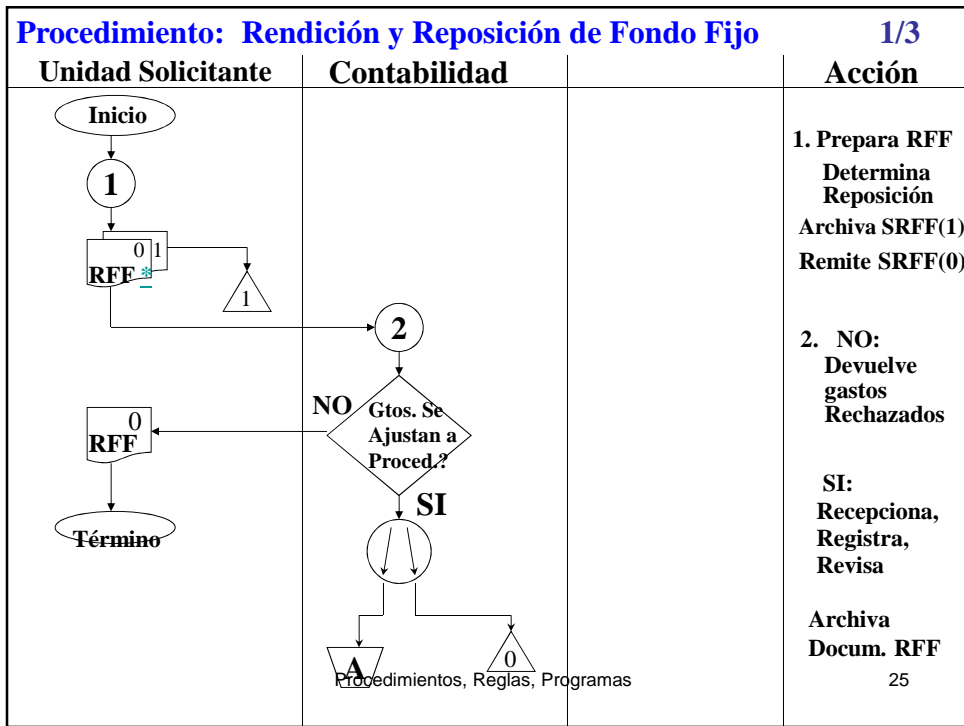
Procedimientos, Reglas, Programas

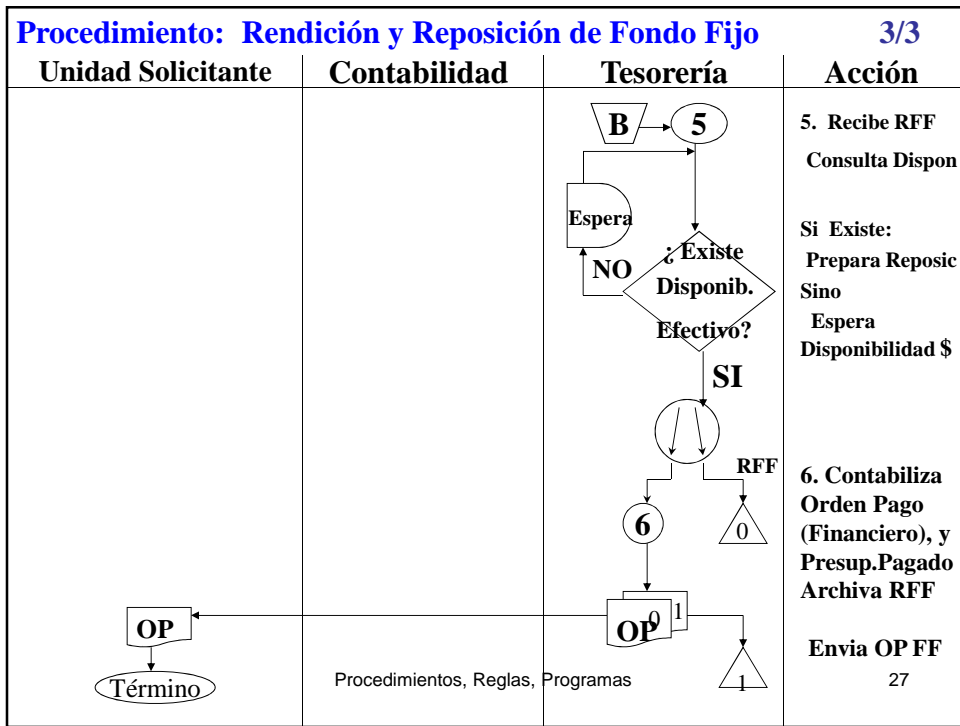
Total \$

23

Procedimiento:

**Rendición y Reposición de
Fondo Fijo**





Rendición de Fondo Fijo

Responsable: _____ Nro: **630** _____

Centro Respons: _____ Fecha: _____

Fecha Ult. Repos: _____ Repos Anterior \$ _____

Docum	Fecha	Glosa	Cta Contab	Monto
.....
.....
.....
Total Gasto \$				_____

Procedimientos, Reglas, Programas

Rendición de FF: Informes e indicadores de Actividad

- Presupuesto Asignado
- Presupuesto Gastado
- Presupuesto Disponible
- Promedio de reposición de FF.
- Promedio de días de renovación de FF
rendición/renovación
- Proporción de gastos por ítem de gastos.

Procedimientos, Reglas, Programas

29

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich (1998); Administración una perspectiva global; capítulo 4.
- Miguel Jorge Klein, 1993, Cursogramas: Técnicas y casos, ediciones Macchi.

Procedimientos, Reglas, Programas

30



Tema 3D: Proceso de Planificación: Herramientas y Técnicas

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de aprendizaje

1. Conocer algunas herramientas y técnicas de apoyo al Proceso de Planificación.
2. Describir el uso del Benchmarking como técnica para conocer a los competidores.
3. Explicar la naturaleza de los Presupuestos, tipos de presupuestos y su proceso de preparación.
4. Describir los Diagramas de Gantt.
5. Identificar el análisis del Punto de Equilibrio en el proceso de toma de decisiones.
6. Conocer los criterios de evaluación económica de proyectos de inversión privada.
7. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

Temario

Algunas herramientas de apoyo al proceso de Planificación:

1. Técnicas de exploración ambiental, conocimiento de la competencia.
Benchmarking
2. Presupuestos.
3. Diagrama de Gantt.
4. Análisis del Punto de Equilibrio.
5. Evaluación Económica de Proyectos de Inversión Privada.

Planificación: Herramientas y Técnicas

3

1. La investigación de los competidores: *el benchmarking*

“Observar otras prácticas de negocios, rescatando lo mejor de aquellas, para evaluar su incorporación en nuestros procesos organizacionales, si demuestran que mejoran y superan nuestro actual modo de funcionar”.



© Gonzalo Muñoz A., 2003



Planificación: Herramientas y Técnicas

4

2. PRESUPUESTOS

- “Es un plan numérico para la asignación de recursos a ciertas actividades”. © Robbins, 2000
- Tipos de Presupuestos:
 - Presupuestos de Ingresos, proyecta ventas futuras.
 - Presupuestos de Egresos, Lista de actividades valorizadas.
 - Presupuestos de Ganancias, Combina presupuestos de ingresos y egresos en uno solo.
 - Presupuestos de Efectivo, Es un pronóstico de cuánto dinero tendrá disponible y cuánto se necesitará para cubrir los gastos.
 - Presupuestos de Gastos de Capital, son las inversiones requeridas que permiten pronosticar los requerimientos futuros de capital. (Ej: maquinarias, instalaciones, vehículos, etc.)

Planificación: Herramientas y Técnicas

5

Presupuesto de Ingresos (P * Q) Ventas por Mayor 2017

	UNIDADES	PRECIO\$	TOTAL \$	%
PRODUCTO A	5.000	30	150.000	75 %
PRODUCTO B	1.000	50	50.000	25 %
TOTAL			\$200.000	100 %

Agrupado por MES

Productos	Mes 1	Mes 2	...Mes n	Total \$ Q	%	Real \$	%	Vari. \$ Q	Variac %
Producto A				5.000		6.000		+1000	
Producto B				1.000					

Productos	Ciente 1	Ciente 2	...Ciente n	Total \$ Q	%
Producto A				5.000	
Producto B				1.000	

Agrupado por Clientes

Productos	Territorio 1	Territorio 2	Territorio n	Total \$ Q	%
Producto A				5.000	
Producto B				1.000	

Agrupado por territorios

Productos	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor n	Total \$ Q	%
Producto A				5.000	
Producto B				1.000	

Agrupado por Vendedor

Planificación: Herramientas y Técnicas

6

Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios

Presupuesto de Caja o Efectivo período 2012 – 2015

(En miles de pesos)

2012

INGRESOS

Saldo Inicial Caja	150
Ventas por mayor	200
Ventas por Menor	100
INGRESOS del Período	300
TOTAL DISPONIBLE	450

EGRESOS

Compras	250
Sueldos	50
Comisiones	30
TOTAL EGRESOS	330
SALDO FINAL DE CAJA	120

Presupuesto de Efectivo

	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	total
Caja inicial	10.000	15.000	15.000	15.073	10.000
Ingresos recibidos	125.000	150.000	160.000	221.000	656.000
TOTAL DISPONIBLE (Presup Ingresos)	135.000	165.000	175.000	236.073	711.073
EGRESOS					
Materiales	20.000	35.000	35.000	44.200	134.200
Otros costos- gastos	25.000	20.000	20.000	27.000	92.000
Sueldos (M de O)	90.000	95.000	95.000	109.200	389.200
Impuesto a la renta	5.000	0	0	0	5.000
Compras maquinarias	0	0	0	20.000	20.000
TOTAL EGRESOS (Presup EGRESOS)	140.000	150.000	150.000	200.400	640.400
Caja mínima requerida	15.000	15.000	15.000	40.000	85.000
Total Caja necesaria	155.000	165.000	165.000	240.400	725.400
Exceso o déficit de Caja (Presupuesto de Ganancias)	-20.000	0	10.000	-4.328	-14.328
FINANCIAMIENTO					
Prestamos por pagar		20.000	20.000	10.500	50.500
Préstamos aceptados	20.000	0	0	15.500	35.500
Préstamos cancelados	0	0	-9.500	-10.500	-20.000
Intereses	0	0	-428	-630	-1.058
Efectos del financiamiento	20.000	0	-9.928	4.370	14.443
CAJA FINAL DEL PERIODO (Presupuesto de Efectivo)	15.000	15.000	15.073	40.043	40.043

3. Diagrama de Gantt

- Desarrollada por Henry Gantt, a principios del siglo XX.
- Herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.
- Permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado.

ACTIVIDAD	mes 1	mes 2	mes 3	mes n
Leer Planteamiento	█				
Explorar bibliografía	█	█			
Desarrollar avance		█	█		
Desarrollar gráficos			█		
Preparar Informe Final					█

Planificación: Herramientas y Técnicas

9

4. Análisis del Punto de Equilibrio

- ¿ Cuántas unidades de productos se tendrán que vender para no tener ni pérdidas ni ganancias ? Q_e
- Indica la relación entre ingresos, costos y ganancias.
- Se alcanza el punto de equilibrio cuando los ingresos igualan a los costos y las ganancias son cero.
- El costo total (CT) tiene dos partes:
un componente fijo (CF) y un componente variable (CV).
- Los costos fijos (CF) no cambian cualquiera sea el volumen de actividad.
Los costos fijos, son sólo fijos en el corto plazo.
- Los costos variables (CV) cambian en proporción a la producción, e incluyen: materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

Planificación: Herramientas y Técnicas

10

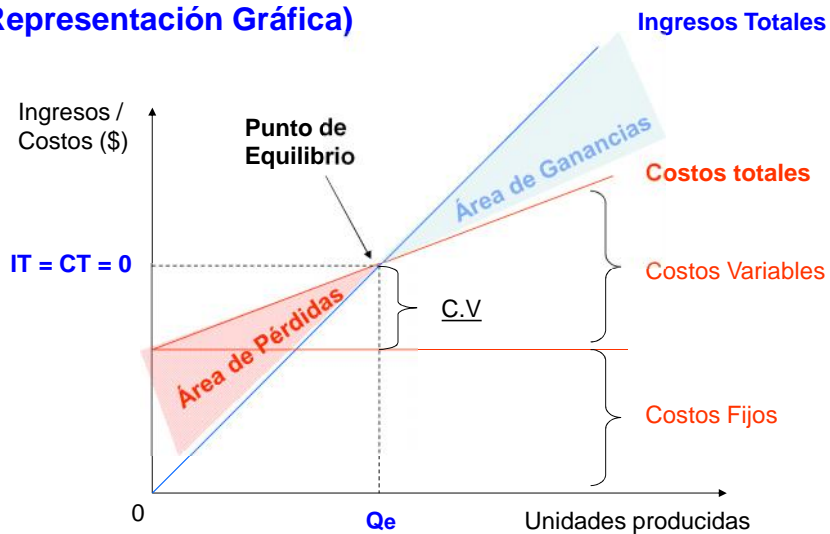
Punto de Equilibrio; “break-even point” o Utilidad Cero

- Ingresos = Costos totales + Utilidad
- $P_u * Q = C.T + U$
- $P_u * Q = C.F + (C.V_u * Q) + U$
- $Q (P_u - C.V_u) = C.F + U$
- $Q = \frac{C.F + U}{(P_u - C.V_u)}$
- $Q_e = \frac{C.F}{(P_u - C.V_u)}$ (*Margen de Contribución*)

Planificación: Herramientas y Técnicas

11

Análisis del Punto de Equilibrio (Representación Gráfica)



Planificación: Herramientas y Técnicas

12

Ejemplo: Datos de Producción y Ventas Agosto 2017

Ventas del período: 3.000 Unidades producto A

Precio de Venta Unitario: \$ 3.200

Producción: Costos Fijos estimados : \$ 4.800.000

Costo Variable unitario: \$ 2.400

- Ingresos = $P * Q = \$3.200 * 3.000 = \$ 9.600.000$
- C.T = $CF + CVu * Q$
= $4.800.000 + 2400 * 3000 = \$12.000.000$

Pérdida \$ 2.400.000

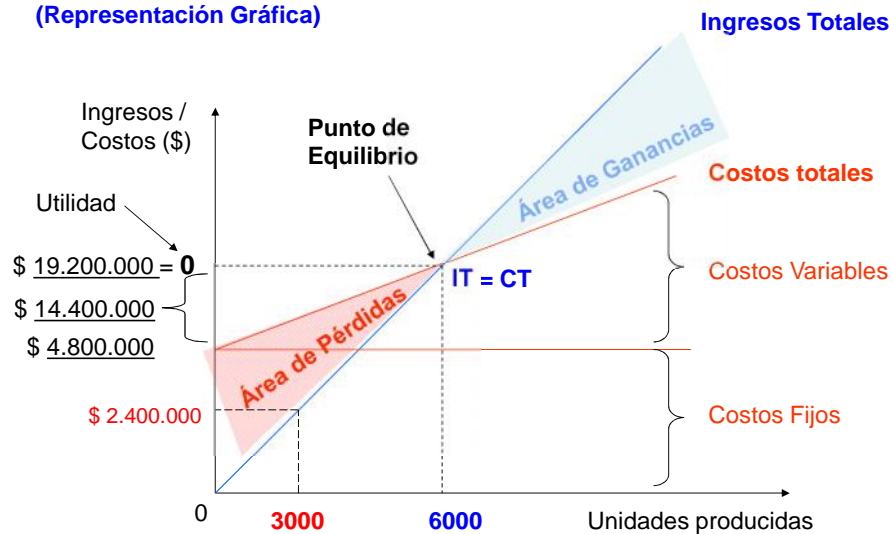
- $Q_e = \frac{C.F.}{(P_u - CV_u)}$
- $Q_e = \frac{\$ 4.800.000}{3.200 - 2.400} = 6.000 \text{ Unds}$

- Ingresos de equilibrio $3200 * 6000 = 19.200.000$
- Costos Variables $2400 * 6000 = 14.400.000$ (75%)
- Costos Fijos = 4.800.000

Planificación: Herramientas y Técnicas

13

Análisis del Punto de Equilibrio (Representación Gráfica)



Nota: Las cifras no están representadas a escala.

Planificación: Herramientas y Técnicas

14

5. Evaluación privada de proyectos de inversión

Evaluación Económica: asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito.

Evaluación Financiera: ésta incluye financiamiento externo.

Criterios de selección de inversiones

- **V.A.N: Valor Actual Neto.** Procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.
La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros para determinar la *equivalencia en el tiempo 0* de los *flujos de efectivo* futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Criterio de Selección VAN: menor, igual o mayor que cero.
- **T.I.R: Tasa Interna de Retorno** o de **Rentabilidad** de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión. Diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.
- **P.R.I: Período de Recuperación,** es número de años que se necesita para recuperar la inversión inicial con los flujos de caja después de impuestos obtenidos cada año.

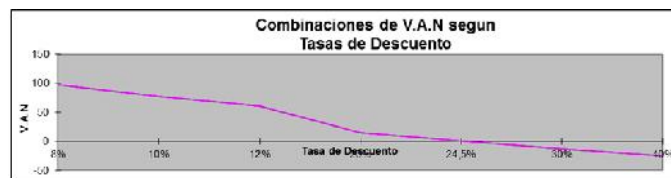
Planificación: Herramientas y Técnicas

15

Criterios de Selección de inversiones Análisis Económico: VAN; TIR; PRI

ITEM	año-->	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO Después de IMPUESTOS		-72	-18	28	28	28	25	29	28	28	28	102
Flujo acumulado		-72	-90	-62	-34	-6	19	47	75	103	131	233

Tasa de Descuento	8%	10%	12%	20%	24,5%	30%	40%	50%
V.A.N (U.F)	98	77	60	15	0	-12	-25	-31
T.I.R	24,5%							



Planificación: Herramientas y Técnicas

16

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich (1998); Administración una perspectiva global; capítulo 4.
- Pablo Illanes, “El sistema empresa: una visión integral de la administración”; Leeds impresores, mayo 1999.



Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Universidad de Tarapacá
Arica - Chile



Tema 4: Proceso de Organización:

- Organización Formal e Informal.
- Principios de organización.
- Arquetipos de Estructuras Organizacionales.

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Describir variables claves de diseño organizacional.
2. Describir las organizaciones funcionales, divisionales, matriciales e híbridas.
3. Describir las organizaciones estructuradas en torno a unidades estratégicas de negocio (UEN).
4. Comprender que hay muchos patrones de estructura organizacional y que los administradores responsables deben seleccionar el más útil para el cumplimiento de los objetivos empresariales, dada una situación particular.
5. Establecer la forma en cómo se agrupará la empresa. (departamentalización)
6. Definir jerarquías, es decir, el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada cargo y nivel de la empresa
7. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

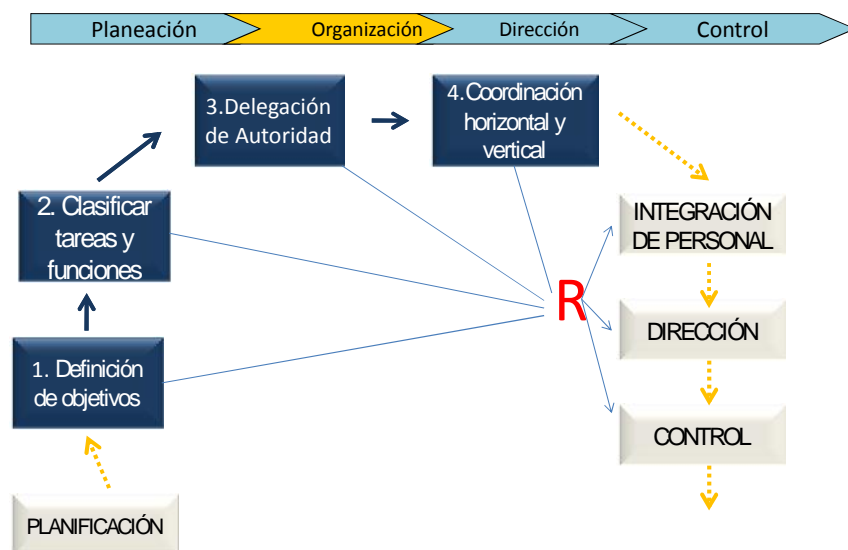
2

TEMARIO

1. El proceso de Organización.
2. Tipos de organización.
3. Estructura organizacional.
4. Autoridad y poder.
5. Tipos de autoridad.
6. El organigrama.
7. Arquetipos de estructuras organizacionales.

3

1. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN



4

ORGANIZACIÓN: NATURALEZA y PROPÓSITO

La organización tiene diversas acepciones en la literatura administrativa. Una como sinónimo de empresa y la otra como fase del proceso administrativo. Sobre ésta última es como vamos a desarrollar el tema.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN PRESENTES EN UNA EMPRESA:

- **FORMAL:** definición intencionada de la estructura de la empresa para que dos o mas personas, desde su cargo, coordinen y ejecuten lo declarado en los objetivos propuestos.
- **INFORMAL:** definición de funcionamiento de una o más personas, sin considerar la estructura ni los objetivos de la empresa.

5

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. **Definición del objetivo:** esta etapa supone terminada la etapa previa de la planificación. Es la etapa requiere de la definición clara de objetivos, metas y estrategias para poder tomar decisiones sobre estructura y flujos eficientes.
2. **Agrupamiento de tareas y funciones:** teniendo claro los resultados esperados, corresponde la división del trabajo global en un conjunto de trabajos, funciones y tareas parciales, no repetidas, de carácter homogéneos. Los criterios de agrupamiento se definen de acuerdo a la necesidad y naturaleza de la organización y su funcionamiento. Resultado: la departamentalización.
3. **Ordenamiento de la división.** En esta etapa, clave es mostrar un equilibrio tanto vertical como horizontal, se determinan los niveles y se confirman las descripciones de cargo. Resultado: generación del organigrama

ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN DEFINE Y ORIENTA EL TRABAJO EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA

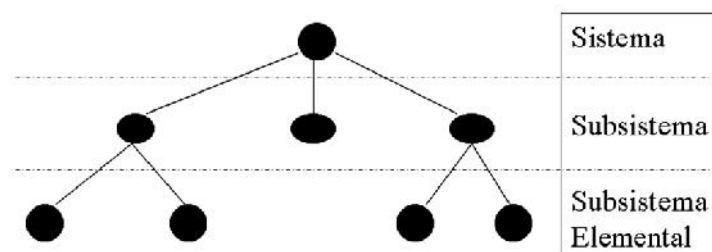
Definición:

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las *funciones, niveles y actividades* de los elementos humanos y materiales de un *organismo social*, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planificación”.

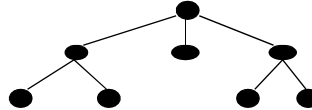
Estructura

Esquema formal de relaciones entre las componentes de una Organización

Descomposición Funcional o de Proceso de la Organización



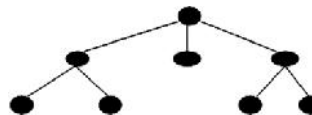
Principios de Organización (1)



- 1. Unidad de Objetivo:**
La estructura de la empresa debe facilitar la contribución del personal al logro de los objetivos organizacionales.
- 2. Eficiencia:**
Se debe tender al logro de los objetivos organizacionales al mínimo costo posible.
- 3. Delegación por resultados esperados:**
La autoridad delegada a un individuo debe ser suficiente para que éste pueda cumplir con las funciones encomendadas a objeto del logro de sus objetivos.
- 4. División del Trabajo:**
Las tareas que desarrolle el personal de una empresa, deben caracterizarse por ser homogéneas o afines de manera que la persona que desempeñe un determinado cargo pueda especializarse.

9

Principios de Organización (2)



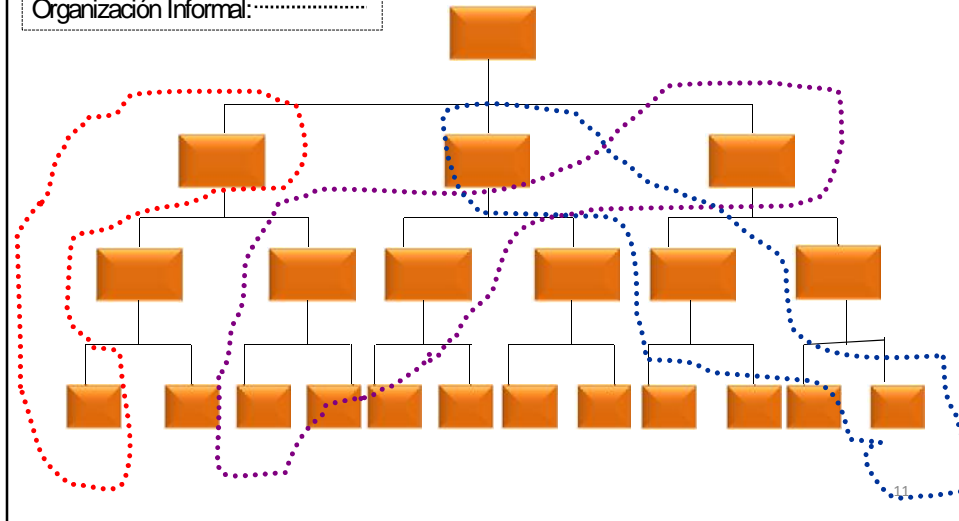
- 5. Jerarquía:**
Debe existir un reflejo de los distintos niveles jerárquicos existentes y de las relaciones de autoridad que se derivan de la cadena administrativa.
- 6. Unidad de Mando:** (línea de autoridad)
El personal de la organización debe recibir instrucciones de un único superior directo. Se evitan instrucciones contrapuestas.
- 7. Igualdad, Autoridad y responsabilidad:**
"La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor ni menor que la implica la autoridad delegada. Esta igualdad no es matemática sino, más bien, coextensiva, pues ambas se relacionan con las mismas asignaciones"

10

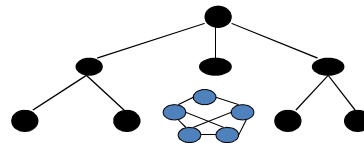
2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización Formal: —————

Organización Informal:
.....



2a. La Organización Informal



- Son *redes de alianzas o esferas de influencia o relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente*. Koontz, 2004, pág244
- Existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. “*Complementan*” a la Organización formal.
- Tienen sus *propias reglas y tradiciones*; nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente.
- Es la resultante de las *reacciones, individuales y colectivas*, de los individuos a la organización formal.
- Dentro de la organización existe un flujo de *presiones informales*. (*sindicatos, secciones.....*)
- Generalmente grupos pequeños formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, u otros fines. Ej: Equipo de futbol; Asoc. Religiosa, sindical, política, etc.

12

2b. La Organización formal

- RELACIÓN SUBORDINADO-SUPERIOR:

Este vínculo es la relación clave del proceso administrativo. Es en el subproceso de organización donde se demandará mayoritariamente la aplicación de los principios declarados por Henry Fayol.

- | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|
| 1. Autoridad | 2. Disciplina | 3. Unidad de mando |
| 4. Unidad de dirección | 5. Subordinación del interés individual al común | |
| 6. Remuneración | 7. Centralización | 8. Jerarquía |
| 9. División del trabajo | 10. Orden | 11. Equidad |
| 12. Estabilidad del personal | 13. Iniciativa | 14. Espíritu de grupo |

13

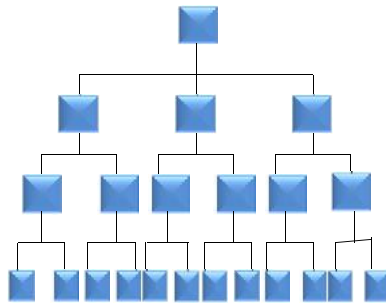
ORGANIZACIÓN - DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Es la forma o la división que hace la organización, de sus áreas, permitiéndole así manejar las actividades para lograr sus objetivos. Dicho de otra manera es la forma de agrupar un conjunto de actividades relacionadas, de manera que, definiendo un criterio facilitador de ordenamiento, permita a la empresa operar eficientemente la estrategia
- Para cada área o departamento se debe pensar en un cargo que la dirija, con autoridad y responsabilidad definida sobre el desempeño de ciertas funciones y sus resultados.
- La suma de los departamentos deben dar respuesta a la totalidad de las necesidades de la organización para operar de acuerdo a sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

14

NIVELES ORGANIZACIONALES Y TRAMO DE ADMINISTRACIÓN

- la estructura organizacional vertical es aquella que se caracteriza por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos, esto implica que existen varios niveles entre los administradores de mayor jerarquía y los de más bajo nivel.



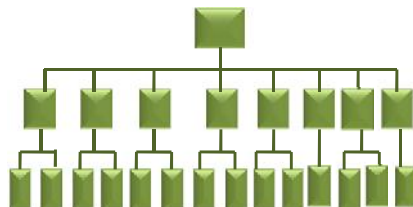
Tramo de control: es el número de dependientes o subordinados que tiene un cargo ejecutivo o supervisor. Indica a quienes se les debe reportar directamente y de quien depende formalmente en la organización.

Autoridad: Es la facultad formalmente establecida para tomar decisiones, dar ordenes, asignar trabajos, y representar a su unidad en materias específicas.

La autoridad reside en los cargos que se desempeñan más que en las personas que lo ocupan.

15

TRAMOS AMPLIOS (estructura horizontalizada)



Este tipo de organizaciones, se vuelve más rápida para tomar decisiones; pero también puede llegarse al extremo de que los administradores tengan demasiada responsabilidad por no contar con los medios que les ayuden a resolver problemas cotidianos del trabajo.

Ventajas:

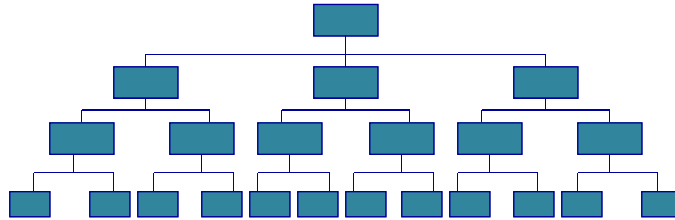
- Obligados a delegar.
- Se deben establecer políticas claras.
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas:

- Tendencia de superiores sobrecargados de trabajo.
- Riesgo de pérdida de control para el superior.

16

TRAMOS ESTRECHOS (estructura verticalizada)



Ventajas:

- Estrecha supervisión.
- Estricto control.
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas:

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.

17

CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los criterios mayormente utilizados en las organizaciones son:

- **POR CATEGORÍA:** por ejemplo administrativo, profesional, técnicos, operaciones, etc.
- **POR PRODUCTO O SERVICIOS:** por ejemplo pediatría, cirugía, maternidad etc o, abarrotes, panadería, juguetería etc.
- **POR TERRITORIO O UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** por ejemplo zona norte, zona central, zona sur. O agencia Arica, agencia Santiago, etc.
- **POR CLIENTES:** por ejemplo niños, damas, varones, deportivos etc.
- **POR FUNCIONES:** por ejemplo producción, marketing, legal etc.
- **POR PROYECTOS:** por ejemplo construcciones (cada obra es un proyecto independiente)
- **ORGANIZACIÓN MATRICIAL:** Combina proyectos con alguna de las otras.

BENEFICIOS AL DEPARTAMENTALIZAR

- ✓ Coordina de manera adecuada la distribución de tareas.
- ✓ Facilita accionar eficientemente
- ✓ Permite ejercer control correctamente .
- ✓ Permite el desarrollo de la experticia y la especialización
- ✓ Permite la reducción de costos al operacionalizar los procesos.
- ✓ Fortalece las relaciones humanas, interpersonales e interdepartamentales al tener objetivos comunes.
- ✓ Hace más expedita la comunicación interna – externa.
- ✓ Ordena la gestión ya que obliga a definir obligaciones, derechos y responsabilidades.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)

Son pequeñas unidades, que funcionan como empresas, dentro de una gran empresa para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si fuese una actividad empresarial independiente.

Lo anterior significa que la UEN debe definir su propia misión, contar con su propio administrador, definir sus funciones independiente del resto de las UEN y los mecanismos de control.

Normalmente se recurre a esta estructura cuando se desea rescatar un producto o línea de producto de muchos otros de la gran empresa. Definiendo para ella un tratamiento de pequeña empresa.

ORGANIZACIONES VIRTUALES DE NEGOCIOS (OVN)

Son organizaciones compuestas por grupos de empresas o personas independientes entre sí que se conectan electrónicamente haciendo uso de las tecnologías de la información que en el sistema existe.

En ese mercado asumen distintos roles como ser comprador, proveedor, competencia y/o cliente.

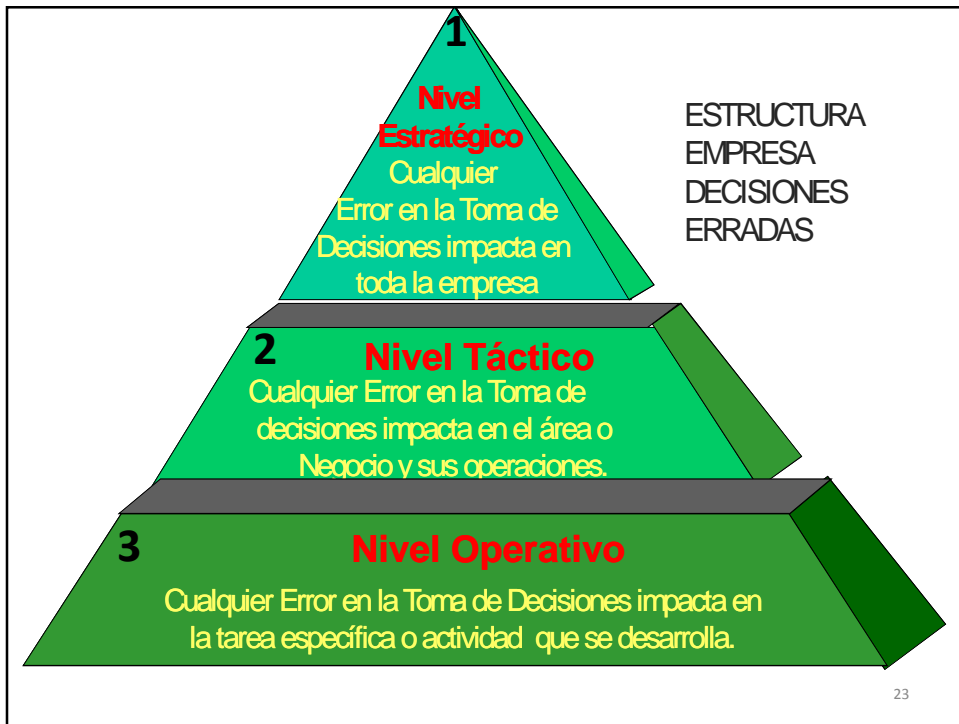
Entre las motivaciones que mueve este tipo de estructura es el acceso a recursos que poseen otras empresas, disminuir riesgos, ampliar mercado, ampliar contactos o aumentar la rapidez de respuesta a las exigencias del mercado y clientes actuales.

Estas organizaciones cuentan con ventajas y desventajas que se generan del tener contacto directo o no, con los productos, líneas de productos o personas.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

RECORDEMOS QUE EXISTEN TRES NIVELES BÁSICOS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES:

- 1.- Nivel superior o estratégico.
- 2.- Nivel intermedio, de áreas, táctico, de especialidad, de negocio o táctico.
- 3.- Nivel operativo o funcional.



CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN (1)

- En algunas organizaciones la toma de decisiones está altamente centralizada, los problemas fluyen hacia arriba y un ejecutivo de alto nivel decide qué acción tomar.
- En otros casos la toma de decisiones está descentralizada; la autoridad se dispersa hacia abajo dentro de la jerarquía.
- El grado o intensidad de centralización o descentralización depende del tipo de empresa y en ocasiones en una misma organización existen departamentos con diferentes grados de centralización.

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN (2)

Mientras más grande es la tendencia a crear departamentos o áreas que necesiten funcionar interrelacionados en su laborar diaria y en sus decisiones a corto, mediano y largo plazo, mayor será la necesidad de coordinarlos desde la parte alta de la jerarquía y por tanto, mayor será la tendencia a la centralización.

La relación entre centralización y delegación de autoridad es inversamente proporcional.

Esto quiere decir, a menor delegación de autoridad, mayor centralización; a mayor delegación de autoridad, menor centralización.

25

4. AUTORIDAD Y PODER

Poder:

- Capacidad de individuos o grupos de **inducir o influir en las opiniones o acciones** de otras personas o grupo.
- “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo”. www.rae.es

Autoridad:

- Es el derecho propio de un puesto (y por tanto de una persona) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Es el derecho de tomar una decisión.
- “Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho; Potestad”. RAE.
- **Empowerment:** (Empoderamiento)
Los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. (Poder delegado al cargo).
Quienes se hayan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión, en el entendido que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Fuente: Koontz, 12ª Ed, pp 299

26

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y CENTRALIZACIÓN

- Como se mencionó anteriormente, la autoridad se refiere “a los derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y esperar que sean obedecidas”, por su parte, la responsabilidad es “la obligación de desempeñar las actividades asignadas”.
- Por lo tanto todos los puesto de una organización deben tener la autoridad suficiente para poder desempeñarse adecuadamente y cumplir con sus responsabilidades.
- De la relación de los niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operativo), surge el concepto de cadena de mandos, esto es “el flujo de autoridad de un nivel superior a uno inferior en una organización.

27

DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización le proporciona a la organización características como las siguientes:

- Les permite a los ejecutivos o directivos disponer de mayor tiempo para promover el crecimiento de la empresa y gestionar en base a una planificación formal y estratégica a elaborar la planeación estratégica.
- El nivel motivacional de los empleados de niveles inferiores es mayor cuando se les permite tomar o participar de las decisiones, dando oportunidad de considerar o valorar sus aportes y no solo relacionarse para recibir órdenes de trabajo.

28

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Al delegar es importante considerar que:

- El que delega debe definir objetivos a lo que delega.
- El acto de delegar lleva aparejado conceder autoridad.
- Quien acepta lo delegado hace generar automáticamente la responsabilidad sobre el acto.
- El que delega hace que el otro sea responsable de los resultados.

29

5. TIPOS DE AUTORIDAD

Existen diferentes tipos de autoridad, a saber:

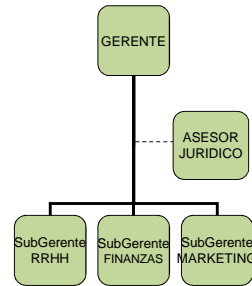
- De línea
- De Staff
- Funcional
- Desmembrada

30

Autoridad de LINEA y relación de STAFF

Principio escalar de las organizaciones:

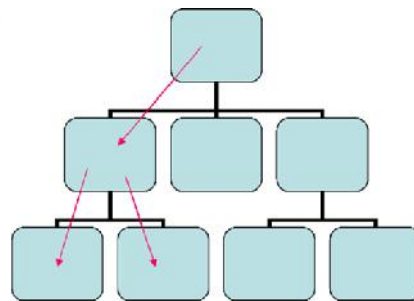
- Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional.
- La autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado.
Ejemplo: Gerente – Subgerente Finanzas
- La relación de staff propone, sugiere, asesora. Realiza investigaciones y da asesoría, sugerencias, recomendaciones a los administradores de línea. No toman decisiones sobre recursos de la organización. Ejemplo: Asesor Jurídico (-----).



31

Delegación de autoridad

“Es el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones”



Fuente: Hellriegel, 2009, pp 364

¿Cuándo se produce delegación de autoridad?

32

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- Definir conceptos de Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional y Diseño Organizacional.
- Explicar las razones por las cuales la estructura y el diseño son importantes para una organización.
- Describir variables claves de diseño organizacional.
- Describir las organizaciones funcionales, divisionales, matriciales e híbridas.
- Describir las organizaciones estructuradas en torno a unidades estratégicas de negocio (UEN).
- Comprender que hay muchos patrones de estructura organizacional y que los administradores responsables deben seleccionar el más útil para el cumplimiento de los objetivos empresariales, dada una situación particular.
- Describir el rol que desempeña la tecnología en el diseño organizacional.
- Aplicar los conceptos aprendidos a casos de empresas.

33

ERRORES DE ORGANIZACIÓN

- Planeación inapropiada (cambio de planificación manteniendo estructura).
- No especificar con claridad las relaciones (autoridad y responsabilidad).
- No delegar autoridad.
- No equilibrar la delegación.
- Confusión de líneas de autoridad e información.
- Otorgamiento de autoridad sin responsabilidad.
- Asignar responsabilidad sin autoridad.
- Mala comprensión de los departamentos de servicio (departamentos que son apoyo y se consideran un fin en sí mismo)
- Exceso de organización (procedimientos excesivamente complejos).

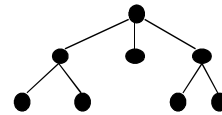
34

6. EL ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una entidad, y de la interdependencia entre sus departamentos.

Nos muestra lo siguiente:

- La división de Funciones
- Los niveles Jerárquicos
- Las líneas de Autoridad y Responsabilidad
- Los canales formales de Comunicación
- Los Jefes de cada Grupo de Empleados



35

EL ORGANIGRAMA

Entre los aportes de contar con un organigrama tenemos que:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta

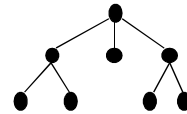
36

CARACTERÍSTICAS PARA SU DISEÑO

- Precisión: las unidades y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- Sencillez: debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente.
- Uniformidad: para facilitar su interpretación conviene homogenizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño
- Presentación: en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- Vigencia: debe mantenerse actualizado (nombre de quien lo preparó y fecha de autorización o actualización)

37

Descripción de Cargos y Funciones. *(Manual de descripción de cargos y funciones)*



- Nombre de la Unidad: _____
- Cargo:
 - Nombre del Cargo: _____
 - Nombramiento: _____
 - Dependencia Jerárquica: _____
 - Unidades Subordinadas: _____
 - Responsabilidad: _____
 - Funciones: _____

38

DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

1. FIGURAS: los elementos gráficos esenciales para la elaboración de organigramas son las figuras (comúnmente rectángulos) para presentar las unidades administrativas y las líneas de conexión para expresar los grados de autoridad y responsabilidad, así como la clase de relación entre los órganos de la institución.
2. FORMA: es recomendable representarlas bajo un solo tipo de figura y estandarizar el tamaño de la misma.
3. DIMENSION: los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes
4. COLOCACION DE LAS FIGURAS: se debe tener presente el nivel jerárquico que ocupa la unidad dentro de la organización y es importante tomar en cuenta la clase o tipo de organigrama que se desea elaborar

39

7. Tipologías de Estructura Organizacional

7.1 Organización Funcional.

7.2 Organización Divisional:

Por Producto

Territorial

Orientada al cliente

Proyectos, etc.

7.3 Organización Matricial.

7.4 Estructuras híbridas.

40

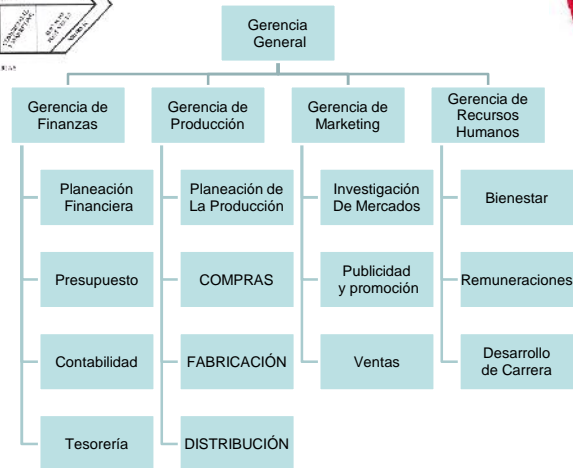
7.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- Estructurada sobre las *ENTRADAS* (Funciones y actividades) requeridas para realizar las tareas.
- División del trabajo: *Claramente diferenciado*
Economías de escala
- Estilo Administración *Centralizado*
- Toma de Decisiones *Hacia arriba*
Lentitud respuestas
- Responsabilidad es igual a la Autoridad
- Conflictos de intereses entre gerentes funcionales
Manejados a nivel superior
- Evaluación de resultados: *Costos Reales v/s Presupuestos (Std)*
Difícil asociar responsabilidades



41

Estructura de tipo Funcional (Estructura y Cadena de Valor)



42

7.2 ORGANIZACIÓN DIVISIONAL

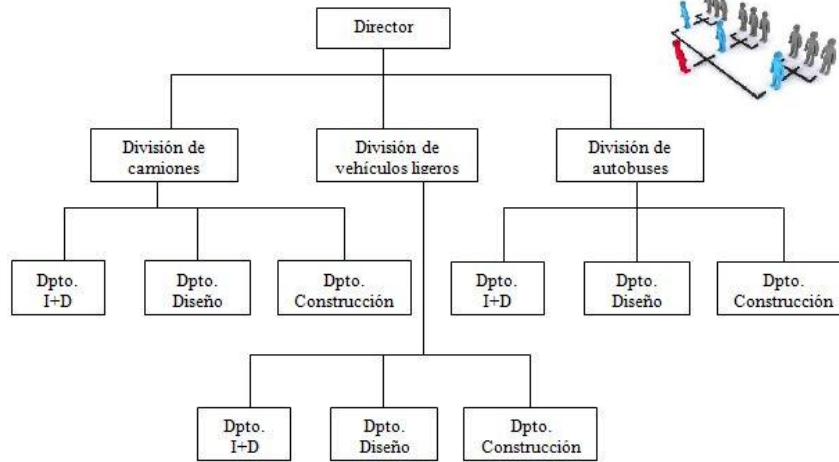
- Estructurada sobre los *RESULTADOS*
 - Bases para una divisionalización:
 - Productos: A, B, C
 - Clientes: Bancos
 - Programas
 - Proyectos
 - Mercados (Industria, Gobierno, Comercio)
 - Localización Geográfica
- www.sodimac.cl
www.asmar.cl
www.fasa.cl
- Se definen Unidades de Negocio (U.E.N)
 - Estilo de Administración: *Descentralizado*
 - Responsabilidad *Mayor a la Autoridad*
 - Evaluación de Resultados: Beneficios, Crecimiento, R.O.I.,
 - Se desaprovechan Economías de Escala corporativas.

43

Empresa SOPROLE S.A: Organización divisional por productos



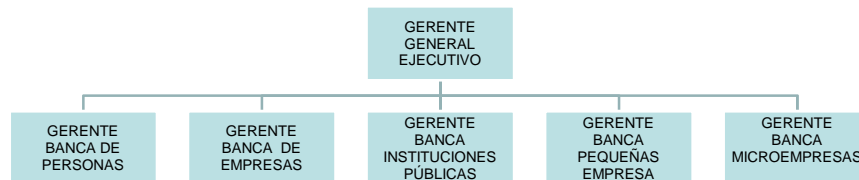
Organización Divisional: Estructuración por productos



45

Organización Divisional:

Estructuración por tipo de clientes en un Banco Comercial



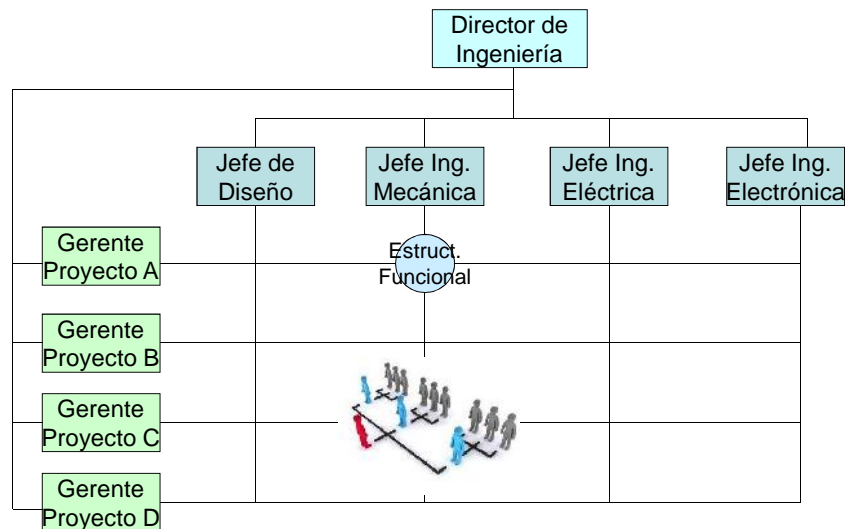
46

7.3. ORGANIZACIÓN MATRICIAL (O.M)

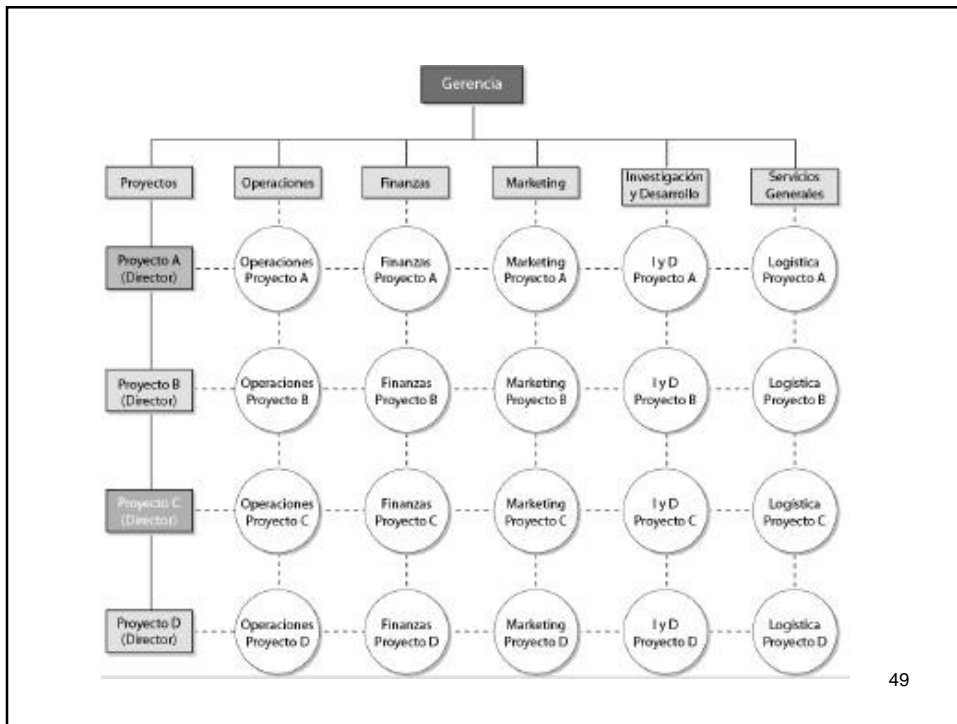
- Intersección de Unidades y Funciones de Negocio, determinan la responsabilidad matricial.
- Una persona tiene más de un Jefe.
- Mejor comunicación entre Gerentes.
- Requerimientos de una O.M:
 - Sistemas Inform. Correctamente diseñados*
 - Personal sensibilizado al ambiente Matricial*
 - Doble registro en sistemas (p.e contable).*
- Presiones:
 - Capacidad de procesamiento de Información*
 - Recursos compartidos*
- Requisitos para un clima matricial exitoso:
 - Crear ambiente, confianza y confianza.*
 - Establecer estructuras de recompensa.*

47

ORGANIZACIÓN MATRICIAL: Proyecto de Ingeniería

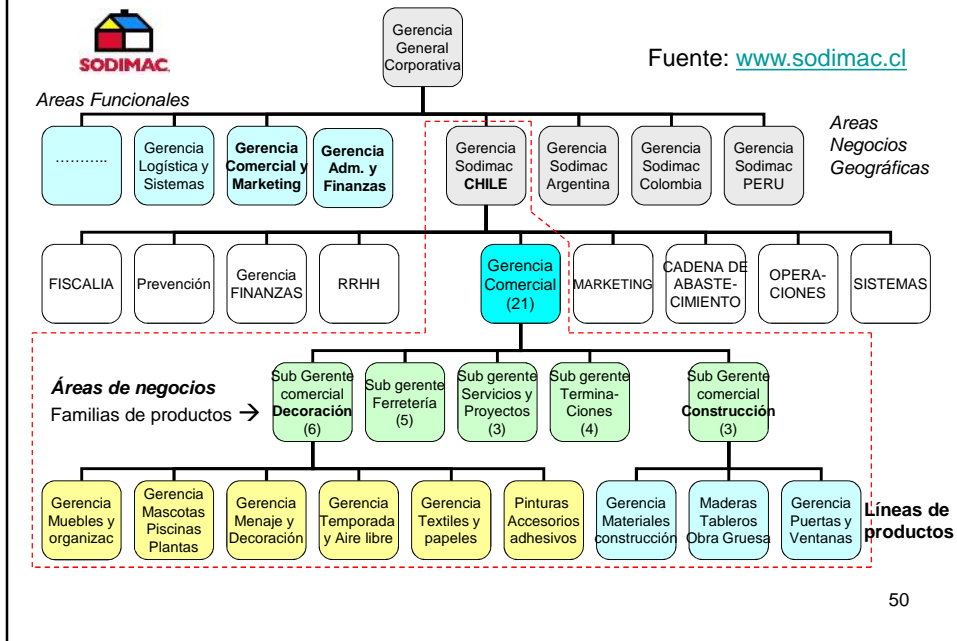


48



49

7.4 Estructuras Híbridas: Sodimac S.A – Chile, 2011



50

Empresa Sodimac S.A:

Desarrollo de áreas de negocios y líneas de productos para la atención de clientes

Áreas de Negocios

Familias de Productos:

Decoración (6)

Ferretería (5)

Construcción (3)

Terminaciones (4)

Servicios y proyectos (3)

30 líneas de productos

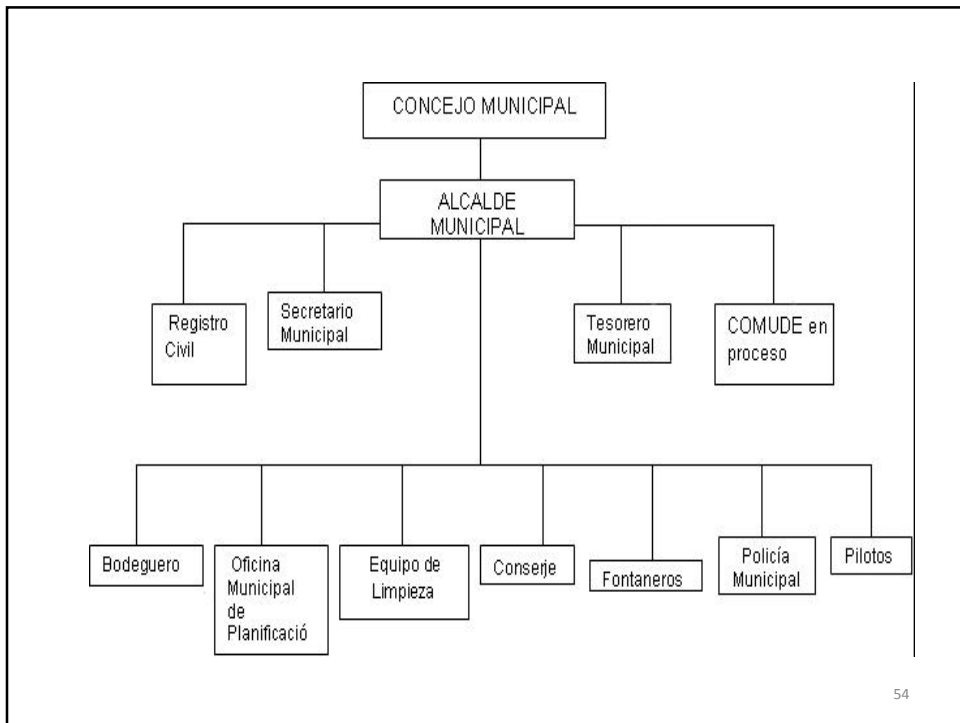
Fierro	Adhesivos y sellantes
Tabiquería y techumbre	Temporada y aire libre
Maderas y tableros	Accesorios de automóviles
Pinturas y accesorios	Fijaciones
Baño y cocina	Menaje
Agglomerado, aridos y aditivos	Linea blanca y electrodomésticos
Ferretería	Textil, alfombra y papeles murales
Gasfitería	Cerrajería
Pisos	Asco
Muebles y organizadores	Climatización
Jardín	Cortinaje
Puertas, ventanas y molduras	Quincallería
Electricidad	Seguridad
Revestimientos	Comunicaciones y electrónica
Iluminación	Mascotas

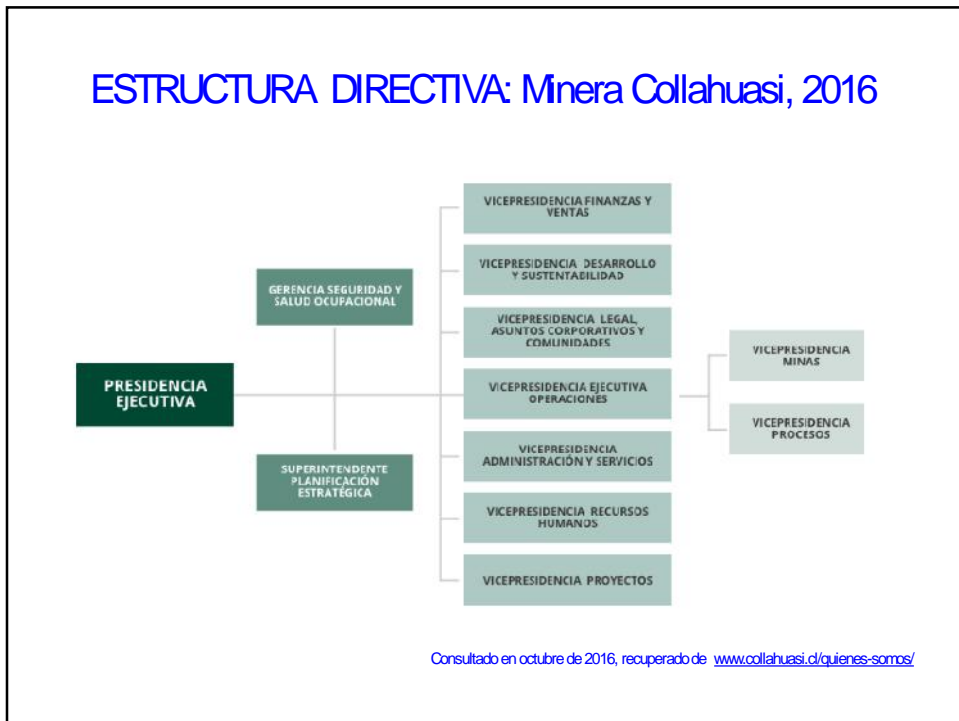
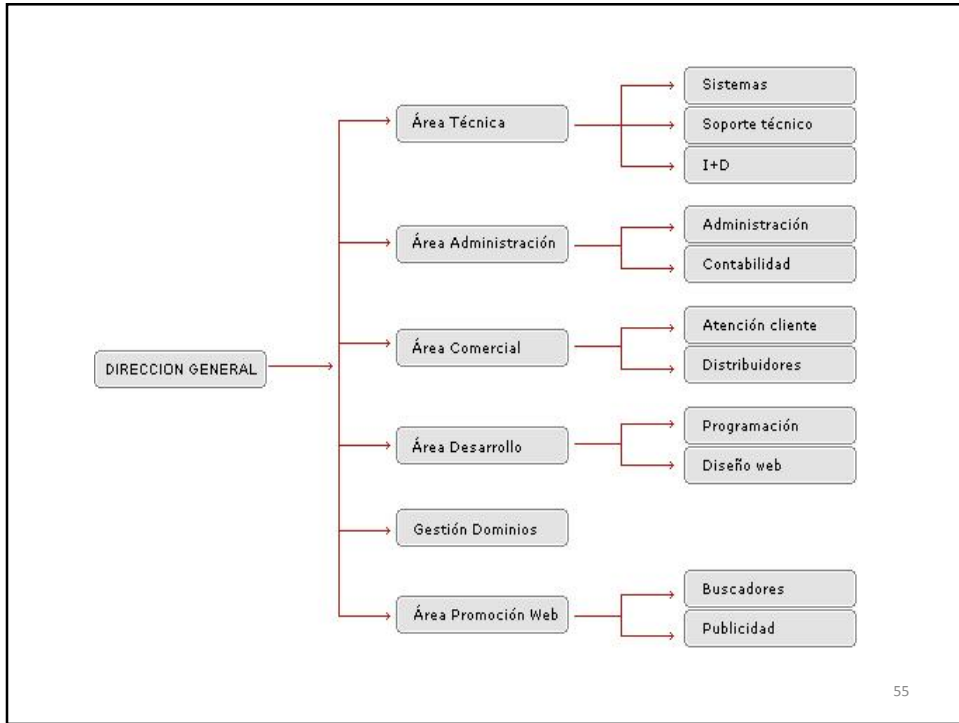
51

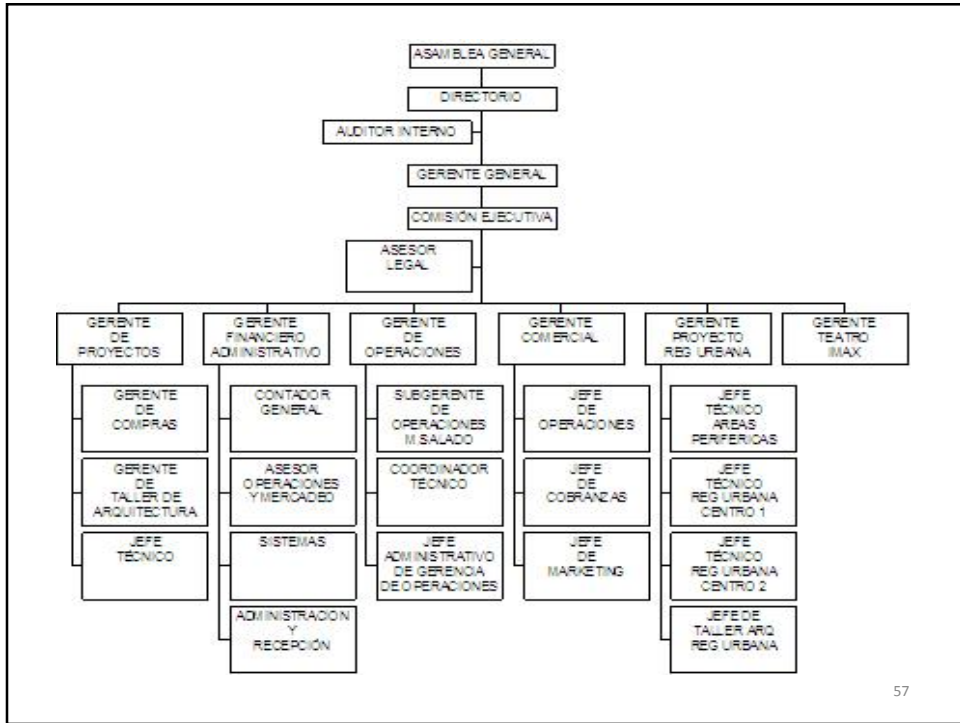
EJERCICIOS:

Determine el tipo de estructura organizacional de los siguientes ejemplos:

52







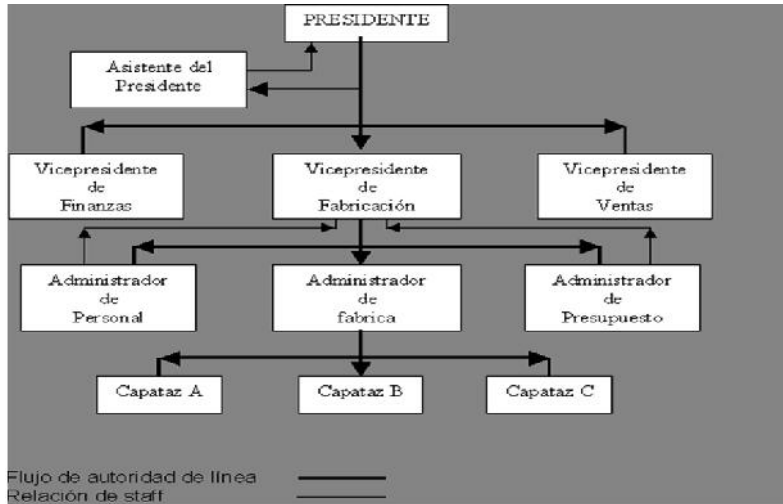
57

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



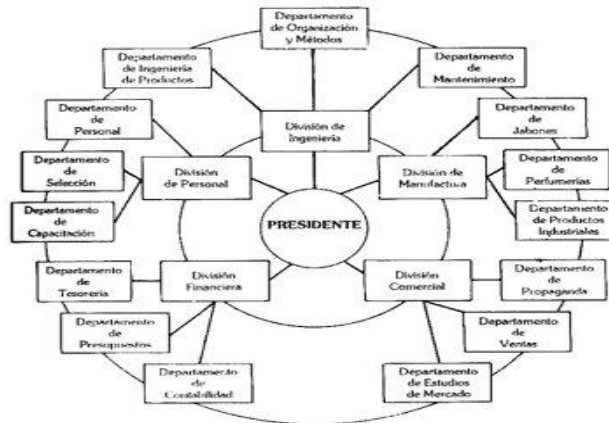
58

ORGANIGRAMA LINEAL - STAFF



59

ORGANIGRAMA CIRCULAR



60

Referencias Bibliográficas

- Koontz & Weilrich, 2004; Administración: una perspectiva global; McGraw-Hill, 12° edición. Capítulos: 7, 8, 9 y 10.
- Robbins; 2000, capítulo 10: Estructura y diseño de la Organización.
- Hellriegel–Jackson–Slocum, 2009, “Administración: Un enfoque basado en competencias”, Cengage Learning. Capítulos 11, 12 y 13.



Tema 5A: El Proceso de Dirección:

Principios, Elementos de Dirección
Motivación, Comunicación

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los principios de la Dirección y el Proceso de Dirección.
2. Explicar las teorías más importantes acerca de la motivación, sus alcances y limitaciones.
3. Describir la función de la comunicación en la organización.
4. Explicar el flujo de la comunicación en una organización.
5. Identificar las barreras y fallas de comunicación y sugerir métodos para resolverlas.
6. Describir el papel de las tecnologías de información para la comunicación de las organizaciones.
7. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

Temario

1. Secuencia del proceso administrativo:
Proceso de Dirección.
2. Principios básicos para la Dirección.
3. Los Elementos del proceso de Dirección.
4. Elementos de Dirección: Motivación
 - Actitud y motivación.
 - Motivación y satisfacción.
 - Modelos de motivación
5. Elementos de Dirección: Comunicación
 - Flujo de comunicación
 - Barreras de comunicación

El Proceso de Dirección

3

1. SECUENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: Proceso de Dirección

PREVEER

Estructurar el porvenir,
y efectuar planes y
programas.



PROVEER

Organizar, disponer de
los elementos y
recursos necesarios
para llevar a cabo
planes y programas.



ACTUAR

Coordinar, hacer, es la
ejecución del proceso.



El Proceso de Dirección

4

¿Cuáles Competencias Gerenciales priorizamos en la motivación y comunicación del Proceso de Dirección?



El Proceso de Dirección

5

2. Principios básicos para la Dirección

1. Armonía de objetivos
Capacidad de los administradores de armonizar metas de los individuos v/s metas de la empresa.
2. Motivación
Asociado a la estructura de recompensas
3. Liderazgo
Las personas tienden a seguir a quién, a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales.
4. Claridad de la comunicación
Esta es clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite de manera que sea comprendida por el receptor.
5. Integridad de la comunicación
Integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la MORAL del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.
6. Complementariedad de la organización informal
Utilizar la organización informal para complementar los canales de la organización formal.

El Proceso de Dirección

6

El Proceso de Dirección



- ★ "CORRESPONDE A UNA **ACTUACION O EJECUCION** QUE DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA Y ALTERNATIVAS ESCOGIDAS PARA REALIZAR EL PLAN, NOS CONDUZCA AL OBJETIVO O META QUE NOS HEMOS PLANTEADO " *Pablo Illanes*.
- ★ "ES EL PROCESO CONSISTENTE EN INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA QUE CONTRIBUYAN AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ORGANIZACIONALES Y GRUPALES" *Koontz & Wehrich, 2004. pp 494.*

El Proceso de Dirección

7

3. LOS ELEMENTOS DE DIRECCION:

1. MOTIVACION
2. COMUNICACIONES
3. LIDERAZGO
4. TOMA DE DECISIONES

El Proceso de Dirección



El Proceso de Dirección

8

La Organización como un Iceberg

ASPECTOS VISIBLES

Misión declarada,
Estrategias, Objetivos,
Políticas y procedimientos,
Estructura,
Tecnología,
Autoridad formal,
Cadena de Mando



Fuente: Robbins, Fig.13.1

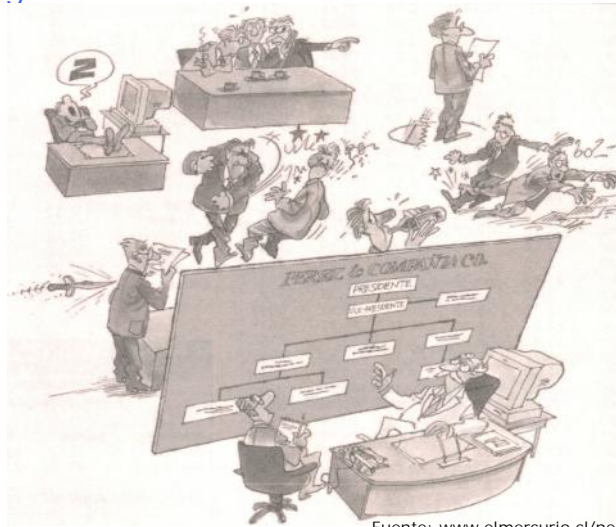
ASPECTOS OCULTOS

Actitudes
Percepciones
Normas de grupo
Interacciones informales
Conflictos entre personas y entre grupos

El Proceso de Dirección

9

La organización como un Iceberg: ¿Clima organizacional?



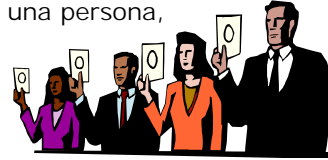
El Proceso de Dirección

Fuente: www.elmercurio.cl/negocios

10

ACTITUD

“Disposición de ánimo manifestada de algún modo.
Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona,
de un partido, de un gobierno”. www.rae.es



COMPONENTES DE LA ACTITUD

COGNITIVO: “Creencias, opiniones, conocimientos o información que una persona posee”.

AFECTIVO:

“Segmento emocional, o de sentimientos, que forma parte de una actitud”.

CONDUCTUAL:

Intención de comportarse en determinada forma frente a una persona o un hecho”

EJEMPLO:

¿Cuál es su disposición frente al maltrato laboral ?

La actitud..... para motivar

PREGUNTAS RELEVANTES:

- ★ ¿Cómo dirigir a la gente (subordinados)?
- ★ ¿Cómo influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales?
- ★ ¿Cuáles son los factores humanos presentes en las operaciones con el propósito de obtener los resultados esperados?

- ★ ADAGIO: Un trabajador contento es un trabajador productivo”



Fuente: google/imagenes

La contribución de las Ciencias de la Conducta:
"La labor de los administradores no es manipular a las personas,
sino conocer sus motivaciones".

4. Elementos de Dirección: MOTIVACION

" AQUELLO QUE NOS MUEVE A REALIZAR UNA
DETERMINADA ACCION ".

- ★ Se vincula con el comportamiento de las personas.
- ★ Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.
- ★ Se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

El Proceso de Dirección

13

Motivación v/s Satisfacción

- ★ La motivación "es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos".
- ★ La satisfacción Es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten como consecuencia de evaluar una situación o circunstancia".
- ★ La motivación implica un impulso hacia un resultado. La satisfacción es el resultado ya experimentado.

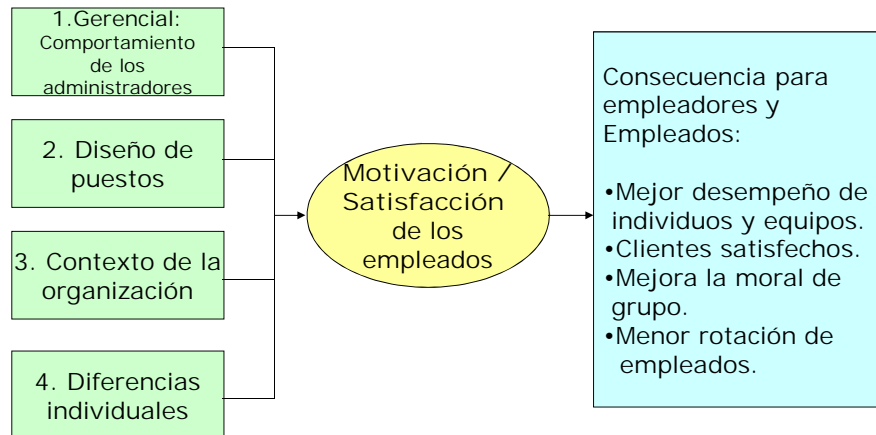


Fuente: google/imagenes

El Proceso de Dirección

14

Teorías de la motivación y la satisfacción de los empleados: Cuatro enfoques generales



Fuente: Hellriegel, 2009, pp 459

El Proceso de Dirección

15

MODELOS DE MOTIVACION

- a. JERARQUIA DE NECESIDADES (*Abraham Maslow*)
- b. TEORIA BIFACTORIAL: MOTIVACION E HIGIENE (*Frederick Herzberg*)
- c. PATRONES BASICOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO (*David Mc Clelland*)
- d. TEORIA "X" e "Y" (*Douglas Mc Gregor*)

El Proceso de Dirección

16

a. Jerarquía de necesidades humanas (A. Maslow)

Necesitar v/s Desear
Querer v/s Tener

recursos:

Físicos
Materiales
Financieros
Humanos

BÁSICAS O PRIMARIAS

ADQUIRIDAS O SECUNDARIAS

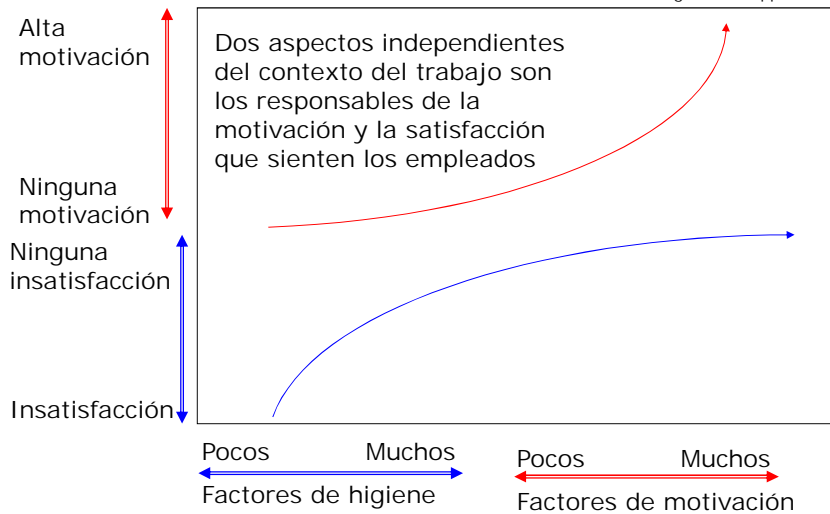


El Proceso de Dirección

17

b. Teoría Bifactorial de Herzberg

Fuente: Hellriegel, 2009, pp 478



El Proceso de Dirección

18

d. TEORIA X e Y (Douglas Mc Gregor)
HIPOTESIS SOBRE NATURALEZA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

TEORIA X	TEORIA Y
Existe un desgano inherente por el trabajo y lo evita cada vez que puede.	El gasto en esfuerzo físico y mental asociado al trabajo es tan natural como en el juego o en el descanso.
La mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para tender al logro de objetivos empresariales.	El control externo y la amenaza no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los fines organizacionales.
Existe una preferencia por ser dirigido y evitar responsabilidades.	La persona aprende bajo condiciones apropiadas, a aceptar y buscar responsabilidades.
Se requiere seguridad y existe poca ambición.	La persona posee capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad.

El Proceso de Dirección

19

Cuestiones de actitud sobre motivación

- ★ Cómo motivar a una fuerza de trabajo diversa ?
 - ★ Profesionales
 - ★ Trabajadores contingentes
 - ★ Empleados de baja calificación y salario mínimo.
- ★ Los horarios de trabajo
 - ★ Flexibilidad, el lugar de trabajo,
- ★ El pago según rendimiento (productividad).
- ★ Planes para la entrega de acciones de la compañía a los empleados.

El Proceso de Dirección

20

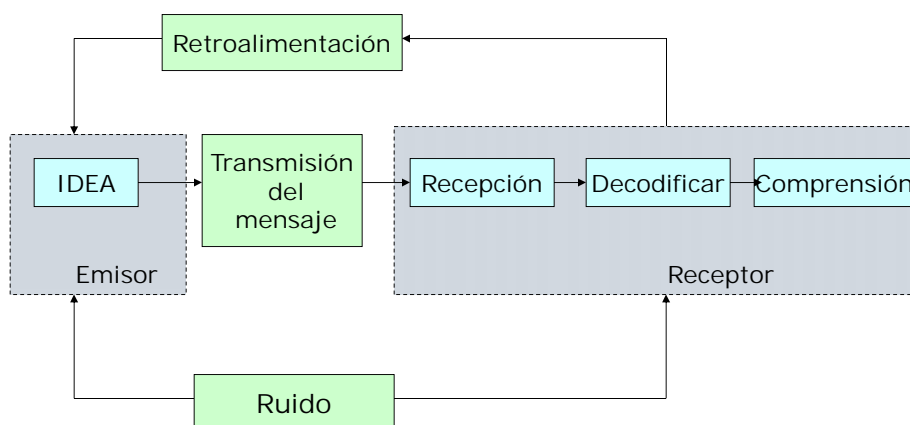
5. Elementos de Dirección: COMUNICACIÓN

- ★ Componentes del proceso de la comunicación:
 - Emisor; receptor; mensaje; retroalimentación
- ★ El Flujo de la Comunicación:
 - Ascendente, Descendente
- ★ Formas de Comunicación: escrita, oral;
- ★ Barreras y fallas de la comunicación:
 - Distorsión semántica
 - Desconfianza, amenaza, temor

El Proceso de Dirección

21

Modelo del Proceso de la Comunicación



Fuente: Koontz, Fig 17.1

El Proceso de Dirección

22

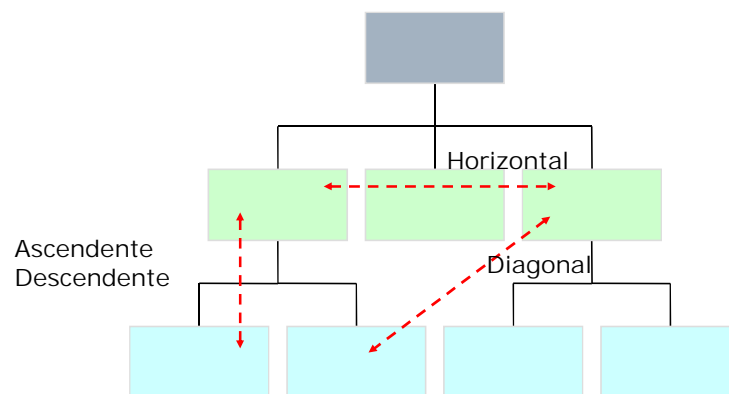
El proceso de Comunicación

- ★ El ruido entorpece la comunicación.
- ★ Retroalimentación en la comunicación.
- ★ El flujo de la comunicación en la Organización.
- ★ Barreras de la comunicación.
- ★ Hacia la comunicación eficaz.

El Proceso de Dirección

23

Flujo de la comunicación en la Organización



Fuente: Koontz&Weihrich, 2004: 601

El Proceso de Dirección

24

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Obstáculos o problemas que perjudican y/o impiden una efectiva comunicación:

- * MENSAJES MAL EXPRESADOS
- * TRADUCCIONES DEFECTUOSAS
- * FALTA DE ATENCION
- * SUPOSICIONES NO ACLARADAS
- * INSUFICIENTE PERIODO DE AJUSTE
- * EVALUACION PREMATURA
- * TEMOR
- * OMISION AL COMUNICAR.



Fuente: google/imagenes

OTRAS BARRERAS:

- * SEMANTICAS (Ej: Llama)
- * FISICAS (Ej: Fax con cabezal impresor defectuoso)
- * FISIOLÓGICAS (Sordera, etc.)
- * PSICOLÓGICAS (Prejuicios, emociones)
- * ADMINISTRATIVAS (Políticas, normas)

El Proceso de Dirección

25

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich (2004); Administración: una perspectiva global; Mc Graw Hill.
 - Capítulo 14: Factores Humanos y Motivación.
 - Capítulo 16: Comités, equipos y toma grupal.
 - Capítulo 17: Comunicación.
- Robbins (2002):
 - Capítulo 15: Cómo motivar a los empleados.
- Hellriegel (2009):
 - Capítulo 14: Motivación de los empleados
 - Capítulo 15: Dinámica del liderazgo
 - Capítulo 16: Comunicación efectiva

El Proceso de Dirección

26



Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Universidad de Tarapacá
Arica - Chile



Tema 5B: El Proceso de Dirección: Liderazgo, Toma de Decisiones

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la diferencia entre gerentes y líderes.
2. Definir el liderazgo e identificar sus componentes.
3. Identificar las diversas fuentes de poder que un líder puede utilizar.
4. Explicar los diversos estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.
5. Explicar las diferencias culturales y las diferencias de género en relación con el liderazgo.
6. Conocer las etapas de un proceso de toma de decisiones
7. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

El Proceso de Dirección

2

Temario

1. Elementos de Dirección: Liderazgo.
 - 1.1 Definición
 - 1.2 Naturaleza del liderazgo.
 - 1.3 Fuentes de Poder. Autoridad y Poder.
 - 1.4 Conductas y Estilos de liderazgo.
2. Elementos de Dirección: Toma de decisiones
 - 2.1 Bases de la toma de decisiones.
 - 2.2 El proceso de toma de decisiones.

El Proceso de Dirección

3

¿Cuáles Competencias Gerenciales priorizamos en el Proceso de Dirección: Liderazgo y Toma de decisiones?



Fuente: Hellriegel, 2009, pp 5

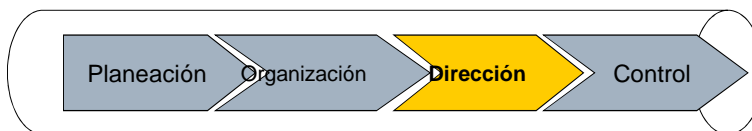
El Proceso de Dirección

4

1. ELEMENTOS DE DIRECCION

1. MOTIVACION
2. COMUNICACIONES
3. LIDERAZGO
4. TOMA DE DECISIONES

El Proceso de Dirección



Elementos de Dirección: LIDERAZGO

1.1 DEFINICION:

“Capacidad que tiene una persona para influir en otros y hacer que estos hagan, lo que se espera de ellos”.

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas grupales. Para serlo el líder requiere de seguidores”. *A. Koontz*

¿ Qué haría Ud. ?.....

- Porqué es tan importante el liderazgo ?
- Porqué los líderes de las organizaciones son los que hacen que las cosas realmente se realicen ?
- Qué diferencia existe entre los líderes y los que no lo son ?
- Cuál es el estilo de liderazgo más apropiado?
- ¿ Qué puede usted hacer si desea que el personal lo vea como un líder ?

El Proceso de Dirección

7

1.2 NATURALEZA DEL LIDERAZGO

PARA EJERCER LIDERAZGO, *DESARROLLANDO LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL "CARGO"* SE REQUIERE:

- AUTORIDAD.

Es el derecho propio de un puesto (y por tanto de una persona) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

Es el derecho de tomar una decisión.

"Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho; Potestad".

RAE.

- HABILIDAD PARA EJERCERLA HACIA SUS SUBORDINADOS Y OBTENER SU COOPERACION.

Líderes y antilíderes

“Lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla”.

“La gente tiende a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades” Koontz



El Proceso de Dirección

9

1.3 FUENTES DE PODER

- **PODER LEGITIMO**
EMANA DE LA ORGANIZACION FORMAL.
Ej: GERENTE GENERAL
- **PODER NATURAL**
EMANA DE LAS CARACTERISTICAS PROPIAS DEL LIDER
(PERSONALIDAD, CARISMA, RASGOS, Etc.)
- **PODER EXPERTO**
CONOCIMIENTOS DE UNA PERSONA PARA ENFRENTAR UNA SITUACION DETERMINADA. (EN UN VUELO, EL LIDER ES EL PILOTO)
- **PODER DE RECOMPENSA**
CAPACIDAD DEL LIDER PARA OTORGAR PREMIOS O INCENTIVOS A QUIENES LE SIGAN.
- **PODER COERCITIVO**
FACULTAD DEL LIDER PARA CASTIGAR, IMPONER SANCIONES A OTROS RELACIONADOS CON SU QUEHACER; REPRESIVO; INHIBITORIO.

1.4 Conducta y Estilos de LIDERAZGO

(Basados en el uso de la autoridad)



LIDER DEMOCRATICO o Participativo

HACE INCAPIE EN LA PARTICIPACION Y UTILIZACION SOLIDARIA DE LAS IDEAS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.
DA IMPORTANCIA A LOS INTERESES E INICIATIVA DEL GRUPO.

LIDER AUTOCRATICO

AUTORIDAD QUE IMPONE Y ESPERA CUMPLIMIENTO.
ES DOGMATICO Y SEGURO, EJERCE EL PODER.
SUMAMENTE SEVERO (Castigos y Recompensas).



LIDER LAISSEZ – FAIRE o Liberal

RESTA IMPORTANCIA A SU PAPEL DENTRO DEL GRUPO,
ACTUA PARA FACILITAR A OTROS EL LOGRO DE SUS
OBJETIVOS. EJERCE UN CONTROL PRACTICAMENTE NULO.

Teoría de contingencias del liderazgo


Fred Fiedler U.Illinois

- ★ Los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.
- ★ Tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo:
 - ★ Poder otorgado por el puesto, los miembros siguen sus instrucciones
 - ★ Estructura de las tareas. Grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilidades de ellas a los individuos.
 - ★ Relaciones Líder-miembros, grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

MODELO DEL CONTINUO DEL LIDERATO

© R. Tannenbaum y W.Schmidt, 1973

EL LIDER, AL ADOPTAR UNA DECISION, PUEDE ESTAR EN CUALQUIER PUNTO DENTRO DEL CONTINUO:

- 
1. EL GERENTE TOMA LA DECISION Y LA ANUNCIA
 2. EL GERENTE VENDE LA DECISION
 3. EL GERENTE PRESENCIA IDEAS E INVITA A PREGUNTAR
 4. EL GERENTE PRESENTA UNA DECISION TENTATIVA SUJETA A CAMBIOS
 5. EL GERENTE PRESENTA EL PROBLEMA, OBTIENE SUGERENCIAS, TOMA LA DECISION.
 6. EL GERENTE DEFINE LOS LIMITES, PIDE AL GRUPO QUE TOME LA DECISION.
 7. EL GERENTE PERMITE A LOS SUBORDINADOS FUNCIONAR DENTRO DE LIMITES DEFINIDOS POR EL SUPERIOR.

2. Elementos de Dirección: TOMA DE DECISIONES

DECIDIR, ES ELEGIR UNA OPCION ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS.

LAS **NECESIDADES** Y LOS **PROBLEMAS** SON LOS MOTIVOS PRIMORDIALES QUE NOS LLEVAN A BUSCAR UNA SOLUCION, LA QUE PUEDE TENER UNA O VARIAS ALTERNATIVAS, DE LAS QUE DEBEMOS ENCONTRAR LA MAS CONVENIENTE.

ESTO ULTIMO SE LLAMA **TOMA DE DECISIONES.**

LA TOMA DE DECISIONES ES INHERENTE A TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1 BASES DE LA TOMA DE DECISIONES

CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER QUIEN TOMA DECISIONES (1/2).

INTUICION

TOMA DECISIONES EN FORMA DE CORAZONADAS.

EJ: SELECCIONAR A UN PROVEEDOR, SUBJETIVAMENTE FUNDADO EN EL PRESENTIMIENTO DE QUE CUMPLIRÁ EN MEJOR FORMA CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA.

HECHOS

DEBEN TOMARSE EN CUENTA LAS ACTIVIDADES Y SITUACIONES RELACIONADAS CON EL PROBLEMA. SOBRE ELLAS, UN CONOCIMIENTO Y PONDERACION DE LOS DIFERENTES HECHOS SUBYACENTES EN EL PROBLEMA DECISIONAL, PERMITEN CONOCER Y EVALUAR LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

BASES DE LA TOMA DE DECISIONES

CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER QUIEN TOMA DECISIONES (2/2).

- ★ EXPERIENCIA
TOMAR UNA DECISION BASADO EN UN HECHO SIMILAR OCURRIDO ANTERIORMENTE PARA APLICARLO EN LA SITUACION ACTUAL.
EJ: EXCELENTE EXPERIENCIA CON INGENIEROS COMERCIALES DE UNA DETERMINADA UNIVERSIDAD (ORIENTAR LA SELECCION)
- ★ AUTORIDAD
SE FIJA UN OBJETIVO Y SE SELECCIONA UNA ALTERNATIVA, ENTRE VARIAS, A FIN DE CUMPLIR CON DICHO OBJETIVO.

2.2 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. IDENTIFICACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA

Se requiere conocer y formular el problema para determinar cursos de acción posibles.

2. DETERMINAR LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Identificar variables y rangos. Condiciones que debe satisfacer la solución.

3. GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Proponer distintas opciones que brinden una solución correcta al problema previamente detectado.

4. EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Se analizan en la perspectiva de la solución del problema a resolver.
Se visualizan beneficios y costos de cada opción, cualitativos y cuantitativos.

5. SELECCION Y COMUNICACIÓN DE LA OPCION MAS ADECUADA

Análisis anterior permite optar por aquella opción que resulta más beneficiosa desde un punto de vista: técnico, económico, operacional, político, gerencial.

6. IMPLEMENTACION Y RETROALIMENTACION (Control)

Se ejecuta la alternativa óptima elegida.
Se debe controlar continuamente la decisión, ajustándola en la perspectiva de resolver efectivamente el problema planteado.

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weirich (2004); Administración: una perspectiva global; Mc Graw Hill.
 - Capítulo 15: Liderazgo
 - Capítulo 16: Comités, equipos y toma de decisiones

- Robbins:
 - Capítulo 16: Liderazgo



Tema 6: El Proceso de Control

- Principios.
- Procesos.
- Mecanismos y técnicas.

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la naturaleza del control.
2. Describir los principios de control.
3. Describir el proceso de control.
4. Describir de qué modo se aplican algunos mecanismos y técnicas de control tales como, presupuestos, razones financieras, entre otras.
5. Aplicar los conceptos aprendidos a situaciones del ámbito empresarial y negocios.

Temario

1. Naturaleza del control.
2. Principios de Control.
3. El control como proceso.
4. Mecanismos y técnicas de control:
 - Diagramas de Gantt.
 - Presupuestación.
 - Análisis de razones financieras.
 - Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
 - Auditoría.
 - Sistemas de información gerencial.

Proceso de Control

3

¿Cuáles Competencias gerenciales priorizamos en el Proceso de Control?



Fuente: Hellriegel, 2009, pp 5

Proceso de Control

4

1. Naturaleza del CONTROL

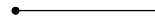
LA NATURALEZA DEL CONTROL se relaciona con: la **COMPROBACION** de lo que se ha **REALIZADO**, y la **COMPARACION** de esto con lo **PLANIFICADO**, con el OBJETO de ADOPTAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS que correspondan a las **desviaciones** que resulten.



Fuente: Google.cl/imagenes, "el control administrativo"



Planificado v/s Realizado

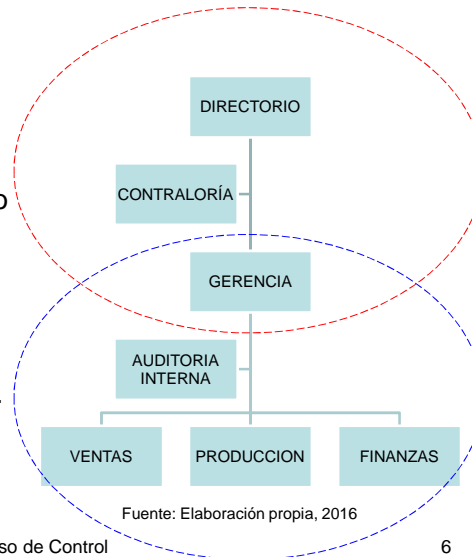


Proceso de Control

5

Función administrativa del CONTROL

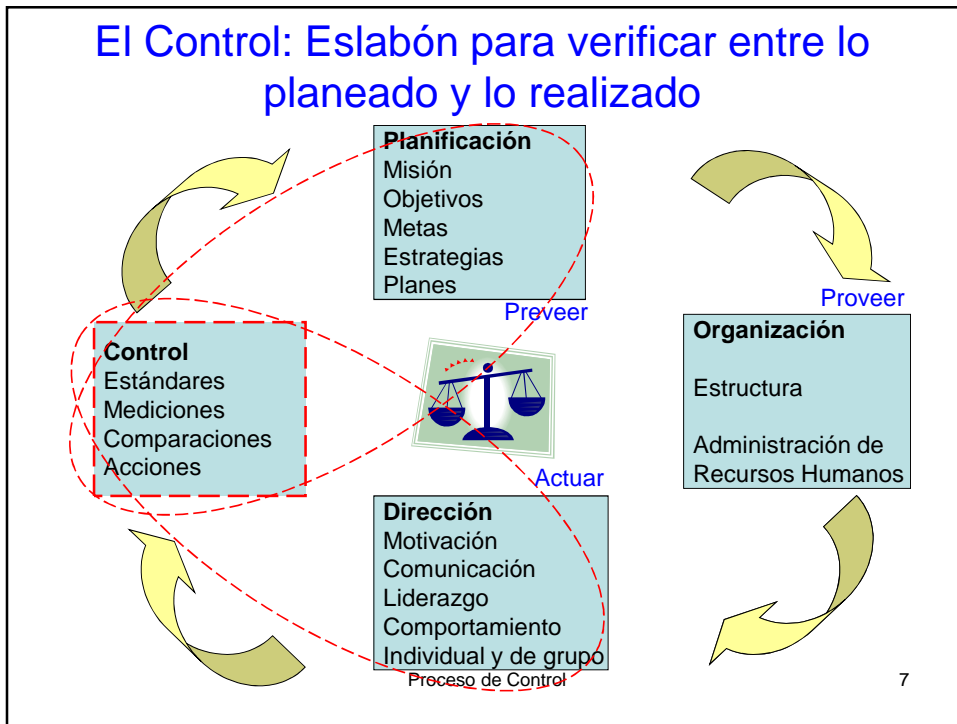
- Es la *medición y corrección del desempeño* a fin de garantizar si se han cumplido los objetivos de la empresa, según los planes ideados para alcanzarlos.
- Planeación y Control están estrechamente relacionados. (Objetivos, Metas, Políticas, etc.)



Fuente: Elaboración propia, 2016

Proceso de Control

6



2. Principios de Control

- **Propósito y naturaleza del control**
 1. Principio del propósito de control
 2. Principio de los controles dirigidos al futuro
 3. Principio de la responsabilidad del control
 4. Principio de la eficiencia de los controles
 5. Principio del control preventivo
- **Estructura de control**
 6. Principio de reflejo de los planes
 7. Principio de la adecuación organizacional
 8. Principio de la individualidad de los controles
- **Proceso de control**
 9. Principio de las normas
 10. Principio de control de punto crítico
 11. Principio de la excepción
 12. Principio de la flexibilidad de los controles
 13. Principio de la acción

Proceso de Control

8

3. El Control como Proceso



Fuente: Google.cl/imagenes, "el proceso de control administrativo", recuperado el 12-11-2016

Proceso de Control

9

EL CONTROL COMO PROCESO (1/2) (Pasos o etapas)

a. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS o ESTANDARES

La mejor base para el control está dado por las *metas y objetivos* que la Organización y las distintas funciones se han propuesto.

Determinación de criterios o normas contra las cuales medir el Resultado.

Las normas están estrechamente vinculadas con los objetivos planteados.

Las normas pueden ser:

FISICAS: Cantidad de producto; Cantidad de servicio; horas hombre; velocidad; etc.

MONETARIAS: Ingresos; Costos; Inversiones.



Proceso de Control

10

EL CONTROL COMO PROCESO (2/2) (Pasos o etapas)

- b. MEDICION DEL DESEMPEÑO**
Determinar lo realizado según una ponderación.
Puede ser Cualitativa o Cuantitativa.
Debería posibilitar que se eviten desviaciones significativas.
El control debe ser proactivo.
Medir su grado de cumplimiento en el tiempo.
- c. COMPARACION DEL DESEMPEÑO REAL VERSUS LO PLANEADO O ESPERADO**
Lo hecho se ajusta o no a lo planeado ?
La desviación producida (si hay) es o no significativa ?
- d. CORRECCION DE DESVIACIONES**
El control debe conducir a la acción.
Si hay desviaciones significativas, deben adoptarse las medidas correctivas pertinentes.
El control retroalimenta al Sistema Empresa.



Proceso de Control

11

4. Mecanismos y técnicas de Control

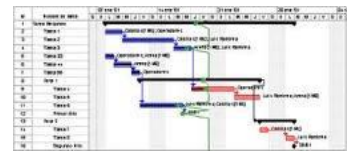
- Gráficos de Gantt.
- Presupuestación.
- Análisis de razones financieras.
- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- Auditorías.
- Sistemas de Información.

Proceso de Control

12

Técnicas de control: Gráficos de Gantt

- Técnica elemental para *planificar la ejecución temporal* de un conjunto de actividades.
- Se representan en una matriz:
 - En las filas: las actividades
 - En las columnas: su tiempo de ejecución.
- Posibilitan un control visual del grado de ejecución de las actividades (*adelanto o retraso*).
- Software de aplicación Microsoft Project.



Proceso de Control

13

Técnicas de Control: Presupuestos

- “Es un plan numérico para la asignación de recursos a ciertas actividades”.
- Es la formulación de planes en términos numéricos para un período futuro dado. ©Robbins, 2000
- Tipos de Presupuestos:
 - Presupuestos de Ingresos, proyecta ventas futuras
 - Presupuestos de Egresos, Lista de actividades valorizadas.
 - Presupuestos de Ganancias, Combina presupuestos de ingresos y egresos en uno solo.
 - Presupuestos de Efectivo, Es un pronóstico de cuánto dinero tendrá disponible y cuánto se necesitará para cubrir los gastos.
 - Presupuestos de Gastos de Capital, son las inversiones requeridas que permiten pronosticar los requerimientos futuros de capital. (Ej: maquinarias, instalaciones, vehículos, etc.)

Proceso de Control

14

**Presupuesto de Ingresos y Egresos Projectados
(Formulación Presupuestaria)**

INGRESOS (Según Concepto)	Periodo 1	Periodo 2	Periodo n	TOTAL
Zona 1					
Zona 2					
Zona n					
Vendedor 1					
Vendedor 2					
Vendedor n					
Producto 1					
Producto 2					
Producto n					
Total Ingresos					

EGRESOS	Periodo 1	Periodo 2	Periodo n	TOTAL
Personal					
Material 1					
Material 2					
Material 3					
Gastos Indirectos Producción					
Gastos Variables Adm. Y Ventas					
Total Egresos					
FLUJO NETO					

Proceso de Control 15

Ejecución Presupuestaria

INGRESOS (Según Concepto)	P.Asignado	Comprometido	Devengado	Percibido	Saldo por Ejecutar	Ingreso por Percibir
Zona 1	1000	300	250	100	750	150
Zona 2						
Zona n						
Vendedor 1						
Vendedor 2						
Vendedor n						
Producto 1						
Producto 2						
Producto n						
Total Ingresos						

EGRESOS	P.Asignado	Comprometido	Devengado	Pagado	Presupuesto Disponible	Saldo por Pagar
Personal	800	620	350	120	180	230
Material 1						
Material 2						
Material 3						
Gastos Indirectos Producción						
Gastos Variables Adm. Y Ventas						
Total Egresos						
FLUJO NETO						

Proceso de Control 16

Ecuación Contable

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

Clasificación:

Activo Circulante	Pasivo Circulante (Corto Plazo)
Activo Fijo	Pasivo Largo Plazo
Otros Activos	Patrimonio (Capital y Reservas)

Proceso de Control

17

Naturaleza y alcance de la función financiera

Cuestiones que delimitan el campo de acción de las decisiones financieras de la empresa: (Solomon 1972 en Cuervo, 2006 pag 548):

- ¿Cuál debe ser la dimensión de la empresa y cuál su ritmo de crecimiento ?
- ¿Qué clase de activos debe tener la empresa?
- Cuál debe ser la composición de su pasivo?

BALANCE GENERAL	
<u>ACTIVOS</u>	<u>PASIVOS</u>
Activo Circulante	Pasivo Circulante
Caja; Bancos	Proveedores CP
Inversiones Temporales	Acreedores CP
Cuentas por Cobrar	Previsionales
Inventarios	
Activo Fijo	Pasivo Largo Plazo
Terrenos	Provisiones L.Plazo
Construcciones	Proveedores L.Plazo
Maquinarias y Equipos	Acreedores L.Plazo
Muebles	
Vehículos	
Otros Activos	Capital y Reservas
Activos Intangibles	Capital Social
Cobranzas Largo Plazo	Reservas
Inversiones Otras Empresas	Utilidades no Distrib.

Proceso de Control

18

Técnicas de Control: Análisis Financiero (o Razones Financieras)

- Tipos de ratios o indicadores financieros:
 - a. LIQUIDEZ
 - b. EFICIENCIA, ROTACIÓN o ACTIVIDAD
 - c. APALANCAMIENTO (Endeudamiento)
 - d. RENTABILIDAD
- Fuente u origen de los datos: *(HISTORICOS)*
 - Balance
 - Estado de Resultados

Proceso de Control

19

a. Ratios o índices de Liquidez

- **Razón de Circulante:**
$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

*Examina la posibilidad de la organización de cubrir sus obligaciones de C.P.
Determina la capacidad de pago por cada peso (\$) de deuda.*
- **Prueba Acida:**
$$\frac{\text{Activo Circulante (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Representa las veces en que el activo circulante más líquido cubre al pasivo de corto plazo.
- **Relación de liquidez inmediata:**
$$\frac{\text{Caja, Banco y Valores Negociables o de efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razón que relaciona las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo en 1 o 2 días,

Proceso de Control

20

b. Ratios de Eficiencia, Rotación o Actividad

- **Rotación de Inventarios:**
$$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Número de veces en que rota el inventario. *Cuanto más alta es la razón, con mayor eficiencia se estarán usando los activos del inventario.*
- **Antigüedad de Inventarios:**
$$\frac{\text{Días del año comercial (360)}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

Representa cada cuántos días rota el inventario en un año comercial.
- **Rotación de Cuentas por Cobrar:**
$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Relaciona la adquisición de activos proveniente de las ventas al crédito, con las cuenta de futuros ingresos.
- **Periodo promedio de Cobro:**
$$\frac{\text{Días del año comercial (360)}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}}$$

Indica la cantidad de días, en promedio, que se demora en cobrar un crédito.

Proceso de Control

21

c. Ratios de Apalancamiento (Endeudamiento)

Mide el grado en que la empresa se haya financiada con deuda o capital.

- **Razón de la Deuda :**
$$\frac{\text{Deuda Total (CP + LP)}}{\text{Total de Activos}}$$

Muestra el porcentaje de activos que se adquirieron mediante préstamos. *Cuanto más alta sea la razón, tanto más apalancamiento tendrá la organización.*
- **Razón de Capital:**
$$\frac{\text{Capital Total (Patrimonio)}}{\text{Total de Activos}}$$

Es lo contrario de la razón de deuda. *Es la parte de los activos de la empresa financiada por los accionistas.*

Proceso de Control

22

d. Ratios de Rentabilidad o rendimiento

- **SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES.** (ROA, Return on assets)
 - **Utilidad neta**
Activos totales promedio
 - Se expresa en: Razón o Por ciento. Mide el retorno obtenido por cada peso invertido en activos.
- **SOBRE VENTAS.** (ROS, Return on sales)
 - **Utilidad neta**
Ventas
 - Se expresa en: Razón o Por ciento. Mide el retorno obtenido sobre las ventas totales
- **SOBRE EL PATRIMONIO.** (ROE, return on equity)
 - **Utilidad neta**
Patrimonio o Capital
 - Se expresa en: Razón o por ciento. Mide el retorno obtenido por cada peso que los inversionistas o dueños del Capital han invertido en la empresa.
- **SOBRE LA INVERSION.** (ROI, return on investment)
 - **Resultado Operacional (U.A.I.)**
Activo Total
 - Se expresa en: Razón o por ciento. Es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida (UAI) en relación a la inversión realizada.
- **RATIO DE APALANCAMIENTO** (ROE / ROI)

Proceso de Control

23

Modelo de Negocios: Metodología CANVAS

Áreas principales del negocio	Variables claves
OFERTA (¿Qué?) 1.Propuesta de valor CLIENTE (¿A quién?) 1.Segmentos de Clientes 2.Relaciones con el cliente 3.Canales de distribución INFRAESTRUCTURA (¿Cómo?) 1.Red de alianzas (socios) 2.Recursos claves 3.Actividades claves VIABILIDAD FINANCIERA (¿Cuánto?) 1.Flujos de Ingresos 2.Estructura de Costos y Gastos	Fuente: Alex Osterwalder

Proceso de Control

24

Matriz de Planificación (Marco lógico empresarial)

POLÍTICAS	OBJETIVOS Estratégicos	METAS (Indicadores)	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE
1. Solo se desarrollarán aquellas líneas de productos avaladas por estudios que evalúen las tendencias del mercado, y que a su vez garanticen la mayor rentabilidad para la empresa.	1. Aumentar la participación de mercado en las tres categorías de helados industriales, con atención especial en el segmento de postres helados. 2. Mejorar la Gestión de la empresa y sus procesos de negocios.	Aumentar Rentabilidad sobre ventas) en 15% ROS = (Ut.Neta / Ventas). Aumentar: Volumen pedidos de clientes actuales en 20%. Clientes nuevos y % (segmentos). Capacidad producción x% Cap. almacenamiento y% El costo global no debe exceder de MM\$ 20 en dos años. Tener el proceso en operación al 30-Jun-2014	1. Desarrollar la capacidad de crear productos, considerando las tendencias: Buscar nuevos segmentos de clientes. Implementar locales de venta directa, al detalle. 2. Desarrollar y ajustar los Procesos de Negocios de la empresa a los requerimientos de competitividad.	-Realizar Estudios de Mercados. - Asignar territorios a vendedores. -Asignar distribución -Ampliar la Bodega de Frio en 20 m ³ . -Buscar locales. -Generar contratos. -Habilitar local. Contratar una Consultoría de Gestión.	Consultora Alfa. Jefe de Ventas. Jefe de Ventas. Constructora Beta Corredor Propied. Abogado. Gerente de Ventas Gerente General. Director de Administración y Finanzas. Jefe de Facturación.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Control

25

Técnicas de control:

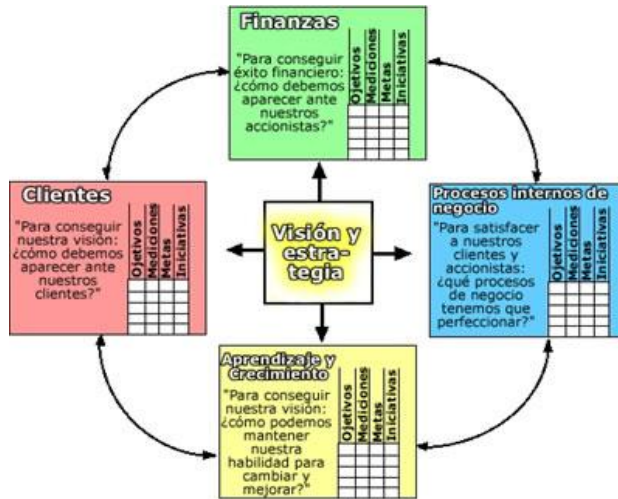
Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard

- "Es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos de su modelo de negocios". Thompson et all. Pag 31
- Permite Alinear los objetivos estratégicos y los objetivos financieros.
- Esta herramienta es un *sistema de control de gestión* que permite alinear la estrategia de la organización a través de indicadores de gestión.
- Cuatro Perspectivas:
 - Aprendizaje y crecimiento (desarrollo) proviene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos.
 - Procesos internos. Procesos actuales van por vigilar y mejorar los procesos existentes.
 - De clientes
 - Financiera

Proceso de Control

26

Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton (1996)



Fuente: Kaplan y Norton, recuperado en www.google.com/images el 14-07-17

Proceso de Control

27

(*) Este modelo de gestión apunta a la causalidad en el cumplimiento de objetivos por perspectiva.

Así al Desarrollar Capacidades, Innovar y Aprender (*Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje*) se logran Procesos Internos Eficientes y Eficaces (*Perspectiva de procesos*) que permiten obtener Preferencia de los clientes (*Perspectiva del cliente*) lo que mejora la rentabilidad de la empresa (*Perspectiva Financiera*).

Dashboard Ejecutivo e Indicadores (CMI, 1)

www.corporater.com/es

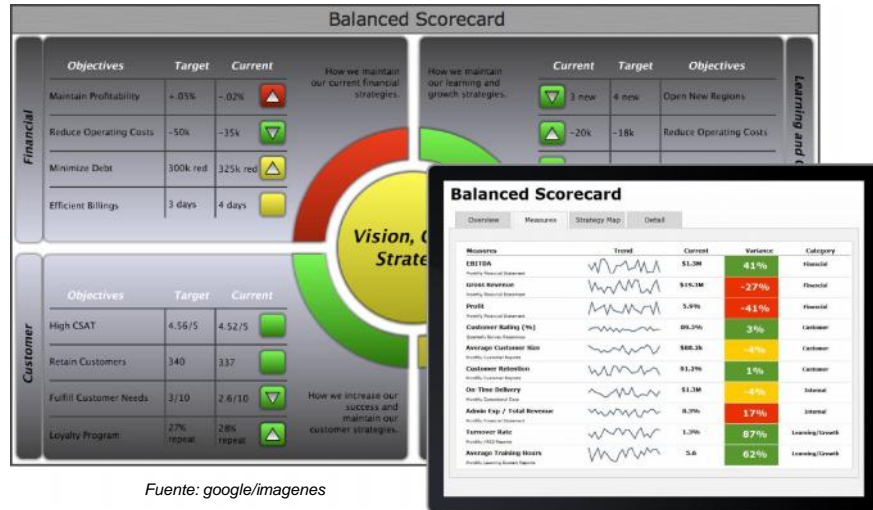
The screenshot shows a "Performance Manager" interface with a "Balanced Scorecard" view. The dashboard is organized into four main sections, each with a "Strategic Objective" and "Metric":

Finance		Financial Perspective	
Status	Trend	Strategic Objective	Metric
🟡	📈	Increase Cash Flow	Total Cash Flow
🟢	📈	Increase ROC	Return On Capital
🟢	📈	Outperform Competitors	Competitive Position based on total shareholder value
🟢	📈	Reduce Cash Expenses	Total Cash Expenses
🟢	📈	Reduce Overalls	Total Volume Overalls
Customer		Customer Perspective	
Status	Trend	Strategic Objective	Metric
🟡	📈	Grow Customer Base	Customers making purchases in last 6 months
🟢	📈	Improve Order Fulfillment	Average of On Time in Full Deliveries
🟢	📈	Increase Share of Wallet	Proportion of estimated total customer spend spent w/ us
Internal Process		Internal Process Perspective	
Status	Trend	Strategic Objective	Metric
🟡	📈	Acquire new customers	Number of new Customers recruited
🟢	📈	Continuous Improvement	80% Scrap Value = 20% defects + 20% Rework
🟢	📈	Grow Profitable Segments	Invited to 100 for performance in 1st January 2001
🟢	📈	Increase Capacity Utilization	Number of 000 Customers
🟢	📈	Reduce Incidents	Capacity Utilization
🟢	📈	Reduce RSE	Number of incidents resulting in insurance claims
🟢	📈		New Products Introductions
Learning and Growth		Learning and Growth perspective	
Status	Trend	Strategic Objective	Metric
🟡	📈	Motivated Workforce	Workforce Satisfaction from HX survey

Proceso de Control

28

Dashboard Ejecutivo e Indicadores (CMI, 2)



Fuente: google/imagenes

Proceso de Control

29

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES

Alineación entre objetivos estratégicos y financieros



Proceso de Control

30

Técnicas de Control:

- **Sistemas de Información Gerencial**

“ Es un sistema formal para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente ”. (Koontz, Administración V.11 Cap 19, pág. 686)

Proceso de Control

31

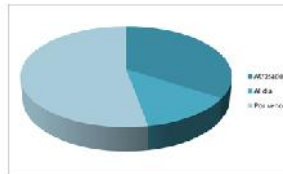
Informe: Resumen Cuentas por Cobrar, según antigüedad de vencimiento y tipo de cobranza

Tipo Cobranza	ATRASADO			MES	POR VENCER			TOTAL \$	%
	+ 60 días	+30 días	30 días		30 días	60 días	+ 60 días		
LETRAS	500	600	400	300	800	200	900	3.700	53%
PAGARES	100	200	300	500	200	400	500	2.200	31%
CHEQUES	50	50	200	100	300	300	100	1.100	16%
TOTAL \$\$	650	850	900	900	1.300	900	1.500	7.000	100%
%	9,2%	12,1%	12,9%	12,9%	18,6%	12,9%	21,4%		

34,2%

12,9%

52,9%



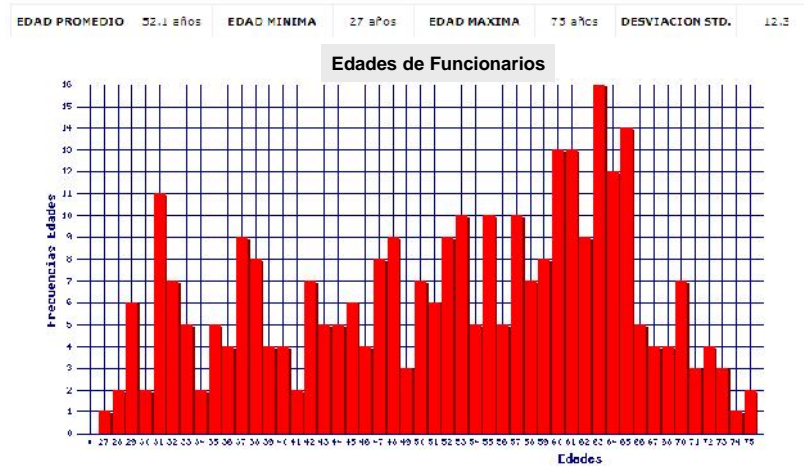
© Gonzalo Muñoz, 2014

Proceso de Control

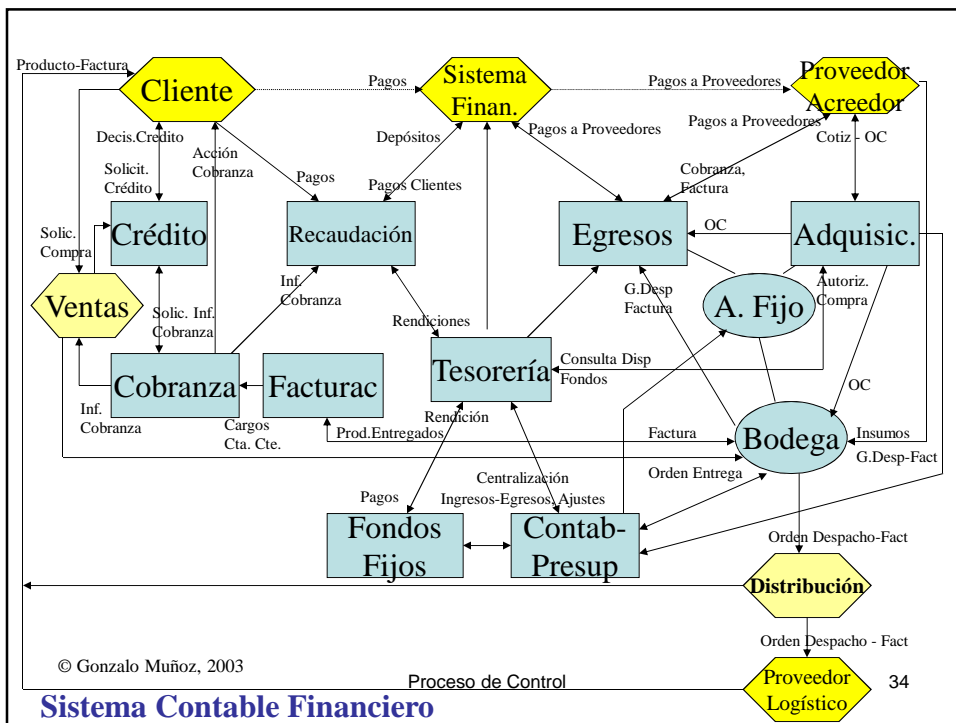
32

Requerimiento destinado a representar **inventarios de recursos**

Planificación de la dotación: *Inventario de Capital Humano, según edad*



33



34

Instrumentos y técnicas para mejorar productividad: *Administración de la calidad total (ACT)*

- La ACT supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad a fin de cumplir y superar las expectativas de los clientes.
- Esta mejora continua ha evolucionado en las normas **ISO 9000** que son un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la [Organización Internacional para la Estandarización \(ISO\)](#).
El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.
- Los requerimientos de la norma son genéricos, por tanto, los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc.



Proceso de Control

35

Técnicas de Control: *Auditoria Operacional (Auditoria Interna)*

- Es la evaluación regular e independiente, por parte de auditores internos, de las operaciones de contabilidad, financiera, y de otra clase de una empresa.
- Se evalúan políticas, procedimientos, uso de autoridad, calidad de la administración, eficacia de los métodos, problemas especiales y otras fases de las operaciones
(Koontz, Administración V.11 Cap 19, pág. 670)
- Tipos de Auditoria Operacional (Auditoria Interna)
 - Auditoria de marketing
 - **Auditoria Financiera**
 - Auditoria de Recursos Humanos, etc

Proceso de Control

36

Auditoría Financiera

- Cuáles son los objetivos del Area Financiera ?
- La empresa posee Solvencia ?
- La empresa posee Liquidez ?
- La empresa cumple con sus estándares de rentabilidad
- Se cumple con los niveles de actividad planificados ?
- Cuál es la política de Endeudamiento ?
- Cuál es la política de Inversión ?
- Cuáles son las principales inversiones que realiza la empresa ?
- Se invierte en Capital de Trabajo ?
- Se realizan inversiones en nuevos proyectos ?
- Cuál es la tasa de Costo de Capital que utiliza la empresa
- Cómo se evalúan los nuevos proyectos ?
- Cuál es la política de Créditos ?
- Cuál es la política de Proveedores ?
- Cuáles son las técnicas de Planificación Financiera que emplea la institución ?
- Cuál es el Punto de Equilibrio de la empresa ?
- La empresa emplea Presupuesto de Caja ?
- Cómo se determina el Saldo Mínimo de Caja ?
- Los Estados Contables reflejan fielmente los sucesos económicos de la empresa ?
- Cuáles son los principales resultados que arrojan los Indices de: Liquidez, Actividad, Solvencia, Rentabilidad ?

Proceso de Control

37

Otros ámbitos para el Control

- **Bioseguridad:** Evaluación de posibles riesgos asociados a los productos biotecnológicos. Sus campos de aplicación son la salud humana, ambiental y efectos socioeconómicos.
- **Normas de Bioseguridad:**
En Hospitales. En empresas alimenticias.
- **El Protocolo de Cartagena de Bioseguridad** es el primer acuerdo internacional que reconoce que los organismos genéticamente modificados (OGM) son diferentes a los convencionales y otorga a los países miembros la potestad de decidir sobre el ingreso de OGM a sus países, utilizando el Principio de Precaución.
<http://www.biodiv.org/doc/meeting.aspx?mtg=MOP-02>

Proceso de Control

38

Referencias bibliográficas

- Koontz & Weilrich (2004); Administración: una perspectiva global;
 - Capítulo 18: Sistema y Proceso de Control.
 - Capítulo 19: Técnicas de Control y TICs
 - Capítulo 20: Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total.
- Robbins:
 - Capítulo 17: Fundamentos del Control.
 - Capítulo 19: Herramientas y técnicas de Control.
- Hellriegel:
 - Capítulo 10: El control organizacional
- Thompson et. All (2012), Administración estratégica: Teoría y casos, 18° edición, McGraw Hill.



Tema 7: La Administración en Perspectiva

Asignatura: Teoría Administrativa

Académicos: Bernardina Cisternas Arapio - Gonzalo Muñoz Abella

1

Objetivos de Aprendizaje

1. Comprender la nueva cultura laboral producto de la globalización económica, es en mercados cuyos niveles de competencias y habilidades exigen cambios, del interior de las organizaciones o de los individuos y del exterior o entorno.
2. Comprender que hoy las empresas deben preocuparse por el desarrollo de nuevas habilidades y del potencial de su fuerza de trabajo.
3. Comprender que, la internacionalización seguirá de manera que aprender a contar con comunicación de apoyo, manejar estrategias para el control del estrés, la administración más eficiente del tiempo, entre otras son habilidades necesarias para coevolucionar con el sistema y para la adaptación permanente desde una perspectiva global.

Temario

1. **Perspectivas futuras de la administración:**
 - Debilidades de las organizaciones y factores que provocan impacto en las organizaciones. Exigencias para enfrentar el sigloXXI
2. **El Cambio:**
 - ¿Qué es? y ¿Qué perdemos con el cambio?
 - Fases del cambio y conductas observadas.
3. **Comunicación de apoyo:**
 - Nueva concepción del lenguaje y atributos.
4. **El Estrés:**
 - Fuentes de estrés.
 - Proceso, señales y estrategias.
5. **Administración del tiempo**
 - Matriz de manejo del tiempo.
6. **Gestión del Miedo**
 - Que es el miedo, tipos de miedos y el precio del miedo.
 - Gestión del no miedo.

3

Principales Teorías del Pensamiento Administrativo

Administración Científica (1903)
Teoría de la Burocracia (1909)
Teoría Clásica (1916)
Teoría de las relaciones humanas (1932)
Teoría Estructuralista (1947)
Teoría de los Sistemas (1951)
Enfoque Sociotécnico (1953)
Teoría Neoclásica (1954)
Teoría Conductual (1957)
Desarrollo Organizacional (1962)
Teoría de la Contingencia (1972)
Nuevos Enfoques (1990)



1- PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se basa en el principio evolutivo de que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características.

- **Debilidades de las Organizaciones**

1. Adaptación: Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios.
2. Rapidez en Respuesta: El crecimiento y la expansión de las organizaciones, complejo manejo de información.
3. Desarrollo del Conocimiento: Las actividades exigen personas con diversas competencias y especializadas.

6

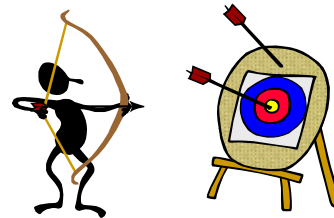
Factores que Provocan Impactos en las Organizaciones

- El crecimiento es una consecuencia del éxito
- Competencia más aguda, mayor demanda de productos, mayor inversión, nuevos mercados.
- Sofisticación de la Tecnología, proporciona más eficiencia y precisión.
- Globalización de la economía e internacionalización de los negocios.
- Mayor visibilidad de las organizaciones
- Crecimiento del conocimiento y desarrollo de la tecnología.

7

Perspectivas Futuras de la Administración

La administración es importante en la sociedad basado en la cooperación del esfuerzo humano por medio de las organizaciones, es hacer las cosas por medio de otras personas con los mejores resultados, se busca lograr objetivos con eficacia y eficiencia.



8

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA: Métodos y
Procesos del trabajo del operario.



TEORÍA CLÁSICA: Previsión, Organización, Dirección,
Coordinación y Control.

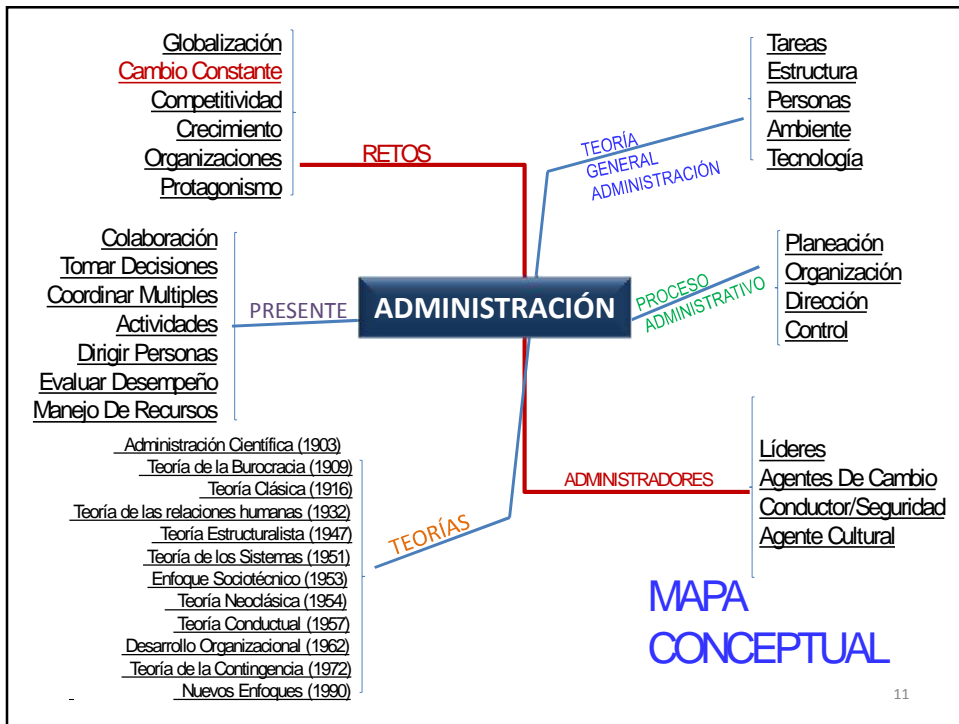


TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS: Busca
lograr mejores resultados , estableciendo condiciones que
permitan la integración de las personas en los grupos
sociales, la satisfacción de las necesidades y su felicidad.

9

EN LA SOCIEDAD MODERNA, LA
ADMINISTRACIÓN, SE VOLVIÓ VITAL E
INDISPENSABLE YA QUE ES FACTOR CLAVE
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE
VIDA Y PARA LA SOLUCIÓN DE LOS
PROBLEMAS COMPLEJOS QUE AFLIGEN A LA
SOCIEDAD.

10



*Para
Enfrentar los Cambios
Hay que Desarrollar
Competencias*

13

Exigencias Para la Administración del Siglo XXI

- Desarrollo del autoconocimiento
- Control del estrés
- Administración eficiente del tiempo
- Solución analítica y creativa de problemas
- Comunicación de apoyo
- Gestionar el miedo.

14



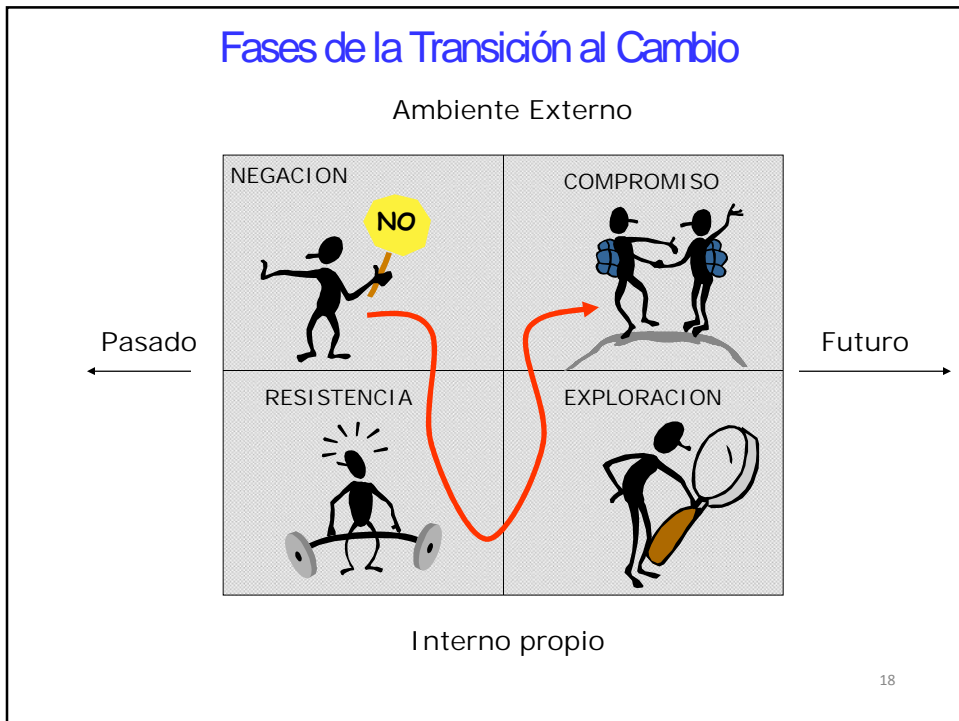
2. ¿QUÉ ES EL CAMBIO?

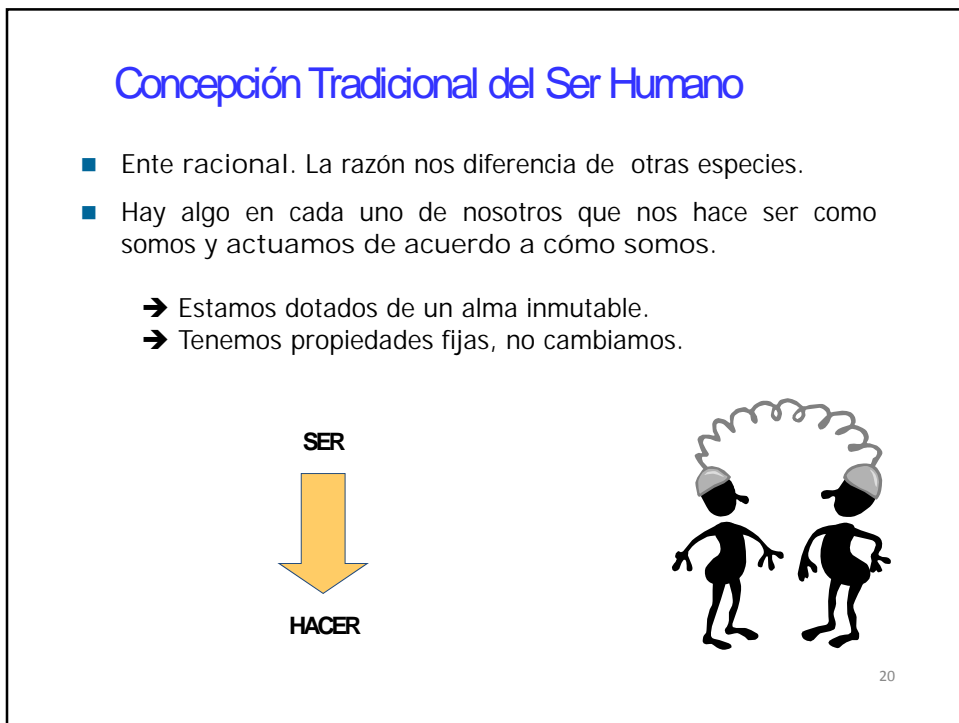
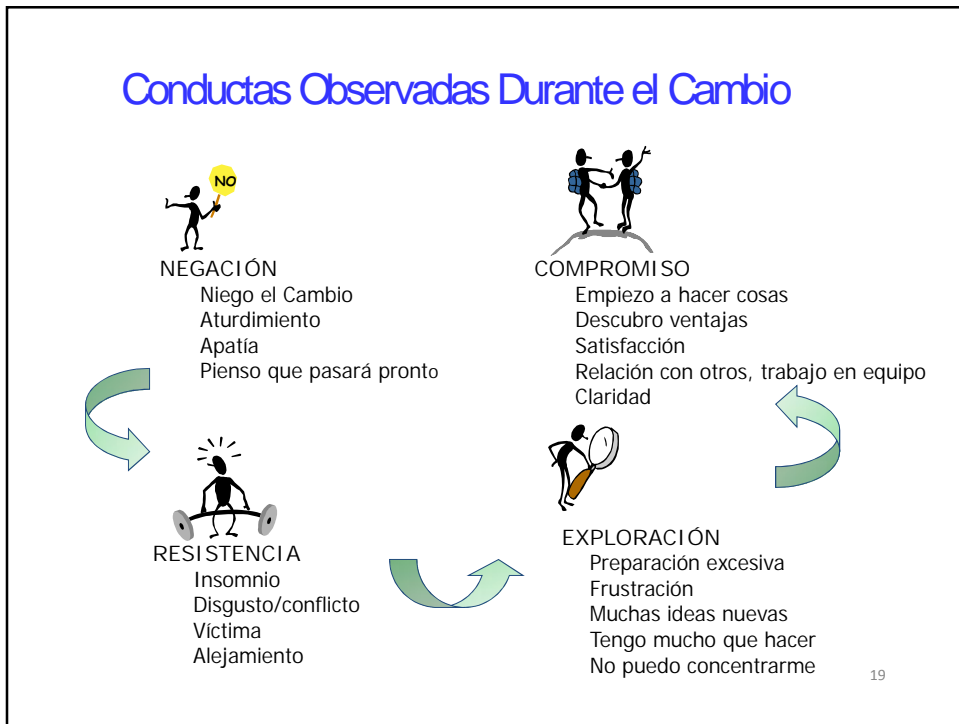
Es el Paso de una Situación A a una Situación B

A (conocido) desplazamiento B (No conocido)

- La esencia del cambio es que lo desconocido, algo que no está aún.
- El cambio es un fenómeno permanente.
- Hay cambios que se producen y otros que nosotros provocamos.
- Aún cuando nosotros los provoquemos sentimos miedo.
- El miedo es una emoción de manifestación de pérdida y tiene que ver con el futuro.

16





Como Seres Humanos Somos Todos Iguales



NUEVA
CONCEPCIÓN DEL
SER HUMANO

MAS QUE
RECURSO

21

CUERPO

- Estructura biológica (independiente de la voluntad).
 - Anatomía
 - Fisiología
- No podemos traspasar los límites de nuestras capacidades biológicas. Podemos hacer lo que nuestra estructura nos permite.
 - Nos permite saber qué podemos hacer y qué no



22

EMOCIONES y Estado de Ánimo

- Estados de ánimo: no tienen que ver con acontecimiento particular, son predisposiciones para la acción. (anteriores).
 - Los poseemos.
 - Determinan qué es posible hacer y qué no
 - Todos vivimos en un estado de ánimo básico
- Emociones: son provocadas por un acontecimiento que interrumpe el fluir normal de la vida (posteriores).
 - Nos invaden
 - Son específicas
 - Son reactivas

El éxito o fracaso de nuestras acciones en parte está condicionado por nuestra emocionalidad

23

EL LENGUAJE

- Es la característica más distintiva del ser humano. Nos distingue de otras especies
- Fue la transformación clave que produjo el surgimiento del ser humano
- Permitió la estructura comunitaria y convirtió al hombre en un ser social (Ernst Mayr)
- El lenguaje es un fenómeno social



24

Nueva Concepción del Lenguaje

- El lenguaje **es acción**: cuando hablo actúo; hago acciones:
 - Afirmaciones
 - Declaraciones
 - Juicios
 - Peticiones
 - Ofertas
 - Declaración Aceptación
 - Promesas
- El lenguaje **crea realidades** (declaraciones).
- El lenguaje **nos genera a nosotros mismos** (juicios).

El Papel del Observador

- La Persona → es la **forma particular de ser** de cada uno
- Como personas
 - Somos únicos; diferentes
 - Somos observadores diferentes
- Las percepciones que tenemos del mundo y de las cosas gobiernan nuestra manera de ver las cosas y de comportarnos
- Estamos siempre interpretando lo que observamos.
- El hecho en sí, lo que ocurre, puede ser lo mismo. Sin embargo lo que uno ve del hecho es distinto, porque le otorgamos una interpretación distinta, le conferimos un valor.



26

3. COMUNICACIÓN DE APOYO

Es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los administradores en el momento en que están abordando el problema en cuestión.

Las habilidades de comunicación de apoyo se requieren para resolver las quejas de los clientes o empleados y los malos entendidos. Los directivos deben ser competentes en el uso de esta comunicación y ayudar a sus subordinados a desarrollar esta aptitud.

Atributos de la Comunicación de Apoyo

1. Congruente, no incongruente
Mensajes honestos, que las afirmaciones concuerden con los pensamientos y sentimientos.
2. Descriptiva no evaluativa
Describir un suceso objetivo, describir su reacción con él, y ofrecer sugerencia alternativa.
3. Orientada al problema no a la persona
Enfocarse en el proceso y problemas que puedan ser cambiados, y no en las personas y sus características.
4. Validar, no invalidar
Que haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.

Atributos de la Comunicación de Apoyo

5. Específica, no global
Enfocarse en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales o extremas.
6. Conjuntiva, no disyuntiva
Enfocarse en afirmaciones que fluyan entre lo que se ha dicho previamente y facilitar la interacción.
7. Propia, no impropia
Enfocarse en tomar responsabilidades de sus propias expresiones Mediante el uso de pronombres personales
8. Escucha comprensiva, no unilateral
Enfocarse en usar diferentes respuestas apropiadas, tendientes a respuestas consistentes.

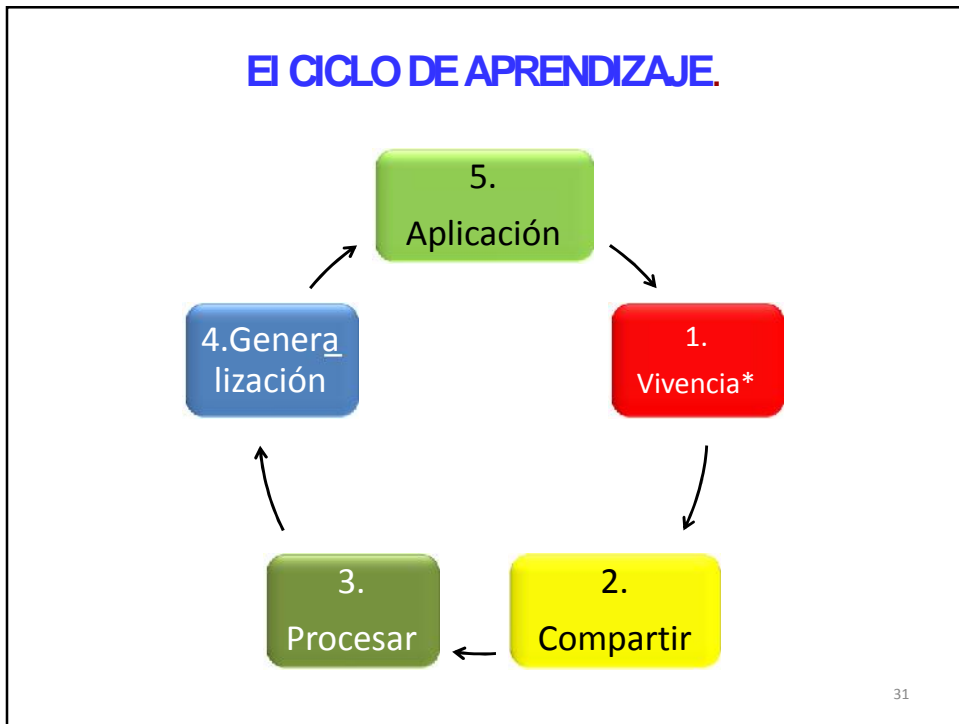
Atributos de la Comunicación de Apoyo

COACHING

Los directivos deben proporcionar consejos e información o un conjunto de estándares a los subordinados, asociado a la capacitación


CONSULTORÍA

Los directivos necesitan aconsejar a los subordinados en vez de adiestrarlos cuando surgen problemas de las actitudes, choques de personalidad, u otros factores vinculados con las emociones



CICLO DE APRENDIZAJE

- Aplicarlo cuando se realizan actividades o para observar y chequear la ejecución de los procesos.
- “Aprendizaje sin acción no es aprendizaje”.
- “El que no hace no aprende”
- El aprendizaje es una competencia que nos permite adquirir más habilidades, más formas de ver la vida.
- “Saber y no actuar es no saber”



32

- **1. VIVENCIA:** o experiencia de los ejercicios permite generar la información individual en cada persona respecto a sus sentimientos, pensamientos y formas de actuar en situaciones específicas. Adicionalmente, activa e integra los conocimientos existentes de la persona acerca de la problemática tratada.

la vivencia implica un aprovechamiento integral en sus aspectos de pensamiento, sentimiento y acción. De esta manera existen varios tipos de Aprendizajes que tienden a desarrollar conocimientos, emociones, destrezas y hábitos.

33

2. COMPARTIR: las experiencias compartidas permiten conocer y confrontar las distintas posibles reacciones y formas de actuar; ampliando de esta manera el propio horizonte con alternativas y nuevos caminos.

3. PROCESAR: Traer lectura previa, ojala compartida con un par, un colega, un jefe, etc. del ámbito profesional ya que permite ampliar y enriquecer aún más las experiencias, muchas veces nos permite ver información y resultados vividos pero aún no articulado por uno. Se sugiere hacerlo tanto en el ámbito emocional como en lo cognitivo.

34

En la etapa anterior también es posible orientar las conclusiones extraídas de la vivencia ayudando a la sistematización de lo aprendido.

4. GENERALIZACION : en esta etapa se estructuran informaciones e interpretaciones de la experiencia generada para después desarrollar una síntesis abstracta pero aplicable. Se trata de enmarcar la vivencia a situaciones similares pero reales de la vida empresarial del individuo.

35

5. APLICACION :

- “Mientras antes se aplique a la vida personal, profesional o laboral, permitirá hacer puente entre el presente y futuro.”
- “ La ventaja clara de las empresas de hoy es la capacidad de aprendizaje” .
- “Las habilidades se instalan en niveles, es importante definir la aplicación por niveles”.
- “ Cuando decimos que alguien adquirió ciertas habilidades significa que ha entrado a un nuevo estado de dominio de posibilidades.(profesional, laboral, personal.) y por ende puede convertirse de incapaz de hacer a capaz de hacer.”
- “En la empresa, cuando dichas habilidades son parte de los perfiles de ciertos cargos, esos cargos deben estar alineados y seguramente colaboraran de manera importante al éxito organizacional.”

36

4. EL ESTRÉS: Fuentes de Estrés



Sobrecarga de trabajo.

Falta de control. (tiempo)

Conflicto de funciones, de temas, de acciones (De Encuentro)

Condiciones de trabajo desfavorables.

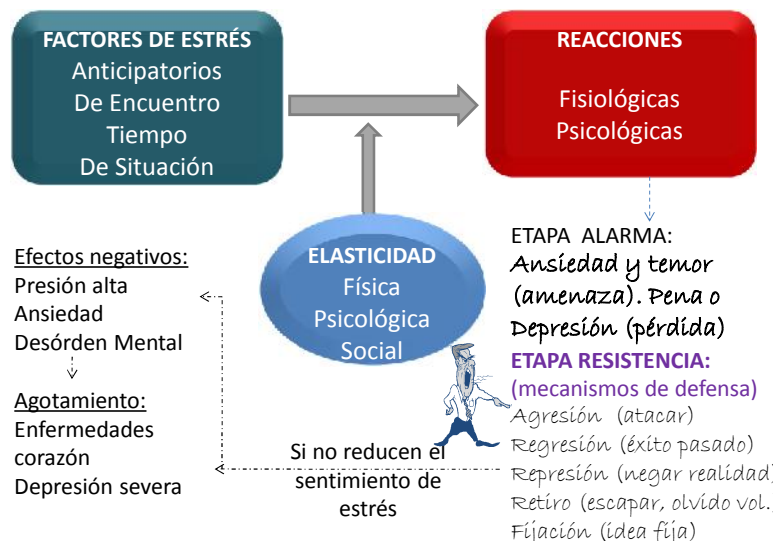
Cambio rápido. (De Situación)

Expectativas desagradables.

Miedo. (anticipatorios)

37

Experimentar Estrés



Que Señales Vemos En Los Directivos? (1)

- Percibe información en forma selectiva.
- Intolerancia a la ambigüedad.
- Exige respuestas correctas.
- Tiene fijación por un solo método para atender problemas
- Sobreestima lo rápido que pasa el tiempo, siempre está apresurado.
- Adopta mentalidad de crisis a corto plazo y no considera las implicaciones de largo plazo.



Que Señales Vemos en los Directivos? (2)

- Tiene menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas (de la complejidad y matices)
- Consulta y escucha menos a los demás
- Confía en viejos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tiene menos capacidad para desarrollar pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

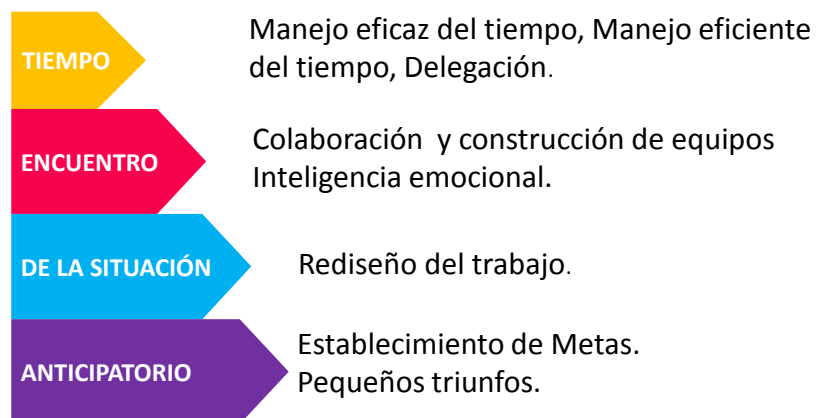


Manejo de Estrés

ESTRATEGIAS

	1 DE EJECUCIÓN	2 PROACTIVAS	3 REACTIVAS
PROPÓSITO	Eliminar factores de estrés	Desarrollar estrategias de elasticidad (resiste efectos.)	Aprender mecanismos de manejo temporales
EFFECTOS	permanente	Largo plazo	Corto plazo
MÉTODO	Activo	Proactivo	Reactivo
TIEMPO	mucho	moderado	inmediato

Estrategias Directivas para Eliminar los Factores de Estrés.



5. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Matriz de Manejo del Tiempo

		URGENCIA (demandan atención inmediata)	
		Alta	Baja
IMPORTANCIA (producen resultados deseados)	Alta	1 Crisis Quejas de los clientes	3 Oportunidades de Desarrollo Innovación planeación
	Baja	2 Correo Teléfono sonando Interrupciones no programadas	4 Escapes Rutinas Discusiones

Matriz de Manejo del Tiempo

Buscar alinear el uso del tiempo con los principios personales centrales y adoptar una postura de eficiencia.

1. Lea en forma selectiva
2. Haga una lista de cosas que quiera lograr hoy
3. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar
4. Priorice sus tareas.
5. Haga solo una cosa importante a la vez y muchas cosas triviales en forma simultánea.
6. Tenga una lista de tareas pequeñas para espacios libres.
7. Divida los proyectos grandes.
8. Determine el 20% de tareas críticas
9. Reserve solo para Ud. un mínimo de tiempo.
10. Evite la desidia. No postergar gratuitamente tareas.
11. Use agenda. Cierre procesos. Escriba objetivos a l/p



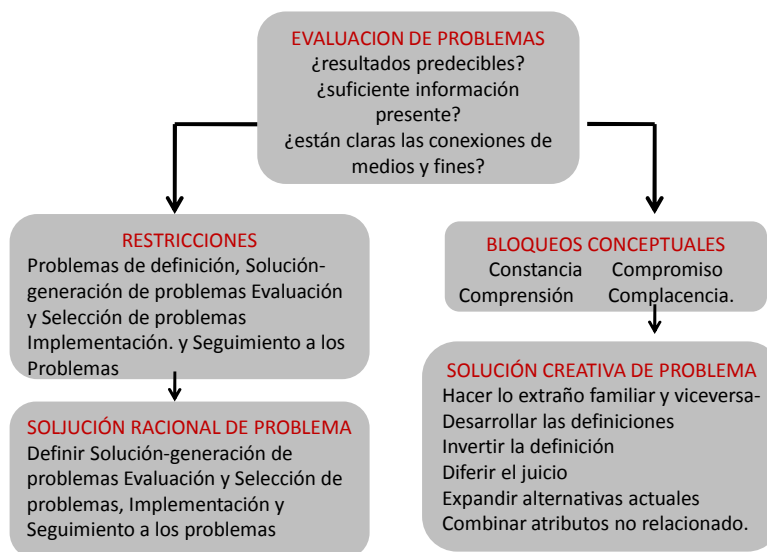
Matriz de Manejo del Tiempo de Directivos

(70% se emplean en reuniones).

1. Haga las reuniones de rutina al final del día.
2. Manténgase de pie en la reuniones cortas
3. Fije límite de tiempo y cúmplalo
4. Si una reunión no es necesaria. cáncélela
5. Tenga agenda y úsela
6. Comience y termine reuniones a tiempo. Planifíquelas
7. Insista a su gente que sugieran soluciones a los problemas.
8. Si necesita reunión corta. Muévase Ud.
9. Indique cuando necesita trabajar sin interrupciones.
10. Mantenga limpio y ordenado su lugar de trabajo.
11. Delegue trabajo, clarifique sus atribuciones y dé a los demás el crédito por sus éxitos.



Solución Analítica y Creativa de Problemas



6. GESTIÓN DEL MIEDO

- Las emociones básicas del ser humano son dos: El amor y el Miedo.
- De ellas se desprenden todas las otras emociones. Del amor pareciera que tenemos mucha información; la poesía, la música, la literatura y todas las expresiones artísticas encuentran en el amor una fuente de inspiración eterna. Al amor lo podemos distinguir de una infinidad de maneras.

En cuanto al miedo..el miedo es diferente.

47

Gestión del Miedo

Para entender el miedo hay que conocer el amor **“el amor es la ausencia de miedo”**.. Podríamos pensar que el miedo es la emoción oscura y negativa de la vida y eso no sería justo del todo. El miedo es la parte oscura y negativa de la vida y también es la emoción que ha cuidado al ser humano durante toda su existencia.”.

48

Gestión del Miedo

Sin el miedo, los Mamuts, por ejemplo, se habrían dado un festín con la raza humana. El miedo es nuestro gran maestro y como a todo gran maestro, hay que escucharlo para aprender de él, mirarlo de frente, abordarlo y por sobre todo aceptarlo.

49

Gestión del Miedo

El miedo es la principal fuerza históricamente inhibidora de nuestro desarrollo personal, organizacional y social como seres humanos – en definitiva, de nuestra felicidad

La incertidumbre, los riesgos, la impredecibilidad, entre otros, en sus estructuras, tienen un porcentaje significativo de miedo.

50

**NO MIEDO: UNA NUEVA
FÓRMULA DE GESTIÓN DE PERSONAS**

**¿Qué tendrá el miedo que nos
acompaña toda la vida?**

51

Gestión del Miedo

- La incertidumbre es la característica de nuestros tiempos.
- Los mercados se saturan por competidores procedentes de cualquier punto del planeta.
- Con la presión con la que vivimos, el pan nuestro de cada día en las empresas es la presión por los resultados, el estrés por evitar el fracaso e incluso la incertidumbre por la pérdida de empleo... Esta presión es inevitable, pero tenemos márgenes de maniobra para actuar.

52

Gestión del Miedo

Las organizaciones han de elegir entre dos alternativas:

- 1) La gestión basada en el Miedo.
- 2) La gestión No Miedo, basada en el talento, el cambio y la innovación.

El miedo ha sido el modelo clásico de gestión de las compañías, y ha funcionado.

53

Gestión del Miedo

Quando el mercado es estable y los clientes son obedientes, los empleados pueden actuar como autómatas. Las personas se mimetizan con los mostradores.

Pero la competencia desestabiliza los mercados y las empresas tienen que aprender a adaptarse. En estos escenarios, el miedo no tiene espacio.

Si busca profesionales alineados para alcanzar una misión, hay que desterrar el miedo. Si necesita profesionales comprometidos con sus clientes, con capacidad para asumir decisiones, hay que volver a desterrar el miedo.

54

Miedo Vs. Talento, Cambio e Innovación.

La gestión basada en el miedo ha sido posible cuando:	La gestión NoMiedo es necesaria cuando:
La competencia es previsible	La competencia es imprevisible
Los mercados son estables	Los mercados son inestables
Los clientes son cautivos	Los clientes son libres para elegir
Se hacen siempre las mismas tareas	Se necesita innovación y creatividad
Se requiere que los profesionales simplemente obedezcan	Se requiere todo el potencial de los profesionales
Los profesionales son autómatas	Los profesionales son creadores

55

GESTIÓN DEL MIEDO

Si una empresa está obligada a reinventarse para adaptarse a los cambios, tiene que desterrar el miedo.

En definitiva, podemos resumirlo en dos opciones:

¿la alternativa tradicional o la alternativa No Miedo?

La decisión es una cuestión de resultados.

Dependiendo del mercado y de la visión de futuro, se ha de utilizar el miedo como fórmula de gestión o tirarlo a la basura.

56

GESTIÓN DEL MIEDO

Después de estudiar el estilo de dirección y los resultados financieros de 60 organizaciones punteras estadounidenses, comprobaron que aquellas empresas dirigidas por «directores generales que inspiran respeto, lealtad e incluso cariño, más que miedo», habían incrementado sus resultados en los últimos diez años un 758 por ciento, frente al 128 por ciento que lo aumentaron las principales 500 empresas estadounidenses.

57

¿Qué es el Miedo?

Es una emoción que todos sentimos. Nacemos con ella y la necesitamos en la medida que nos ayuda a ser prudentes. Tiene una base biológica y nos equilibra a realizar ciertos comportamientos, como asomarnos en exceso a una ventana o ser “demasiado sinceros” con nuestro jefe.

Sin embargo, ese miedo puede deformarse y debilitar nuestro potencial. Es entonces cuando se convierte en miedo tóxico, el cual daña nuestras capacidades y nos paraliza para tomar decisiones.

El miedo es una familia de emociones que van desde el pánico a la ansiedad, el malestar temeroso o el estrés. Pero, sin duda, es esta última la emoción que más se encuentra en las empresas.

58

LOS TIPOS DE MIEDOS EN LA EMPRESA



59

EL PRECIO DEL MIEDO

El miedo se ha empleado como fórmula de gestión de personas y se sigue empleando. El 50 por ciento de los directivos reconocen que en su empresa se fomenta el miedo para lograr los objetivos. Resultado en una muestra realizada sobre 185 mandos medios y directivos. En ese mismo estudio se observa "casualmente" que las organizaciones que se centran en el potencial de los profesionales dejan el miedo fuera de juego. Y, lo más interesante, las empresas basadas en el talento obtienen los resultados que esperan de los empleados.

60

Cuando una empresa emplea el miedo como fórmula de gestión de personas, convierte el miedo equilibrante en tóxico y daña nuestro talento, nuestra creatividad, nuestra capacidad de innovación y de adaptarnos a los cambios.

Cuando tenemos miedo, las conexiones neuronales se debilitan, lo que significa que somos menos creativos y arriesgamos menos. Una mala receta para entornos tan cambiantes como los que vivimos

GESTIÓN DEL NO MIEDO

- Algunos de los miedos los traemos de casa, otros se encargan las organizaciones de potenciarlos. Pero las compañías pueden actuar.
- Tienen mecanismos binarios: o generan miedo o alivian los temores. O uno u otro.
- Si se opta por la gestión basada en el miedo, el modelo es el clásico. No se ganará ningún premio a la innovación (otra cosa es que la competencia se lo permita).
- Si se decide por la segunda alternativa, se deberá crear un marco de contención que evite los miedos tóxicos y dé juego al potencial de sus profesionales.

62

Mecanismos para Organizaciones No Miedo	
Mecanismos de actuación	Desafíos para organización NoMiedo
Proyecto de empresa	Equilibrar fuerzas entre los stakeholders
Poder y autoridad	Al servicio de la organización, no de intereses personales
Sistemas de dirección de Recursos Humanos	Acordes para evitar el miedo y potenciar el talento, la innovación y el cambio
Comunicación	Comunicar, comunicar y comunicar
Liderazgo	Desarrollar líderes capaces de enfrentarse a sus miedos y con capacidad de delegación

63

Referencias Bibliográficas

- Koontz/Weihrich, Administración una perspectiva global, McGraw-Hill, 2004, Capítulo 13.
- Whetten/ Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, Pearson Prentice Hall, 2005, Capítulos 2 y 7.
- Pilar Jericó /Xavier Guix, I Congreso Gestión del Miedo, España, 2010.
- Material curso "Coach Ontológico". Julio Olalla. New Fiel NetWork. 2002

64



3. PRUEBAS RESUELTAS

DE AÑOS ANTERIORES



3.1 GRUPO DE PRIMERAS PRUEBAS



PRIMERA PRUEBA 2016-2

Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

Explique el concepto de cohecho como mecanismo oportunista para conseguir algo en favor de una empresa o persona. Enseguida señale, con cuál o cuáles de las competencias gerenciales estudiadas entra en conflicto el cohecho.

Concepto de cohecho:

“Delito consistente en sobornar a un juez o a un funcionario en el ejercicio de sus funciones, o en la aceptación del soborno por parte de aquellos”. Fuente: www.rae.es

El **cohecho** es un delito que consiste en que una autoridad o funcionario público acepta o solicita una décliva a cambio de realizar u omitir un acto inherente a su cargo. (Coloquialmente conocido como "soborno"; en América: "coima" o "mordida"). Fuente: *sitio web de Wikipedia, consultado el 14-10-2015.*
El perjudicado es el Estado (fisco).

Competencia gerencial con la que entra en conflicto:

Competencia para la auto-administración: Cada gerente se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Son aspectos importantes:

- Su Integridad y conducta ética.
- Ímpetu y entrega personales.
- Equilibrio de la vida personal y laboral.
- Conciencia de sí mismo y desarrollo.

Defina los siguientes conceptos:

Fortaleza: Atributo, característica o recurso de tipo interno de la unidad de análisis, que favorece su accionar en pro del logro de sus objetivos, y los objetivos de la organización.
Representan activos competitivos.

Oportunidad: Necesidad no satisfecha que representa un campo atractivo de acción, en la que la unidad puede obtener una ventaja diferencial sobre el resto de sus competidores, favoreciendo así, su accionar en pro del logro de sus objetivos, y los objetivos de la organización

Debilidad: Atributo, característica o recurso de tipo interno de la unidad de análisis, que inhibe su capacidad para alcanzar sus objetivos, y los objetivos de la organización.
Son fallas que constituyen pasivos competitivos.

Amenaza: Tendencia desfavorable o un trastorno específico del entorno y que conduciría, ante la ausencia de determinadas acciones, al estancamiento o desaparición de la institución o unidad estratégica, o de una determinada actividad que desarrolla en la actualidad, afectando así su capacidad para alcanzar sus objetivos.



¿Qué es una estrategia corporativa de crecimiento? ¿Cuándo es el momento de aplicarla?

Cuando todo o una parte de las utilidades se reinvierten en el mismo negocio (relacionado) o en otros negocios no relacionados. Quiere expandirse a nuevos negocios, o vender más en el mismo negocio.

Momento de aplicarla:

Cuando se toma la decisión de reinvertir en el negocio; entrar a un mercado nuevo; cuando se crea un nuevo producto, etc. La organización tiene fortalezas que aprovechan las oportunidades del medio.

TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:

- Estrategia de integración hacia adelante:
 - La empresa entra al negocio de sus clientes.
 - Ej: vender al detalle lo que antes vendía a mayoristas-minoristas.
 - Avícola que faena y vende productos enteros y trozados.
- Estrategia de integración hacia atrás
 - La empresa entra al negocio de sus proveedores.
 - Ej: fabricar o producir lo que antes compraba.
- Estrategia de integración horizontal
 - Adquirir una o varias empresas competidoras para consolidar y extender su participación de mercado.
 - MICROSOFT; Fusiones de empresas.
- Estrategia de diversificación relacionada
 - Adquirir o constituir empresas relacionadas con la actividad actual en cuanto a tecnología, mercados o productos
 - VTR: TV Cable + internet + telefonía fija. CEMEX: Cemento, Concreto, áridos.
- Estrategia de diversificación por conglomerados (no relacionada)
 - Sumar a la línea de negocios bienes o servicios no relacionados
 - Ejemplo: COPEC S:A (Combustible, transporte, pesquero y forestal)

Porqué razón es necesario realizar una análisis de la industria?

Debido a dos propósitos fundamentales:

- Para definir las perspectivas de rentabilidad de la industria (evaluar su potencial de utilidades).
- Para identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos y determinar los factores clave de éxito de su ambiente externo.

Mencione al menos dos herramientas analíticas utilizadas para realizar el análisis externo de una compañía.

Enseguida señale una ventaja y una desventaja de cada una de las herramientas analíticas identificadas.

a. Nombre de la Herramienta	Ventaja	Desventaja
Análisis PESTEL (Macro entorno)	Individualiza las variables comunes relacionadas a su industria.	Demasiadas variables a recopilar y considerar. Análisis es distinto para cada empresa. Su actualización.
Análisis de las cinco fuerzas competitivas (su Industria y micro entorno)	Para determinar perspectivas de rentabilidad de la industria y de la empresa. Para conocer: clientes, proveedores, competidores, nuevos entrantes, etc.	Dificultad de acceder (disponibilidad) a información clave del entorno.



“Los gerentes viven resolviendo problemas, por lo cual, un análisis adecuado del problema es imprescindible para la toma de decisiones eficaz”.

Señale cómo se debe dividir el análisis de un problema gerencial aplicando el proceso de toma de decisiones; luego indique su decisión y el análisis que siga en el proceso de toma de decisiones.

1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA:
 - Definición del problema
 - La determinación de los criterios (premisas) para evaluar las soluciones alternativas.
 - Identificación de las soluciones alternativas.
 - Evaluación de las soluciones alternativas.
2. SE TOMA LA DECISIÓN.
3. COMUNICAR LA DECISION.
4. EJECUTAR LA DECISIÓN.
5. VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y AJUSTE DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

Describa la misión detallada de la empresa que ud. está creando, aplicando el modelo Hax-Majluf.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Dimensiones	Escenario o situación actual
1. Ambito de acción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> a. Productos-Servicios b. Mercado meta c. Cobertura geográfica 	LA RESPUESTA ESTÁ ASOCIADA AL TIPO DE EMPRESA QUE SE ANALIZA.
2. Competencias o capacidades distintas.	

Siendo Ud. uno de los participantes de la industria hotelera en Arica (Del Valle, Arica, Diego de Almagro):

- a. Identifique las CINCO fuerzas competitivas presentes, según el modelo propuesto por Porter.
- | | |
|-----------------------------------|---|
| Clientes: | Turistas nacionales y extranjeros, delegaciones, agencias de tours. (ALTA) |
| Proveedores: | Servicios Lavandería; Insumos Terminal agropecuario; Telecomunicaciones; etc. (BAJA). |
| Competidores actuales: | Igualmente equilibrados: Del Valle, Arica, Diego de Almagro. Habitaciones y tipo de servicios son comparables (BAJA). |
| Competidores potenciales: | Hotel Casino (Ex Hotel El Paso) (ALTA). |
| Proveedores de sustitutos: | Hotelería y Casinos de tragamonedas en Tacna-Perú (ALTA). |
- b. Señale ¿Cuál o cuáles de esas fuerzas ejerce(n) mayor presión competitiva en dicha industria y por qué? **Competidores potenciales:** Próximo ingreso de hotel casino que construye en terrenos del ex hotel El Paso porque cambiará la estructura de la oferta hotelera en la ciudad. El nuevo hotel tendrá servicios complementarios de hospedaje y entretención.



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios
Arica – Chile
PRIMERA PRUEBA 2015-2



Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

Individualice las DOS principales oportunidades y amenazas que presenta el desarrollo de la región de Arica y Parinacota para su proyecto de empresa, en base a la metodología PEST-EL. Justifique el porqué de cada una.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
LA RESPUESTA ESTA RELACIONADA AL TIPO DE EMPRESA, SECTOR INDUSTRIAL Y OTROS ANTECEDENTES DE CADA PROYECTO.	
1.	1.
2.	2.

Realice un análisis de las variables políticas y legales asociadas a la empresa donde desarrolla su proyecto de aplicación. Presente una síntesis de los resultados que obtenga.

LA RESPUESTA ESTA RELACIONADA AL TIPO DE EMPRESA, SECTOR INDUSTRIAL Y OTROS ANTECEDENTES DE CADA PROYECTO.
--

En la lectura del libro de Thompson et al., se hace referencia a los impulsores de cambio más comunes en las industrias. Mencione los TRES impulsores de cambio que Ud. identifica como los más determinantes para la industria en donde Ud. desarrolla su proyecto de aplicación sobre Creación de Empresa.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de la industria.2. Globalización creciente.3. Cambios de quien compra el producto y como lo usa.4. Cambio tecnológico.5. Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet.6. Entrada y salida de empresas importantes.7. Cambios de costos y eficiencia en mercados adyacentes.8. Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales.9. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad. |
|---|



Explique la Teoría de Agencia, específicamente el problema de riesgo moral, aplicado al caso CAVAL

PARTICIPANTES:

Principal: Dueño(s) de las propiedades que están a la venta.
Agente: Ejecutivos-Propietarios de CAVAL (intermediario de la venta).

b. Explique cuándo y cómo aparece el problema de riesgo moral, en este caso. ¿Quién es el(la) afectado(a)s?

Uso de información privilegiada que permite conocer de antemano la existencia de cambio de uso de suelos de terrenos rurales (de alto potencial comercial) que pasarán al radio urbano, tal que permiten buscar un vendedor al que le compran barato (no sabe el valor potencial de su terreno) y a un comprador que le venden más caro, involucrados en la operación comercial.

Uso oportunista de influencias para obtener un préstamo bancario que permite financiar la operación del negocio. (relajo del banco en evaluación de riesgo crediticio de quien solicita el préstamo, por tratarse de personas con influencias (Hijo de la presidenta que acompaña a ejecutivos de la empresa CAVAL a conversar con el Vicepresidente del Banco). Se usan influencias en la Dirección de obras municipales.

Señale la relación que existe entre las políticas y las reglas. Enseguida fundamente si existe o no alguna relación entre ambas?

Políticas: Fija límites y atribuciones en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a “guiar” a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

Reglas: Describen con claridad las **acciones específicas requeridas** o **las que no** se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Diseñadas para formalizar las acciones que a la organización le interesa que se cumplan.

Relación entre ambas: las reglas permiten operativizar las políticas.

“Los gerentes viven resolviendo problemas, por lo cual, un análisis adecuado del problema es imprescindible para la toma de decisiones eficaz”.

Señale cómo se debe dividir el análisis de un problema gerencial aplicando el proceso de toma de decisiones; luego indique su decisión y el análisis que siga en el proceso de toma de decisiones.

A. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

- Definición del problema
- La determinación de los criterios para evaluar las soluciones alternativas.
- Identificación de las soluciones alternativas
- Evaluación de las soluciones alternativas

B. SE TOMA LA DECISIÓN.

C. COMUNICAR LA DECISION

D. EJECUTAR LA DECISIÓN.

E. VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y AJUSTE DE MEDIDAS CORRECTIVAS.



Describa la misión detallada de la empresa que Ud. está creando, aplicando el modelo Hax-Majluf.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Dimensiones	Escenario o situación actual
1. Ambito de acción de la empresa: a. Productos-Servicios b. Mercado meta c. Cobertura geográfica	LA RESPUESTA ESTÁ ASOCIADA AL TIPO DE EMPRESA QUE SE ANALIZA.
2. Competencias o capacidades distintivas.	

Mencione al menos tres herramientas analíticas utilizadas para realizar el análisis interno de una compañía. Enseguida señale una ventaja y una desventaja de cada una de las herramientas analíticas identificadas. Finalmente determine cuál de estas herramientas revela si una empresa tiene ventaja competitiva (V.C) sobre sus rivales.

a. Nombre de la Herramienta	Ventaja	Desventaja
1. Benchmarking o punto de referencia.	Permite identificar y reparar desventajas competitivas.	Cómo obtener información y prácticas de otras compañías.
2. Análisis de recursos y capacidades.	Determina si la empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus rivales principales.	Tiempo y costos asociados a disponer de la información base o inicial.
3. Análisis FODA.	Permite identificar y reparar desventajas competitivas.	Tiempo y costos asociados a disponer de la información base.
4. Cadena de Valor.	Identifica actividades primarias y de apoyo. Su coordinación y otros.	
5. Evaluación de la fortaleza competitiva.		
<p><i>b. ¿Cuál de aquellas revela si la compañía tiene una V.C sobre sus rivales?</i> El <u>análisis de recursos y capacidades</u> junto con el de la <u>cadena de valor</u> y el <u>benchmarking</u> revelan si una empresa tiene V.C con base en recursos, capacidades y actividades individuales.</p> <p>Cuáles recursos y capacidades tienen valor competitivo. Cuando los activos competitivos que se poseen son mejores que el de los rivales tenemos una V.C. Si esta V,C es perdurable, se dice que es una V.C sostenible.</p>		



PRIMERA PRUEBA 2014-2

Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

1. Mencione las competencias que se requieren para que un gerente desarrolle una “Administración Efectiva”. Enseguida describe brevemente alguna de ellas.

Competencias para:

- La comunicación
- La planeación y gestión
- El trabajo en equipo
- La acción estratégica
- Multicultural
- Auto administración

2. Explique la relación de ¿Cómo los valores de sus empleados *influyen* en el cumplimiento de la visión y de la misión empresarial de una organización o compañía?

“Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando este realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión”.

Algunos empleados pueden realizar acciones oportunistas en su beneficio y que pueden apartarse de los valores declarados por la compañía, pudiendo afectar o dificultar el cumplimiento de la misión.

El cliente al interactuar determinará si existe o no una brecha entre la misión que se declara y la misión que se practica.

3. El artículo de El Mercurio, “Proveedores ajustan expectativas para 2014 y comercio ya ve cambios en hábitos de consumo”, B6 del 20 de agosto 2014, es un ejemplo de varios artículos analizados en clases, que individualizan un conjunto de variables del macro y del micro entorno que están incidiendo en los resultados de algunas industrias tales como, el Comercio, Automotriz, Supermercados, y sus Proveedores. En referencia a ese contexto, mencione CINCO variables del macroentorno (análisis PESTEL) que a su juicio afectan significativamente (positivamente o negativamente) en los resultados de la empresa CODELCO.

- 1 Volatilidad del precio de la libra de cobre en mercado de metales de Londres.
- 2 Volatilidad de Precios: Insumos Mw energía eléctrica contratada, barril de petróleo; de las divisas (dólar), etc.
- 3 Problemas de Capital: Monto asignado a Programas de Inversiones para Desarrollo y para Reemplazo.
- 4 Relaciones laborales con sindicatos.
- 5 Política gubernamental sobre: legislación laboral, legislación minera, Código del trabajo, impuestos.
- 6 Licencia social para operar (comunidades; uso recursos naturales; impacto ambiental de su contaminación).
- 7 Acceso al agua y a la energía eléctrica.
- 8 Controles gubernamentales. Semageomin; Ministerio Medio Ambiente; Impuestos Internos; Contraloría.



4. Señale en cada caso, las DOS principales amenazas y oportunidades que a su juicio, enfrenta hoy la industria de entretenimiento de la ciudad de Arica (pubs, restaurants, discotecas, cines, casino y otros similares) frente a la oferta gastronómica, de comercio y recreación que ofrece la ciudad de Tacna.

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El actual Tipo de cambio alto</i> (+ pesos por - soles), <u>ha encarecido los productos y servicios</u> que se adquieren en la ciudad de Tacna, lo que <u>favorece la generación de una oferta de ciudad</u> que se publicite en el Sur de Perú y norte de Chile. 2. Anuncio de inversión pública con fines turísticos por US\$ 60 millones, quinquenio 2015-2020 favorece la evaluación y desarrollo de proyectos turísticos privados para la ciudad, en ese período. 3. La industria de entretenimiento de Arica está poco desarrollada (poca oferta) lo que da pie a que quienes inicien primero, tienen mejores oportunidades de posicionamiento asociadas a la inversión 2015-2020. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ser Tacna una zona franca, existen productos y servicios que se venden libres de IVA y otros impuestos, lo que atrae turistas Chilenos a la ciudad de Tacna. 2. La reciente subida de impuestos en Chile, con la reforma tributaria, a alcoholes, bebidas, cigarrillos, apuestas, hace atractivo ir a Tacna a buscar esos productos e ir de paseo. 3. Siempre existirá el Interés de chilenos, no ariqueños, de visitar sin mayores dificultades logísticas una ciudad fronteriza a 60 km de Arica; conocer su cultura, su comercio, su entretenimiento, su diversidad. 4. Su publicidad en Arica y norte de Chile que invita a visitar Tacna.

5. Tomando como antecedente, las lecturas del análisis de la **Industria de la Minería en Chile:**

c. Identifique las CINCO fuerzas competitivas presentes, según el modelo propuesto por Porter:

Rivalidad competitiva actual: ALTA Codelco; Collahuasi; Antofagasta Minerals; Escondida; otros.

Amenaza de nuevos entrantes: BAJA debido a expectativas precio del cobre, inversión inicial alta.

Amenaza de proveedores de sustitutos: MEDIA. Algunos sustitutos como el plástico, Fibra óptica.

Poder negociador de proveedores: MEDIA. Hay muchos proveedores intentando ingresar a la industria. Algunos proveedores de tecnología avanzada son críticos.

Poder negociador de clientes: ALTA, por la fijación del precio frente a expectativas de consumo y de crecimiento de la demanda en países como China.

d. señale ¿Cuál o cuáles ejerce(n) mayor presión competitiva en dicha industria y por qué?

Primero, el poder negociador de los clientes frente al precio del metal que determina el volumen de compra y las expectativas de explotación económica de los yacimientos mineros.

Segundo, el poder negociador de los proveedores, principalmente precio de energía eléctrica, petróleo, insumos tecnológicos claves.

Tercero, la rivalidad competitiva actual, incorpora la necesidad permanente de optimizar sus procesos y tecnologías para reducir sus costos de producción.



6. Señale qué son las políticas y las reglas.
 Enseguida fundamente si existe o no alguna relación entre ambas?

Políticas: Fija límites y atribuciones en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a “*guiar*” a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

Reglas: Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Diseñadas para formalizar las acciones que a la organización le interesa que se cumplan.

Relación entre ambas: las reglas permiten operativizar las políticas.

7. En base al ejemplo de un equipo de futbol de primera división del futbol Chileno (Azul-Azul SA; Blanco y Negro SA, u otro similar). Describa la misión de dicha empresa aplicando el modelo Hax- Majluf.

Dimensiones	Escenario o situación actual
3. Ambito de acción de la empresa: a. Productos-Servicios b. Mercado meta c. Cobertura geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Jugar partidos en el campeonato nacional de futbol (divisiones: plantel de honor, futbol joven, de formación, femenino). - Venta de Servicios de Inmobiliaria, Comercial; - Venta de Vestuario en Tienda virtual. (Línea urbana; accesorios, juguetes; hogar). - Venta de pases de jugadores. - Venta de derechos de transmisión de los partidos de futbol y derechos de transmisión de goles. - Hinchas del equipo de futbol (Venta entradas, vestuario). - Otros equipos de futbol: compra-venta de jugadores. - Canal del Futbol CDF Venta de derechos de transmisión. - Agencias de noticias, derechos de transmisión de goles. Jugar en los principales estadios del país y del extranjero. Venta de vestuario con despacho a provincias, a distribuidores.
4. Competencias distintivas. (capacidades).	Plantel de jugadores destacados en el campeonato nacional; Plantel de cuerpo técnico y preparadores; Tácticas de juego de ataque y contraataque. Recintos deportivos con implementación requerida. Dirigentes deportivos comprometidos.



8. Describa UN objetivo de nivel estratégico y DOS metas con sus respectivos indicadores de verificación de cumplimiento, aplicados al caso de la empresa individualizada en la pregunta anterior.

Objetivo estratégico (Uno)	Metas (DOS)	Indicadores
<p>En lo futbolístico: Ganar el campeonato nacional y participar en copas América y Sudamericana.</p> <p>Tener al goleador del campeonato. Ser la valla menos batida.</p> <p>En lo financiero: Obtener utilidades con venta de jugadores, derechos de transmisión y venta de entradas para distribuirlas a los accionistas, según la política vigente.</p>	<p>Ser campeón de campeonato. Ganar todos los partidos de local. Ganar a lo menos el 50% de los partidos como visita.</p> <p>El jugador XXXXX</p> <p>10% menos de goles recibidos que el campeonato anterior</p> <p>Rentabilidad ROS 20% ROE 7% ROI 10% ROA 8%</p>	<p>Es campeón (si/no) Número de partidos: ganados, empatados; perdidos. Número de goles a favor, en contra. Diferencia de goles</p> <p>Jugador xxxx con zz goles.</p> <p>Número de goles recibidos y variación de goles.</p>



PRIMERA PRUEBA 2013-2

Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

1. Defina en que consiste la competencia gerencial “*Competencia para la planeación y gestión*”.
Enseguida, en base a lo anterior, describa como planearía Ud. la elaboración del Presupuesto de Ventas de la empresa, de su proyecto de Creación de Empresas.

Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño, después, monitorear su avance para asegurar de que sean realizadas.

Actividades:

- Recolección de información, análisis y soluciones de problemas.
- Planeación y organización de proyectos.
- Administración del tiempo.
- Elaboración de presupuestos y administración financiera

Presupuesto de ventas

Identificar segmentos de clientes-mercado; productos y/o servicios, determinar cantidades a vender (estudio de la demanda), asignar precio unitario, calcular ingresos esperados por ítem, sumar total ventas presupuestadas.

2. Señale las cuatro influencias básicas que conforman la conducta ética de las personas y las organizaciones

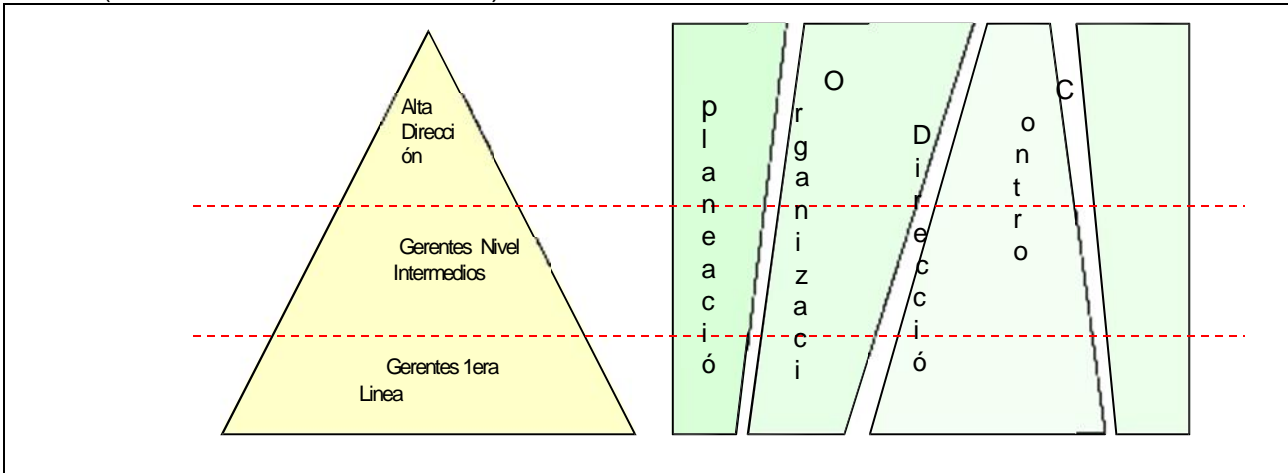
Influencias culturales
Influencias legales y normativas
Influencias organizacionales
Influencias individuales

3. Explique cuál es el rol del gobierno como componente del macro entorno de las interrelaciones empresariales.

Se encarga de *vigilar* a las empresas y marca la dirección en cuestiones tales como:

- Los monopolios.
- La política monetaria.
- Derechos humanos.
- La defensa y,
- El entorno.

4. Mencione las Funciones Administrativas básicas que es capaz de desempeñar un gerente de éxito. Señale además, la cantidad de tiempo que debe dedicar a dichas funciones administrativas, un gerente de alta dirección; un gerente de nivel intermedio (Gerente de Producción Corporativo); y un gerente de primera línea (Gerente de Producción Planta Arica).



5. ¿Por qué una empresa debe realizar, de manera permanente, un análisis competitivo de su Industria? Para

definir las *perspectivas de rentabilidad* de la industria (Evaluar su potencial de utilidades).

Para identificar y caracterizar la *conducta de los competidores* más significativos y determinar los factores clave de éxito de su ambiente externo.

6. Enumere y describa el modelo de las cinco fuerzas competitivas, propuestas por M.Porter, que operan en una industria.

- Competidores actuales.
 - Barreras de salida.
- Nuevos entrantes:
 - Barreras de entradas
 - Economías de escala.
 - Diferenciación de productos.
 - Requerimientos de capital.
 - Regulación del gobierno.
- Proveedores de Bienes sustitutos.
- Clientes.
- Proveedores.



7. En base al ejemplo del caso Harley-Davidson, analizado en clases, describa la misión de dicha compañía, utilizando el modelo de Hax-Majluf.

Dimensiones	Escenario o situación actual
<p>5. Ámbito de acción de la empresa:</p> <p>a. Productos-Servicios</p> <p>b. Mercado meta</p> <p>c. Cobertura geográfica</p>	<p>33 modelos Motocicletas pesadas de turismo y a la medida; Motocicletas deportivas Mercancías H-D (repuestos) Ropa para motocicletas (Motor Clothes); Accesorios Financiamiento; seguros.</p> <p>Más de 1300 Distribuidores mayoristas y minoristas de motocicletas. Ventas anuales US 5.500 millones. 350.000 u.</p> <p>Países y ciudades de alto (mayor) poder adquisitivo en los 5 continentes.</p>
<p>6. Capacidades Distintivas</p>	<p>Imagen de su marca; club Chapter H.O.G; (desarrollo eventos especiales) motocicletas diseño de vanguardia (diseños exclusivos para mujeres); Incorpora tecnologías de vanguardia en sus diseños ((ruido (Rushmore, elementos de seguridad, frenos, GPS, etc).</p>

8. Describa UN objetivo de nivel estratégico y DOS metas con sus respectivos indicadores de verificación de cumplimiento, aplicados al caso Harley-Davidson.

Objetivo estratégico (Uno)	Metas (DOS)	Indicadores
Potenciar el desarrollo de la línea de diseño exclusiva para mujeres.	Desarrollar un prototipo de moto de 900 c.c antes del 30-5-13	Prototipo desarrollado (Si/No)
	Tener operativa la línea de producción en agosto 2013	Línea operando (Si/No)
Fortalecer alianzas estratégicas con principales distribuidores	Aumentar: ventas en 5%; Nuevos distribuidores.	Volumen de ventas 2013 Cantidad nuevos distribuidores
Maximizar eficiencia de los procesos productivos.	Reducir costos de producción general en un x%	Total de Costos de producción 2013 Total de Costos de producción 2012
Desarrollar capacidad de crear productos considerando las tendencias		



PRIMERA PRUEBA 2012-2

Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación _____

Parte I (60%) Responda solo **CUATRO** de las siguientes preguntas:

1. Defina el concepto de “competencias gerenciales”. Enseguida, mencione al menos cuatro de las seis competencias gerenciales analizadas en clases.

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.
Competencias: para la comunicación; planeación de gestión; acción estratégica, autoadministración; multicultural, trabajo en equipo.

2. Mencione las cuatro habilidades administrativas que debe poseer un gerente, según Robert Katz:

HABILIDAD TECNICA:

- Conocimiento y pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.

HABILIDAD HUMANA:

- Capacidad para trabajar con personas;
- Capacidad de articular esfuerzo cooperativo y trabajo en equipo;
- Creación de un ambiente donde personas se sientan seguras y libres de expresar sus opiniones.

HABILIDAD CONCEPTUAL:

- Capacidad de ver la “imagen de conjunto”.
- Reconocer los elementos importantes y comprender sus relaciones entre ellos;

HABILIDAD DE DISEÑO:

- Capacidad para solucionar problemas para beneficiar a la empresa;
- Habilidad para encontrar su solución práctica.

3. Describa ¿Cuál es la naturaleza y propósito de la Administración?

– Los administradores realizan las *funciones administrativas* (Planificación; Organización; Dirección y Control).

- La administración se aplica a *todo tipo de organizaciones*.
- Es aplicable a los administradores en *todos los niveles organizacionales*.
- La meta de todos los administradores es la misma, crear superavit;
- La administración se ocupa de la *productividad*; esto implica *eficacia y eficiencia*.

4. Explique la existencia del “riesgo moral” a partir de la Teoría de Agencia o de Contratos.

La relación de agencia implica la existencia del *problema del riesgo moral*, que debemos entender como la posibilidad de que el *agente* (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del *principal*. Influyen las asimetrías de información.



5. Mencione las etapas o pasos que comprende un Proceso de Planeación

1. Formalización de objetivos organizacionales:
Los objetivos deben estar planteados claramente
2. Listado de diferentes alternativas para alcanzar los objetivos:
Lista de todas las alternativas disponibles para alcanzar esos objetivos.
3. Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa:
Premisas o suposiciones en las cuales se basa cada alternativa.
4. Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos:
El administrador evalúa las alternativas y premisas
5. Desarrollo de planes para consecución de la alternativa elegida:
Formulando planes estratégicos (largo plazo) y planes tácticos (corto plazo).
6. Puesta en marcha de los planes:
Generar las instrucciones para las actividades a corto y largo plazo.

6. Señale ¿En qué se diferencian un objetivo y una meta y cómo se verifica su grado de cumplimiento en cada caso?

Un objetivo se ejecuta en uno o varios periodos de planeación. Se verifica comparando la brecha entre el valor de las metas establecidas al inicio y el valor de las metas alcanzadas.

Una meta se ejecuta necesariamente en un periodo de planeación. Se verifica comparando la brecha entre el valor del indicador meta y el valor actual del indicador.

Parte II (40%)

- a. Enumere y describa las cinco fuerzas competitivas, propuestas por M.Porter, que operan en la industria de la Educación Superior en Arica en el año 2012 (Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica), teniendo en cuenta que Ud. representa a la Universidad de Tarapacá.

Rivalidad competitiva actual:

Amenaza de potenciales entrantes:

Amenaza de potenciales proveedores de sustitutos:

Poder negociador de proveedores:

Poder negociador de clientes

- b. Describa la misión ACTUAL de la Universidad de Tarapacá, utilizando el modelo de Hax & Majluf.

Dimensiones	Escenario o situación actual
7. Ambito de acción de la empresa: a. Productos-Servicios b. Mercado meta c. Cobertura geográfica	40 Carreras de pregrado en varias áreas del conocimiento; Programas de Post grado Magister y Doctorado Pregrado: alumnos de enseñanza media de Arica e Iquique Casa matriz Arica en cuatro campus universitarios Sede Iquique más de 12 carreras de pregrado
8. Competencias distintivas	Universidad Acreditada; sobre 85% de académicos con postgrado; Infraestructura física, tecnológica adecuada.



- c. Describa un objetivo institucional de nivel estratégico, sus metas (dos) con sus respectivos indicadores de verificación de cumplimiento.

Objetivo estratégico	Metas	Indicadores
Acreditar todas sus carreras de pregrado	A fines de 2014: 60% en autoevaluación 2015: 80% en autoevaluación 2016: 100% 2014: 50% acreditadas 2015: 70% acreditadas 2016: 80% acreditadas	Carrera acreditada: Si/No Aplicación de cuestionarios a: Alumnos S/N académicos S/N empleadores S/N Completó diagnóstico: Si/No

- d. Describa un objetivo institucional de nivel operacional, sus metas (dos) con sus respectivos indicadores de verificación de cumplimiento.

Objetivo operacional	Metas	Indicadores
Realizar mantención al 100% de la infraestructura programada para el año	A marzo: A junio: A septiembre: A diciembre	% de mantención realizada. Mantenciones pendientes de realizar.



Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

PRIMERA PRUEBA 2011-2

Estudiante : _____ Calificación _____

Parte I (25%) Responda las siguientes preguntas:

1. Mencione las etapas o pasos que comprende un proceso de planeación

1. Identificación y definición del problema
2. Generación de alternativas de solución
3. Evaluación de las alternativas de solución
4. Selección de la opción más adecuada
5. Implementación y retroalimentación

2. Señale ¿En qué se diferencian un objetivo y una meta?

Un objetivo se ejecuta en uno o varios periodos de planeación.
Una meta se ejecuta necesariamente en un periodo de planeación y su cumplimiento se cuantifica en indicadores.

3. Cuando se dice que existe un problema de agencia.

Cuando el agente busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (empresa). Esto implica la existencia de un riesgo moral.

3. La “diferenciación de producto” corresponde a una estrategia competitiva genérica propuesta por M.Porter . Describa cuál es el alcance del mercado que abarca y en qué basa su ventaja estratégica.

Esta estrategia se genera porque se posee una ventaja estratégica por un producto diferenciado, ya sea por marca, precio, que no tiene competencia actual lo cual sugiere abarcar un alcance de mercado amplio, a nivel de la industria.

5. Señale, ¿Qué son los procedimientos?

Es un conjunto de actividades que realizan de acuerdo a un cierto orden de ejecución, en base a pautas definidas previamente. Son pautas de acción.

- 6.Cuál es la función fundamental de las estrategias y de las políticas

Es unificar y dar dirección a los planes. Influyen sobre el curso que la empresa intenta seguir, ya que por si solas no aseguran que la organización llegue adonde quiere ir.

Parte II (75%)

ACUA CHILE S.A es la segunda mayor empresa nacional exportadora de salmónes, su proceso productivo se encuentra localizado en las cercanías de la ciudad de Puerto Montt. Las exportaciones a Europa, Asia y Norteamérica representan el 85% de sus ventas, el resto de sus ventas se dirige a mercados de Sudamérica, principalmente Brasil y Argentina.

La estructura del sector industrial del salmón en Chile se caracteriza por una alta intensidad competitiva de empresas de capitales nacionales, extranjeros y mixtos que compiten en los mismos mercados de exportación. Alrededor del 75% del volumen de producción de la industria productora nacional está concentrada en 7 empresas de un total de 25.



Chile ha logrado posicionarse como la segunda mayor industria productora del salmón a nivel mundial, siendo sólo superada por Noruega. Los tres principales productores son Noruega (40%) Chile (38%) Inglaterra (8%). Las exportaciones de salmón chileno durante el primer cuatrimestre del año 2011 totalizaron US\$ 709,6 millones, lo que representa una caída de 21,3% respecto a igual periodo del año anterior y refleja una continúa caída de los retornos asociados a una disminución de la producción por efectos del virus ISA. Esta baja ha sido compensada, en parte, gracias a una mejora en los precios promedios de 24,2%, de US\$ 4,4 a US\$ 5,5 valor FOB por kilo.

Sin embargo, al observar los volúmenes de esta industria, la baja es aún mayor. Es así que entre enero y abril de 2010, los envíos del sector alcanzaron 129.436 toneladas, 36,6% menos que en el mismo lapso de 2009, según se desprende de las estadísticas de Aqua.cl. Es en este escenario que las empresas del sector han tenido que redoblar sus esfuerzos comerciales y productivos, con el objetivo de poder rentabilizar sus operaciones, derivando, en el caso de volúmenes exportados, en un cambio en el ranking de los principales exportadores del sector.

1. Determine DOS oportunidades y amenazas asociadas a la industria y al entorno descrito.
2. Determine las opciones estratégicas que se derivan del análisis descrito, aplicando la metodología FODA.
3. Fundamente la elección de la estrategia que Ud. propone implementar.

ELECCION DE LA ESTRATEGIA:

MATRIZ DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es la segunda empresa del mercado nacional en volumen de exportaciones. - Alta tecnología en sus procesos productivos. - Situación financiera sólida. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas de Caja en el corto plazo. - Alta rivalidad entre las áreas de Producción y de Administración y Finanzas. - Liderazgo gerencial debilitado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora estimación de precio FOB futuro - Alianza de producción con otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar proceso productivo, reducir costos, mejorar eficiencia operacional. - Buscar nuevos nichos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar proceso de gestión - Desarrollo de competencias gerenciales
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta intensidad competitiva - Reducción de la demanda (envíos reduce en 37%). - Efectos virus ISA. - Concentración de mercados de destino (Europa, Usa 85%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar producción a otros países (nichos) - Desarrollar Plan de Manejo de Planteles (Vacunas en alimentos). - Mejorar proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar proceso de gestión. - Desarrollo de competencias gerenciales

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y MEJORAR EFICIENCIA OPERACIONAL.



PRIMERA PRUEBA de TEORÍA ADMINISTRATIVA 2010-2

Carrera: Ingeniería en Sistemas de Información y Control de Gestión.
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación _____

Parte I (25%) Responda las siguientes preguntas:

1. Qué son los programas ?

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción

2. Es común oír sobre la corrupción en el ámbito de la administración pública. Al respecto alguien dijo: "Detrás de cada corrupto hay un corruptor" ¿Cuál es su interpretación de esta frase ?

Para que exista corrupción es porque hay una concertación o acuerdo previo entre dos o más partes para procurar beneficios personales.
¿Cómo aquello atenta contra la ética y responsabilidad social, en lo individual?.

3. Señale dos razones por las cuales puede fracasar un proceso de planeación estratégica.

- La información disponible para preparar los planes es insuficiente o imprecisa; se hizo un mal diagnóstico del análisis interno y externo (FODA); no se seleccionó la estrategia adecuada.
- Porque fracasa el proceso de implementación de la estrategia (p.e: no se cuantificaron adecuadamente los recursos para la implementación, o no existen).
- Los administradores no están preparados para implementar un proceso de P.E. d. El vínculo entre la PE y el control es insuficiente.

4. Mencione los pasos o etapas que comprende un proceso de planeación.

1. Detección de la oportunidad
2. Establecimiento de objetivos o metas
3. Consideraciones de la premisas de planeación
4. identificación de alternativas
5. Comparación de alternativas
6. elección de una alternativa
7. Elaboración de planes de apoyo
8. Cuantificación de los planes mediante elaboración de presupuestos

5. Señale, ¿En qué se diferencian un objetivo y una meta.

Un objetivo se ejecuta en uno o varios periodos de planeación.
Una meta se ejecuta necesariamente en un periodo de planeación y su cumplimiento se cuantifica en indicadores.

6.Cuál es la función fundamental de las estrategias y de las políticas

Es unificar y dar dirección a los planes. Influyen sobre el curso que la empresa intenta seguir, pero por si solas no aseguran que la organización llegue adonde quiere ir.



Parte II (75%)

Se señalan los siguientes antecedentes relacionados con la Empresa Vivero Tropical S.R.L:

Empresa: Produce y comercializa árboles frutales subtropicales. Posee un vivero de reproducción y crianza de plantas en el valle de Azapa, y un local de ventas en el mismo lugar.

Productos: Árboles frutales (palmeras, mangos y cítricos) adaptados a condiciones de clima desértico-costero y a salinidad. El 30% de sus productos se comercializa en el local de ventas principalmente a clientes particulares para ornamentación de sus jardines; el 70% restante se distribuye a Viveros en la XV, I y II Región.

ANÁLISIS EXTERNO:

- Durante los últimos tres años dicho sector industrial ha crecido a una tasa promedio del 12 % anual. En ese periodo la empresa ha crecido a una tasa promedio del 8% anual.
- Dos empresas competidoras representan el 48% de participación de mercado en la XV, I y II región (Alfa S.R.L con un 30% de participación y Beta S.A con 18%).
- La tasa de participación de la empresa en el mercado es del 22%, sin variación en los últimos dos años.
- Se anticipa una fuerte expansión del gasto de las familias producto de la estabilidad económica, además de la estacionalidad propia de esta Primavera y Verano del 2011.
- Alta intensidad competitiva dentro del sector caracterizada por muy pocos competidores existentes.
- Tasa de inflación estimada para el presente año es de 3,2% y del 4% para el próximo año.
- Disminución del precio del dolar en un rango entre \$485 y \$500.
- No existe riesgo asociado al abastecimiento de insumos; mercado con alta innovación en oferta de insumos.
- Importante oferta de sustitutos, principalmente imitaciones en material plástico de alta calidad, a precios muy competitivos.

ANÁLISIS INTERNO

- Más del 70% de los insumos del proceso son importados (pesticidas, fertilizantes, etc).
- Se dispone de altos inventarios de plantas en distintas fases de crecimiento, por lo que se está en condiciones de garantizar la satisfacción de demanda de sus clientes.
- Sus procesos de negocio y sistemas de administración son muy simples, debido a las características del negocio. La empresa no dispone de sistemas informáticos para su gestión.
- El 60% de sus activos circulantes está representado por inventarios y un 30% en cuentas por cobrar.
- La empresa tiene 30 años de actividad comercial, con una imagen institucional reconocida en el mercado.
- Tasa de morosidad sobre ventas es del 18%, con un periodo promedio de cobro de 60 días, vinculado a pagos realizados con cheques a fecha.
- La tasa de reclamos de clientes de la empresa es del 7% respecto del número de operaciones de venta, principalmente debido a problemas de adaptación del producto, una vez retirado del vivero.
- Se dispone de un sistema de distribución de pedidos con entregas oportunas, reconocido por los clientes, en comparación con sistemas de distribución de la competencia.

OTROS ANTECEDENTES

Se dispone la siguiente información contable para la estimación de los gastos mensuales del proceso:

Semillas y fertilizantes	\$ 110.000
Agua para riego	\$ 40.000
Publicidad	\$ 500.000
Sueldos de Administración	\$ 400.000



Universidad de Tarapacá
Escuela Universitaria de Administración y Negocios



Arica – Chile

Insumos agrícolas	\$ 280.000
Reparación de oficinas	\$ 40.000
Sueldos Ingeniero Agrónomo	\$ 500.000
Sueldos trabajadores Agrícolas	\$ 260.000
Patente Comercial año 2010 (mensual)	\$ 60.000
Fumigaciones	\$ 300.000
Otros costos de producción	\$ 600.000

El volumen de producción mensual se estima en 550 plantas. Las ventas estimadas mensuales se calculan en \$ 3.300.000. Todo lo que se produce se vende.



En base al planteamiento, se solicita a Ud. desarrollar el proceso de planificación, presentando un informe que enfatique lo siguiente:

1. Determinar el objetivo estratégico de empresa.
2. Plantee la misión de la empresa.
3. Representar en la matriz FODA (TOWS) las principales DOS Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se desprenden del análisis interno y externo señalado en el planteamiento.
4. Analizar la situación competitiva de la empresa, derivando las opciones estratégicas en la matriz FODA. (Determinar solamente una opción estratégica en cada caso).
5. Seleccione la opción estratégica que Ud. considere más determinante y necesaria para el cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa. Fundamente su elección.
6. Realice el análisis del punto de equilibrio:
 - a. ¿Dicho volumen de producción genera una pérdida o una ganancia?
 - b. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa para dicha estructura de costos?

Empresa: VIVERO TROPICAL SRL

1. OBJETIVO ESTRATEGICO

- Posicionarse como la principal empresa productora y comercializadora de árboles frutales en la zona norte de Chile (XV, I y II regiones).
- Crecer a una tasa mayor que a los niveles de crecimiento de la industria (del 8% al 12% promedio, a lo menos).

2. MISION

Dimensiones	Escenario Actual	Escenario Futuro
1. Ambito de acción de la empresa:		
a. Productos-Servicios	Árboles frutales (palmeras, mangos y cítricos)	Idem + otras especies frutales subtropicales
b. Mercado meta	Clientes particulares Viveros	Buscar segmentos emergentes con alta rentabilidad.
c. Cobertura geográfica	Arica XV, I y II regiones	Idem
2. Competencias distintivas	Alto <i>prestigio</i> de la empresa reconocida en el mercado (imagen). Sistema de distribución con entregas oportunas. Productos adaptados a condiciones climáticas zona	Idem + mejorar gestión de sus procesos de negocios con TICs.



ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DETERMINACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS:
 MATRIZ FODA-TOWS (Estrategias Deliberadas)

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1. Alta tasa de reclamos (7%) de las operaciones de ventas. 2. Débil soporte en sistemas de gestión administrativa. 3. Altos niveles de morosidad sobre ventas (18%)	1. Prestigio comercial, Imagen institucional reconocida. 2. Dispone adecuado sistema de distribución de pedidos y niveles de stocks de inventarios.
AMENAZAS 1. Tasa de crecimiento de la industria (12%) es mayor a tasa crecimiento empresa (8%). Alta competitividad del sector. 2. Importante oferta de sustitutos a precios competitivos	Estrategia Supervivencia A-D - Incrementar cobertura geográfica clientes y oferta productos (A1, A2) - Implementar sistemas de gestión administrativa (A1; D1,D2,D3). - Mejorar sistemas de crédito y cobranza (condiciones, mecanismos, recaudaciones, etc) (D3). Estrategia Adaptativa O-D	Estrategia Defensiva A-F - Incorporar nuevas líneas a cartera de productos (A1.F1 y A2.F1). - Aplicar ofertas y promociones (A2,F2). - Mejorar la competitividad en el sector, reforzando imagen de prestigio (A2.F1,F2).
OPORTUNIDADES 1. Estabilidad económica impulsa fuerte expansión del gasto de familias. 2. Variables macroeconómicas favorables (tipo cambio, etc.)	- Implementar campañas con ofertas (O1.; - Mejora de Servicios: * Implementar asistencia técnica postventa. * Generar cartillas técnicas divulgativas	Estrategia Ofensiva O-F - Aplicar ofertas de productos(nuevos y actuales) mediante marketing agresivo a clientes nuevos y actuales) (O1.F1)



5. Cuál estrategia selecciona para cumplir el objetivo estratégico planeado: Por ejemplo:
Se adopta una estrategia de tipo ofensiva, aprovechando las oportunidades del entorno y las fortalezas que tiene la empresa.

Se implementa una estrategia de crecimiento.

Contexto:

- o Hoy la empresa tiene el segundo lugar de participación de mercado (22%),
- o Alfa SRL tiene el 30% y Beta SA tiene el 18%
- o Las tres representan el 70% del mercado.
- o La industria crece al 12% y la empresa crece al 8%

Opciones de crecimiento:

Enfrento a la competencia

1. Le quito crecimiento a Alfa SRL y/o a Beta SA (atraigo a los clientes actuales de la competencia: por ejemplo aplico guerra de precios, etc). Esto puede implicar desgastes.
2. Le quito crecimiento al restante 30% del mercado. Implica entrar en esos nichos de mercado.

Busco nuevos clientes

3. Busco nuevos nichos de mercado con productos actuales y con nuevos productos (incorporo nuevas variedades de árboles). Ampliación de cobertura.

6. Análisis del Punto de Equilibrio:

Costos fijos totales	1.000.000	
Costos variables totales	<u>2.090.000</u>	CVu = 2.090.000/550 = 3.800
Costo total (CT)	3.090.000	
Unidades vendidas	550	
Precio Unitario	6.000	
Ventas totales (VT)	3.300.000	
RESULTADO OPERACIONAL	210.000 (utilidad)	VT - CT

Cálculo cantidad de equilibrio

$$\begin{aligned} Q_e &= CF / (PV_u - CV_u) \\ &= 1.000.000 / (6.000 - 3.800) = 454 \text{ unidades} \\ CT &= CF + CV(Q_e * CV_u) \\ &= 1.000.000 + (454 * 3800) \\ &= 2.725.000 \\ VT &= Q_e * PV_u \\ &= 454 * 6000 \\ &= 2.725.000 \end{aligned}$$



3.2 GRUPO DE SEGUNDAS PRUEBAS

SEGUNDA PRUEBA 2016-2

Carrera: Contador Público – Contador Auditor
Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

Energías del Sol S.A es una empresa familiar que inicia sus operaciones en el año 1997 en el mercado chileno en el área de energías renovables, principalmente solar fotovoltaica, realizando

la asesoría, comercialización, importación e instalación de sistemas y componentes relacionados con la energía solar eléctrica.



Comercializa sistemas fotovoltaicos -y sus componentes- para producir energía eléctrica a través del sol y resolver los problemas de falta de electricidad en lugares donde no existe la posibilidad técnica ni económica para extender la red eléctrica.

Actualmente comercializa también sistemas fotovoltaicos conectados a la red pública, conocidos como sistemas "On Grid", para generar el autoconsumo eléctrico, permitiendo la inyección a la red del excedente no consumido, tanto para sistemas domiciliarios, industriales y comerciales, conforme lo estipulado en la Ley 20.571 conocida como Ley "Netmetering" y su respectivo reglamento.

La empresa ha desarrollado proyectos de envergadura desde Arica a Punta Arenas, y de cordillera a Isla de Pascua, tanto de sistemas individuales como colectivos, para casas particulares, proyectos municipales, postas de primeros auxilios, escuelas rurales, repetidores de telecomunicaciones, sistemas de bombeo de agua potable y riego, sistemas industriales para la gran y pequeña minería, minero ductos, faros y balizas para señalización marítima, aeronáutica y vial, y fuerzas armadas, entre otros.

Dado el sostenido crecimiento de la empresa y la alta competitividad presente en esta industria en Chile, se requiere de su asesoría para que proponga a esta empresa un Proceso Administrativo que determine las directrices para la gestión de esta empresa. Los requerimientos específicos de su propuesta se enfocan en los siguientes ámbitos, respecto del cual es importante que fundamente, breve y sucintamente:



1. Proceso de Planificación: Individualizar dos objetivos estratégicos, sus respectivos Indicadores de medición de gestión y cargos responsables de su implementación:

Objetivos estratégicos	Indicadores para medir cumplimiento de objetivos	Cargo Responsable
Posicionarse como empresa líder de mercado en las áreas geográficas de operación para sistemas individuales o colectivos en el ámbito público y privado.	Número de instalaciones de sistemas y componentes de energía solar. Potencia instalada en los sistemas (KW) Porcentaje de mercado ganado en relación a participación en licitaciones públicas	Gerente comercial Gerente Técnico

2. Proceso de Organización:

Determinar y representar la estructura organizacional para esta empresa, individualizando en un organigrama los cargos relevantes y necesarios para funcionar el modelo de negocios descrito. Describa hasta el tercer nivel de toma de decisiones.



SEGUNDA PRUEBA 2015-2

Carrera: Contador Público – Contador Auditor
Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

TransVip S.A. 15 es una empresa de servicios de transporte para traslado de pasajeros, dentro de los límites geográficos de la Región Metropolitana, que tengan como origen o destino el Aeropuerto de la ciudad de Santiago de Chile. También opera en las ciudades de Antofagasta y Calama.

Hasta años recientes, la empresa operó con una flota móvil de minibuses y automóviles propios y paulatinamente ha ido evolucionando a un modelo de



negocios de franquicia de servicios de transporte a dueños de automóviles que operan como choferes o disponen de choferes para tales fines y que están permanentemente comunicados con su Base de Operaciones en el aeropuerto Arturo Merino Benítez.

El traslado de sus pasajeros se realiza por rutas descongestionadas para cumplir con exactitud los horarios impuestos por los clientes. El Área de Tráfico utiliza toda la capacidad tecnológica de los GPS instalada en los móviles (minibuses y automóviles) para indicarle a cada chofer las mejores opciones para llegar a destino. Existen dos tipos de rutas de recorrido según corresponda al trayecto aeropuerto-ciudad (zarpe) o al trayecto ciudad-aeropuerto (recogida). En las rutas de zarpe se asegura al pasajero una espera máxima de 15 minutos a partir de su llegada al móvil asignado.

En su compromiso de enfoque de *Servicio al Cliente*, TransVip ofrece rapidez, eficiencia, puntualidad y seguridad en sus traslados; para ello, sus operadoras reciben todas las solicitudes de traslado, las ingresan a un Sistema Computacional, emitiendo posteriormente las reservas. Su *Call Center* atiende consultas las 24 hrs. los 365 días del año. Se dispone también de un *servicio web de reservas on line* que activa aquellas reservas realizadas con 48 horas de anticipación. Entre sus clientes se incluyen titulares, clientes con convenio y clientes sin convenio, que utilizan servicios de móvil compartido o exclusivo, según lo soliciten.

En referencia a lo señalado anteriormente, se requiere de su asesoría para que proponga a esta empresa, lo siguiente:

15 Caso de estudio preparado por el académico Gonzalo Muñoz A. Universidad de Tarapacá, Arica-Chile. Esta aplicación se presenta como base para discusión y análisis con fines docentes; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas, ni tampoco, indicar la manera eficaz o ineficaz de resolver alguna situación organizacional, administrativa o de gestión. Antecedentes basados en www.transvip.cl



1. Proceso de Organización

Determinar y representar la estructura organizacional para esta empresa, individualizando en un organigrama los cargos relevantes y necesarios para funcionar el modelo de negocios descrito. Describa hasta el tercer nivel de toma de decisiones.



2. Proceso de Dirección

Explicar el flujo de la comunicación en esta organización, para la relación entre los clientes y la empresa:

Preferentemente información vía operadora del call center y también mediante web o móvil.

Flujo formal de comunicación registrado en medios digitales del sistema de reservas, de asignación, de monitoreo y cobro.

Explicar el flujo de la comunicación en esta organización, para la relación entre los clientes internos de la empresa:

Preferentemente información formal Ascendente; Descendente para coordinación entre unidades.

Información verbal del sistema de comunicaciones, relación oblicua para coordinación entre áreas, Horizontal. Apoyo de TICs mediante localización GPS, ruteo, Ej: Cajero y conductores. Base de operaciones y conductores. Tipo horizontal entre operaciones y tráfico para

Definir el estilo de liderazgo requerido para tres cargos del segundo nivel de la estructura organizacional:

Cargo Jefe de Tráfico: líder autoritario, carácter fuerte,

Cargo Jefe de Tesorería: Líder democrático.

Cargo Jefe de Operaciones: Líder autoritario.



3. Proceso de Control

Recurso-Proceso de la organización	Tipo de control	Responsable(s) del proceso
Información de requerimientos de traslados (zarpe – recogida)	<ul style="list-style-type: none"> - Respetar zarpe máximo 15 minutos. - Asegurar completar cupos en móviles a las rutas de zarpe previa salida. - Registrar inicio del zarpe. - 	Área de Tráfico
Flota de automóviles	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del móvil y del tamaño diario de la flota. - Vigencia de revisión técnica en móviles. - Seguimiento geolocalización y tiempo desplazamiento. 	Área de Operaciones
Conductores	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar sus horas de descanso, turnos. - Verificar vigencia licencia conducir. - Número y tipo de infracciones de tránsito 	Área de Operaciones
Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar rendición de caja diaria. - Centralización y cuadratura de rendiciones - Verificar control de Depósitos y cuadratura con rendiciones 	Área de Finanzas
Pagos	<ul style="list-style-type: none"> - Autorización de compras. - Programación de disponibilidad financiera para pagos. 	Area de Finanzas

4. Individualice dos Indicadores de medición de gestión para los siguientes objetivos de la empresa

Objetivos de su Enfoque de Servicios al cliente	Indicadores para la medición de cumplimiento de objetivos
<p>Rapidez:</p> <p>eficiencia:</p> <p>puntualidad:</p> <p>seguridad:</p>	<p>Tiempo demora de inicio y término de zarpe y de recorrido.</p> <p>Número de atenciones en espera.</p> <p>Número de operaciones de zarpe y recorrida diarias totales.</p> <p>Número de operaciones de zarpe y recogida por móvil, por conductor.</p> <p>Número de operaciones de zarpe y recogida abortadas por móvil, por conductor.</p> <p>Kms promedio recorridos por ruta. Gasto combustible por móvil.</p> <p>Tiempo promedio de duración del recorrido de una carrera en promedio según comuna.</p> <p>Hora acordada de recogida (tiempo de demora).</p> <p>Número de reclamos.</p> <p>Número de accidentes.</p> <p>Número de infracciones cursadas a conductores.</p>



SEGUNDA PRUEBA 2014-2

Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella
Estudiante: _____

Calificación: _____

1. Describa la relación que existe entre los modelos que representan la Matriz de Planificación y el Cuadro del Mando Integral o Balanced Scorecard de una empresa.

Matriz de Planificación:

Presenta una descripción general de los objetivos estratégicos, y una especificación de sus respectivas metas, indicadores de medición y responsables de su ejecución.

Cuadro de Mando Integral:

“Herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos de su modelo de negocios”.

Ambos modelos desarrollados conjuntamente permiten alinear entre si los objetivos estratégicos y los objetivos financieros.

Esta herramienta es un sistema de control de gestión que permite alinear la estrategia de la organización a través de indicadores de gestión.

2. Describa las fases que comprende el proceso de toma de decisiones, basado en la siguiente situación: Ud. debe decidir el medio de transporte que lo debe trasladar a su punto de destino, a un kilómetro de distancia.

1. IDENTIFICACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA

Qué medio de transporte me traslada desde A hasta B.

2. DETERMINAR LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Disponibilidad financiera y de tiempo; Tiempo de demora del traslado; Costo del traslado; medios disponibles para traslado; congestión, etc.

3. GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Irse caminando; ir en bicicleta; ir en taxi; ir en auto particular; no ir.

4. EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Se analizan en la perspectiva de la solución del problema a resolver.
Se visualizan beneficios y costos de cada opción, cualitativos y cuantitativos.

5. SELECCION Y COMUNICACIÓN DE LA OPCION MAS ADECUADA

Análisis anterior permite optar por aquella opción que resulta más beneficiosa desde un punto de vista: técnico, económico, operacional, político, gerencial.

6. IMPLEMENTACION Y RETROALIMENTACION (Control)

Se ejecuta la alternativa óptima elegida.
Se debe controlar continuamente la decisión, ajustándola en la perspectiva de resolver efectivamente el problema planteado.



3. La naturaleza y alcance de la función financiera delimita el campo de acción de las decisiones financieras que influyen en la composición y estructura de los Estados Financieros (Balance General).
¿Cuáles son esas decisiones?

Cuestiones que delimitan el campo de acción de las decisiones financieras de la empresa:

- a. ¿Cuál debe ser la dimensión de la empresa y cuál su ritmo de crecimiento ?
- b. ¿Qué clase de activos debe tener la empresa?
- c. ¿Cuál debe ser la composición de su pasivo?

4. Mencione en qué cargos designaría Ud. a los siguientes tipos de líderes:

Lider Democrático: para un cargo de Jefe de Recursos Humanos; Presidente de la República, Alcalde

Lider Autocrático: Fiscal de la Corte; Jefe de Control Interno; Gerente de Finanzas. Gerente General. Lider

Liberal (laissez faire): Jefe de area de Diseño Oficina Arquitectura. Gerente de Planificación.

5. ¿Qué tipología de estructura organizacional recomendaría aplicar en las siguientes empresas; Por qué?

a) SODIMAC: Empresa de Ventas al Detalle, cobertura Nacional;
Estructura de tipo híbrida:
un componente de estructura funcional con las áreas funcionales (Adquisiciones, Finanzas), que forma parte de la estructura centralizada.
Un componente de estructura divisional en el área comercial, por áreas geográficas y por familias de productos.

b) SOQUIMICH: Empresa productiva del área de la minería no metálica.
Estructura de tipo divisional por productos. Cada producto tiene un proceso de producción y de comercialización completamente distinto.



6. Mencione los cuatro grupos de ratios, razones o índices que más se utilizan en el Análisis Financiero y que resultan de la información disponible en el Balance General y en el Estado de Resultados de una empresa. Para cada uno de los 4 grupos, mencione al menos dos índices o ratios que lo componen.

Tipos de ratios o indicadores financieros:

- a. LIQUIDEZ
Razón de circulante; Prueba Acida; Razón de liquidez inmediata
- b. EFICIENCIA, ROTACIÓN o ACTIVIDAD
Rotación de inventarios; rotación de cuentas por cobrar; Período medio de cobro
- c. APALANCAMIENTO (Endeudamiento)
Razón de Capital; Razón de la deuda: Total de CP y de LP.
- d. RENTABILIDAD ROA,
ROS; ROE; ROI

7. En una organización vista como un Iceberg, existe un conjunto de variables y aspectos que son visibles para el cliente o agentes externos de una organización; así también, en una organización suceden acciones o situaciones “ocultas” para el cliente, para las organizaciones externas, como también para determinados empleados de la empresa. En relación a lo anterior, mencione al menos DOS aspectos de cada uno, la organización visible e invisible.

Aspectos visibles:

- Misión declarada,
- Estrategias, Objetivos,
- Políticas y procedimientos,
- Estructura,
- Tecnología,
- Autoridad formal,
- Cadena de Mando

Aspectos ocultos:

- Actitudes
- Percepciones
- Normas de grupo
- Interacciones informales
- Conflictos entre personas y entre grupos



SEGUNDA PRUEBA 2013-2

Asignatura: Teoría Administrativa
Académico: Gonzalo Muñoz Abella
Estudiante: _____

Calificación: _____

1. Represente en un Organigrama los cargos que conforman el Gobierno Corporativo de una empresa. Enseguida, para cada uno de los cargos identificados describa DOS funciones que son propias de la responsabilidad de cada uno de esos cargos.

Componentes: Directorio; Gerente General y Contralor	
Directorio:	Designar al gerente general; Aprobar el Presupuesto; Definir la estrategia empresarial, Evaluar cumplimiento del Plan de Negocios, etc.
General General:	Implementar la estrategia empresarial; Formular y ejecutar el Plan de Negocios. Etc.
Contralor:	Verificar cumplimiento de normas, contratos. Planificar el Programa de Auditoría. Etc. Monitorear la ejecución del Programa de Auditoría.

2. Que herramientas de planificación utilizaría Ud. para realizar los siguientes análisis?

Análisis Interno:	Cadena de valor (actividades primarias y de apoyo) de M.Porter. Permite identificar fortalezas y debilidades
Análisis del macro entorno:	Análisis PEST EL Permite identificar oportunidades y amenazas
Análisis del micro entorno:	Modelo de las fuerzas competitivas de un sector industrial de M.Porter Permite identificar oportunidades y amenazas



3. Mencione en qué cargos designaría Ud. a los siguientes tipos de líderes:

Lider Democrático: para un cargo de Jefe de Recursos Humanos; Presidente de la República, Alcalde, etc.

Lider Autocrático: Fiscal de la Corte; Jefe de Control Interno; Gerente de Finanzas. Gerente General. Etc.

Lider Liberal (laissez faire): Jefe de area de Diseño Oficina Arquitectura; Gerente de Planificación. Etc.

4. Para las siguientes empresas, señale qué tipo de estructura organizacional recomendaría Ud. aplicar y por qué?

a) **SODIMAC:** Empresa de Ventas al Detalle, cobertura Nacional;

Estructura de tipo híbrida:

un componente de estructura funcional con las áreas funcionales (Adquisiciones, Finanzas), que forma parte de la estructura centralizada.

Un componente de estructura divisional en el área comercial, por áreas geográficas y por familias de productos.

b) **SOQUIMICH:** Empresa productiva del área de la minería no metálica.

Estructura de tipo divisional por productos. Cada producto tiene un proceso de producción y de comercialización completamente distinto.

5. Uno de los principios de organización se refiere al necesario equilibrio que debe existir entre la autoridad (A) del cargo y la responsabilidad (R) asociada al cargo. Explique las implicancias, y sus consecuencias, que se pueden producir cuando dicho equilibrio se altera para uno u otro extremo.

Si $A > R$ Ejemplo: Cargo de Gobernador provincial

- No puede tomar decisiones sobre asignación de recursos.
- Ejerce solo un poder protocolar, sin peso.
- Son cargos “decorativos”.

Si $A < R$ Ejemplo: Cajero de un banco; Cajero de la empresa; Portero.

- No puede tomar decisiones.
- El rendimiento disminuye.

Por eso es necesario equilibrar entre el nivel de autoridad (A) y el nivel de responsabilidad (R) sobre recursos organizacionales ($A = R$) que se le asigna a un determinado cargo de la estructura organizacional.



6. Mencione los cuatro grupos de ratios, razones o índices que más se utilizan en el análisis financiero y que resultan de la información disponible en el Balance General y en el Estado de Resultados de una empresa. Para cada uno de los 4 grupos, mencione al menos dos índices o ratios que lo componen.

Tipos de ratios o indicadores financieros:

- e. LIQUIDEZ
Razón de circulante; Prueba Acida; Razón de liquidez inmediata
- f. EFICIENCIA, ROTACIÓN o ACTIVIDAD
Rotación de inventarios; rotación de cuentas por cobrar; Período medio de cobro
- g. APALANCAMIENTO (Endeudamiento)
Razon de Capital; Razón de la deuda: Total, de CP y de LP.
- h. RENTABILIDAD ROA,
ROS; ROE; ROI

7. En una organización vista como un Iceberg, existe un conjunto de variables y aspectos que son visibles para el cliente o agentes externos de una organización; así también, en una organización suceden acciones o situaciones “ocultas” para el cliente, para las organizaciones externas, como también para determinados empleados de la empresa. En relación a lo anterior, mencione al menos DOS aspectos de cada uno, la organización visible e invisible.

Aspectos visibles:

- Misión declarada,
- Estrategias, Objetivos,
- Políticas y procedimientos,
- Estructura,
- Tecnología,
- Autoridad formal,
- Cadena de Mando

Aspectos ocultos:

- Actitudes
- Percepciones
- Normas de grupo
- Interacciones informales
- Conflictos entre personas y entre grupos

8. Explique la diferencia entre motivación y satisfacción .

- La motivación “es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”.
- La satisfacción Es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten como consecuencia de evaluar una situación o circunstancia”.
- La motivación implica un impulso hacia un resultado.
- La satisfacción es el resultado ya experimentado.



SEGUNDA PRUEBA 2011-2

Asignatura: TEORIA ADMINISTRATIVA
Profesor: Gonzalo Muñoz Abella

Estudiante: _____ Calificación: _____

CASO: EL LABORATORIO NACIONAL DE CHILE (LNCh)¹⁶

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN EN EL LABORATORIO NACIONAL

En abril de 1994 el Ministro de Salud, Darío Melgar, economista que se había desempeñado en importantes instituciones financieras y económicas nacionales, nombró al Dr. Eusebio Pérez Ossa, Médico Psiquiatra, profesional destacado y miembro de un partido democrático, para que condujera las políticas de salud del Laboratorio y dentro de ellas la de modernización. El Señor Antonio Robles, del Depto. Finanzas y Administración, recordaba acerca de las expectativas en esa designación: "El Dr. Pérez Ossa tenía una capacidad de persuasión muy grande y una capacidad técnica bastante destacada, también. Tenía un alto coeficiente intelectual, realmente era un hombre muy inteligente. Era sumamente ágil para analizar situaciones, para plantearse escenarios y realizar diagnósticos".

El Dr. Pérez Ossa fue designado Director, porque cumplía con los requisitos técnicos y políticos para ocupar ese puesto, como en su oportunidad lo dijo el Subsecretario de Salud: "El Dr. Pérez Ossa tenía obviamente capacidad de gestión, tenía experiencia en el Laboratorio por haber realizado previamente numerosos estudios que le dieron un amplio conocimiento del mismo. Entre los factores políticos se destacaba su militancia en un partido democrático. Con base en estos antecedentes se procedió a la designación". Generalmente, en el nombramiento de los puestos de confianza, en el sector público, no existía un sistema de reclutamiento y selección de Directores de Servicio, igual cosa era en el tema de las remuneraciones de los mismos.

Desde su llegada al Laboratorio, el Dr. Pérez Ossa trató de implementar la modernización, invirtiendo en tecnología, pero como prioridad, contrató varios estudios para analizar la pertinencia de cada una de las funciones del laboratorio. Estos estudios, concluyeron en que muchos servicios y productos prestados constituían bienes públicos y externalidades positivas, pero que existían otras labores que bien podían ser suplidas por el sector productivo privado. Estas conclusiones reforzaron la idea del Dr. Pérez Ossa: principios de eficiencia y concentrar las actividades del Laboratorio en las medulares de acuerdo al nuevo rol del Estado. El Dr. Pérez Ossa se propuso abandonar las actividades productivas de biológicos. Un funcionario entrevistado dijo de su percepción en ese momento: "Se trataba básicamente de extinguir la función de producción de biológicos y vacunas del Laboratorio y fortalecer la función de Control Nacional. Las otras actividades del Laboratorio, el Director las consideraba como algo secundario."

El Sr. Carlos Carrasco, dirigente de la filial de la Federación de Trabajadores de la Salud (FENATS) existente en el Laboratorio Nacional, gremio que había jugado un rol importante en las reivindicaciones laborales del sector, refiriéndose al tema dijo: "El Dr. Pérez Ossa traía un afán absolutamente innovador para las funciones del Laboratorio. Dentro de sus planes estaba eliminar el Departamento de Producción de biológicos y este fue su principal objetivo desde que llegó al Laboratorio".

La iniciativa del Dr. Pérez Ossa comenzó a circular entre los jefes del Laboratorio pero no para la gran mayoría de los trabajadores, por lo que esta política no fue bien comunicada y tampoco fue bien entendida. El dirigente gremial entrevistado dijo: "Aquí no se supo hasta que el señor Ministro, en televisión, hizo públicas las políticas de salud y dentro de ellas, extinguir el Departamento de Producción del Laboratorio Nacional de Chile. Esta declaración provocó que la gran mayoría de los funcionarios nos uniéramos para crear un comité de defensa y salir

¹⁶ La situación organizacional aquí planteada corresponde a un extracto del caso Laboratorio Nacional de Chile. Dicho caso fue escrito por José Luis Guzmán Fernández como caso-tesis conducente al grado de Magister en Gerencia Pública de la Universidad de Santiago de Chile, bajo la supervisión del profesor guía, Dr. Carlos René Lagos y la colaboración de la investigadora M.Sc. Silvia Barrios. Servirá como base de discusión en clases, más que para demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión directiva. Derechos Reservados por la Universidad de Santiago. Santiago, marzo de 1999.



al paso de lo que él pretendía privatizar. La declaración del Ministro creó un fuerte rechazo hacia el Dr. Pérez Ossa."

A estas alturas, la mayoría de los trabajadores del Laboratorio Nacional desconocían el tema de la modernización y en cambio si esperaban una mayor participación en la toma de decisiones, ya que la apertura democrática había aumentado las expectativas de participación de la población y de los funcionarios y, también, porque en 1994 se promulgó la Ley que autorizaba la asociación de los trabajadores del Estado con fines reivindicativos, incrementando tal aspiración participativa.

A propósito de las expectativas de participación, el entrevistado gremial dijo: "Nos dimos cuenta que todo ese bagaje de la modernización del Dr. Pérez Ossa era falso después de una serie de entrevistas que tuvimos con muchas organizaciones vinculadas con la Salud. Creímos que el Dr. Pérez Ossa traía la modernidad del Laboratorio centrada en el participación de los trabajadores, pero no fue así".

La falta de información en el gremio laboral los condujo a pensar que esto tenía un fondo político, que no correspondía a un pensamiento democrático prevaleciente en el país. Al respecto el dirigente gremial apuntó: "En el transcurso de toda esta acción gremial, nos percatamos que eso de privatizar producción no era idea de gobierno ni era idea de las autoridades de salud sino que había sido idea de un estudio que había realizado el Dr. Pérez Ossa con anterioridad. Él llevó la idea al Ministerio para implementar en este Laboratorio, idea que no era mal vista en algunos sectores de gobierno que querían reducir el aparato estatal."

Frente a esta situación, considerada amenaza, la Federación de Trabajadores promovió el análisis de las implicaciones de la reforma del Departamento de Producción. En el estudio participaron científicos, ex- funcionarios y profesionales del Laboratorio. Hicieron comparaciones de los precios y costos de las vacunas que el Laboratorio producía y las producidas en el mercado internacional. El dirigente gremial dijo: "Para nuestro asombro encontramos que, fuera del país, las vacunas costaban 20 veces más que las nuestras. La gran preocupación nuestra era que se estaba perdiendo un servicio público, lo que afectaría a la población más desposeída de este país. Este era el Departamento con el que se había iniciado la institución".

Este gremio, que hasta 1995 era el único existente en el Laboratorio, tenía fuertes temores acerca de la orientación de las políticas de gobierno en el recinto. En esencia consideraban que los servicios estatales y, en especial, los servicios de la salud pública serían reducidos por presiones políticas de las fuerzas de oposición al gobierno. Como respuesta, en varias ocasiones paralizaron actividades laborales para celebrar asambleas de amplia participación, incluso invitaron al Dr. Pérez Ossa para que expusiera los fundamentos que tenía para la extinción del Departamento. El dirigente señaló: "Invitamos al Director y a sus colaboradores pero jamás asistió a ninguna de las asambleas".

Los trabajadores movilizaron a la opinión pública en torno a este problema, tuvieron entrevistas con el Subsecretario del Ministro (instancia de alto poder de decisión en el Ministerio), con organizaciones gremiales de niveles mayores y con los colegios profesionales de médicos y químico farmacéuticos para lograr su apoyo, agitando por varios meses el clima en el Laboratorio. Esta reacción provocó que las autoridades ministeriales declararan que "la extinción del Departamento" no había sido la palabra más afortunada que emplearan en esa oportunidad, y que en adelante se trataría de adecuar ese Departamento a las necesidades nacionales.

Tanto el Ministro Melgar como el Dr. Pérez Ossa, replantearon una estrategia más gradual para la modernización del Laboratorio, en la que se incorporó el tema de la planificación estratégica. Sin embargo, los conflictos sucedidos alejaron considerablemente la oportunidad de establecer relaciones de confianza entre los funcionarios, especialmente con la filial de la FENATS, y el Director en su primer año de gestión en el Laboratorio.

Se contrató una consultoría cuyo informe señalaba: "El clima laboral negativo es una visión crítica, especialmente entre los profesionales, de la gestión de la Dirección y de aquellas personas consideradas sus asesores". Así, los trabajadores del Laboratorio responsabilizaban al Director por la falta de información y la incertidumbre que se vivía en la institución. A pesar que el Director tenía conocimiento de estos problemas, que también salían a relucir en las encuestas de opinión que se levantaba entre los trabajadores, nada se hizo para aliviarlos.



Adicionalmente, el Dr. Pérez Ossa tomó otras decisiones administrativas que continuaron deteriorando su relación con los funcionarios, como por ejemplo, la remoción de una antigua Jefa del Departamento de Control Nacional, a pocos meses de haber llegado a la Dirección. El argumento del despido fue el atraso en los trámites de registro de medicamentos, algunos expedientes con más de cinco años de antigüedad, por lo que algunas empresas farmacéuticas habían optado por iniciar sumarios en contra del Laboratorio.

El despido de esta funcionaria, aunque era una atribución del director, adquirió un matiz político dado el clima de tensión en el laboratorio y la existencia de distintas tendencias políticas en que normalmente militaban los funcionarios, agravándose los acontecimientos para el Dr. Pérez Ossa. La dirigente gremial Rosamaría Martínez comentó al respecto: "Cuando el Director me preguntó mi visión sobre su gestión en sus primeros tres meses, le dije: no se ve muy bien su gestión Doctor, la gente no está muy contenta. Hay rumores, porque si bien la señora despedida era promilitar en forma exagerada, tenía la cualidad de ser una eficiente funcionaria". La Asociación Gremial se había formado al amparo de la nueva ley de sindicalización para los funcionarios públicos pero con un fuerte apoyo de los partidos de Gobierno, por lo que su composición y dirigentes se consideraban oficialistas.

En base a los antecedentes señalados de este caso, se solicita a Ud contestar lo siguiente:

1. Evalúe el impacto de la organización formal e informal en el *Proceso de Organización*, y su consecuencia en el proceso de toma de decisiones del Director Dr. Perez Ossa.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Nombramiento del Director Nacional lo hace el Ministro de Salud

Línea de autoridad claramente determinada

Proceso de Comunicación:

Ascendente: Jefe Dpto de Control Nacional, Director, Subsecretario, Ministro. Se respeta.

Descendente: Es nulo. Lo que genera los problemas entre Director y Jefe Depto de Control

Consecuencias trabajadores paralizan actividades laborales

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Consecuencias: creación del Comité de Defensa derechos de trabajadores, ejercen presión

No existe comunicación entre los directivos y los trabajadores.



2. Establezca su diagnóstico y su propuesta de cambio o mejora, en relación a cada uno de los siguientes elementos que conforman el **Proceso de Dirección**.

Elementos de Dirección	Diagnóstico	Propuesta de cambio o mejora
1. Motivación	Funciona la Teoría X No aplican mecanismos y políticas para motivar al personal.	Implementar Teoría Y Crear incentivos, capacitaciones, trabajo en equipo.
2. Comunicación	Uso de canales informales para presionar. No se comunica lo esencial a los trabajadores sino por terceros (TV). Canal formal solo es con los directores de área. Aplica Comunicación ascendente, no funciona la descendente.	Formalizar comunicación interna. Construir una estrategia participativa. Comunicar la estrategia. Mejorar relación con gremios
3. Liderazgo	Líder autocrático ignora al resto del personal	Líder democrático, participativo
4. Toma de decisiones	Centralizada. Sin consulta Sin fundamento técnico No se comunican a instancias no directivas.	Generar participación según estamentos. Asesores para tener técnicos.



3. Establezca su diagnóstico y propuesta de cambio o mejora, respecto de cada una de las etapas o pasos que comprende el Proceso de Control, en relación al caso de estudio.

Etapas del proceso de control	Diagnóstico	Propuesta de cambio o mejora
1. Establecimiento de normas y estándares.	No se respeta lo establecido. Son anticuadas no se ajustan a la realidad.	Construir por especialistas, un plan participativo de normas.
2. Medición del desempeño (acción)	Ambiente de relaciones laborales tenso. No se aplican mecanismos. No se conocen mecanismos de medición. Se contratan estudios donde se detecta descontento.	Establecer métricas y criterios para decidir cierre del Departamento de Producción.
3. Establecer comparaciones entre lo planeado (estándar) y lo real	Identificar variaciones. Cuantificar brechas. No se asignan responsables. Si los responsables hacen algo malo no sucede nada, no hay consecuencias. Se compara precios y costos de las vacunas de Lab. Nacional y extranjeras.	Procesos participativos. Comparar precios y costos de las vacunas
4. Corrección de desviaciones	Replantear la estrategia de Comunicación. Ministerio modifica Plan de Trabajo del Dr. Pérez haciendo una propuesta.	Hacer más participativa (comunicación descendente) la discusión para preparar el nuevo plan estratégico. Utilizar resultados del estudio para fundamentar decisión.



SEGUNDA PRUEBA de TEORÍA ADMINISTRATIVA 2010-2

Carrera: Ingeniería en Sistemas de Información y Control de Gestión
Académico: Gonzalo Muñoz Abella
Ayudante:

Estudiante: _____ Calificación: _____

La empresa Servicios de Alimentación S.R.L opera en una ciudad con una población de 300.000 habitantes. Sus oficinas centrales están ubicadas estratégicamente en el centro administrativo de la ciudad. Tiene 3 locales de atención de comida rápida, estratégicamente localizados, que operan sobre la base de una oferta elegible de 4 tipos de “menú estándar”. El horario de funcionamiento de los locales es desde las 12:00 hasta las 24:00 todos los días del año.

Los clientes tienen la opción de utilizar el sistema de autoservicio en los salones de cada local de atención o también pueden optar por llevarse el pedido. La gestión de atención en cada local la realiza un Jefe de Local quien es responsable de organizar la logística de funcionamiento y su abastecimiento a la bodega central, en función de la demanda. Los pagos a proveedores y acreedores se administran centralizadamente. Las recaudaciones se rinden diariamente a la oficina central. Los requerimientos de personal son canalizados a la oficina central en base a las necesidades que informe cada local de atención. En base a lo señalado, se solicita a Ud:

1. Proceso de Organización
 - a. Determinar y representar la tipología de estructura organizacional más apropiada de implementar para administrar dicho negocio. Fundamente su decisión.
 - b. Representar el organigrama de la empresa con los cargos relevantes necesarios para hacer funcionar los procesos de negocio de la empresa.
 - c. Describir las tres principales funciones de uno de los cargos identificados en 1.b.
2. Proceso de Dirección
 - d. Mencionar al menos tres mecanismos formales de comunicación que se pueden implementar para el funcionamiento de este negocio. Especifique un detalle de uno de esos mecanismos.
3. Proceso de Control
 - e. Estructurar el sistema de Control de Gestión de la empresa, tanto a nivel de la oficina central como de sus respectivos locales de venta, señalando los tipos de control a aplicar en cada caso, identificando a sus responsables y las respectivas herramientas de control a aplicar en cada caso, en función de la estructura definida en su respuesta de la pregunta N° 1.
 - f. Se dispone la siguiente información asociada a un producto:
 - El volumen de ventas pronosticadas del producto “Alfa” es 4000 unidades al año.
 - El costo de realizar cada pedido asciende a \$ 75 por cada unidad de producto.
 - Los costos anuales unitarios por concepto de seguros, seguridad y otros ítems de mantenimiento equivalen al 20% del valor de adquisición de cada producto, cuyo costo unitario asciende a \$ 500.

Con dichos antecedentes:

- Determine las unidades de producto que resulta más económico comprar cada vez.
- Cada cuánto tiempo resulta conveniente comprar?
- Cuántos pedidos se hacen en el año?
- Cuál es el costo total de realizar los pedidos? ($Co + Cm$ por unidad de producto).
- En ¿Cuánto se incrementa el costo total unitario del producto (\$) y (%) al adicionar el costo de ordenamiento y el costo de mantener dichos inventarios?

Sobre la base de los cálculos anteriores, el proveedor del producto realiza la siguiente oferta de abastecimiento:

- Aplicará un descuento del 5% sobre el precio de cada unidad de producto “Alfa” (\$500) si la empresa realiza Ordenes de Compra en cantidades de 120 unidades por pedido.

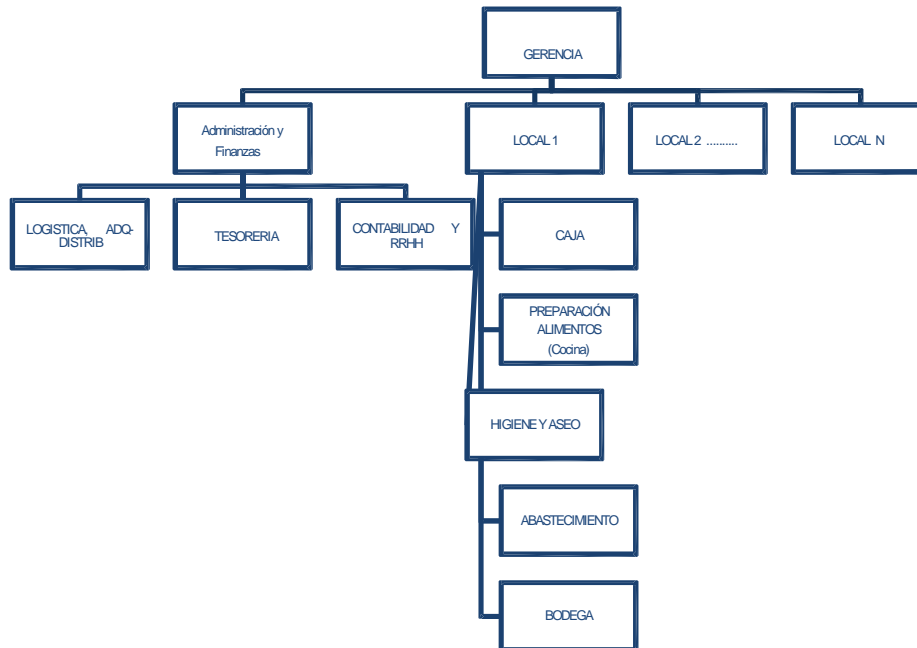
- ¿Cuál de las dos opciones resulta ser más conveniente? Fundamente con cálculos.

RESPUESTA N° 1

Rubro de la Empresa: Alimentos preparados y comida rápida
 Tipología de Estructura: MIXTA (componentes Funcional y Divisional)

Area de Administrativa: Aplicar una Estructura Funcional para centralizar la gestión de operaciones de sus Unidades de Negocio (Abastecimiento, Recaudación; Control Pagos). Todas las sub áreas que la componen se comportan como Centros de Costos o Gastos.

Area Comercial: Cada uno de los Jefes de Locales de Atención deberá responder por su gestión, operan en forma descentralizada y autónomas entre sí, es decir se comportan como Centros de Utilidad o de generación de ingresos. Tienen una organización basada en Unidades Estratégicas de Negocio (U.E.N). La ubicación de cada uno de los locales hace posible estructurar un tipo de Estructura Divisional por Localización Geográfica.



RESPUESTA N° 2

El Sistema de Control de Gestión de la empresa se estructura en dos niveles.

A nivel de Administración Central, se aplican herramientas como:

1. Sistemas de Información Gerencial. Considera las siguientes aplicaciones de Sistemas: Contable, Presupuesto, Ventas, Remuneraciones, Caja, Inventarios.
2. Auditorías: (Financiera, Marketing, Recursos Humanos)
3. Control de Higiene y Manejo de Alimentos.
4. Presupuestos: Formulación y Ejecución Presupuestaria (Flujo de Caja, Presupuesto de Ventas, Compras, Inversiones).
5. Indicadores de Gestión: (Liquidez: Razón de Circulante, Prueba Acida; Apalancamiento: (Razón de la deuda (total, corto y largo plazo), Razón de capital); Margen de Contribución de la empresa y por local de atención. Indicadores de Rentabilidad: sobre ventas, sobre capital)



A nivel de Unidades Estratégicas de Negocios (Local de Ventas), se aplican las siguientes herramientas:

6. Presupuestos: (formulación y ejecución presupuestaria) Ventas, Compras
7. Lote económico de compra (para productos claves)
8. Indicadores de Gestión: (Indicadores de Rentabilidad: sobre ventas, sobre capital); Indicadores de Actividad: (Rotación de inventarios; número de atenciones diarias; Monto de Ventas Diarias; Ranking de tipos de productos vendidos; Número de reclamos diarios; Margen de contribución por local.
9. Diagramas de Gantt: (para programar eventos: almuerzos y manifestaciones).
10. Control de Higiene y Manejo de Alimentos.

Mecanismos formales de comunicación:

Al Cliente:	Carta menú y lista de precios
Al área de preparación:	Orden de pedido del cliente (Comanda) A
Bodega:	Solicitud de reposición de insumos.



RESPUESTA Nº 3:

EVALUACIÓN SITUACIÓN ACTUAL

Variables:

Costo unitario de adquisición del producto:	\$ 500
Costo de ordenamiento de cada pedido (Co)	\$ 75
Costo de mantener una unidad de inventario (Cm)	\$ 100 (20% costo adquisición)
Demanda anual estimada (Q)	4000 unidades al año

Lote económico de Compra (q)

$$\text{Raíz cuadrada de } \left(\frac{2 * 75 * 4000}{100 * 1} \right) = 78 \text{ unidades por pedido}$$

Número de pedidos en el año $Q/q = 4000/78 = 52$ pedidos por año

Tiempo entre pedidos:

$$\text{Raíz cuadrada de } \left(\frac{2 * 75 * 1}{100 * 4000} \right) = 6,97 = \text{cada 7 días se hacen los pedidos}$$

Costo total anual incurrido en Ordenar y Mantener las unidades en inventario: Raíz

$$\text{Cuadrada de } (2 * 75 * 100 * 4000 * 1) = \$ 7.746$$

Costo Total de Inventario = (Costo de Adquisición + Costo de Mantener y Ordenar las unidades) Costo

$$\text{Total} = (500 * 4000) + \$ 7.746 = \$ 2.007.746$$

$$\text{Costo Unitario} = (2.007.746/4000) = \$ 501,93$$

EVALUACIÓN DE SITUACIÓN CON DESCUENTO:

Se aplica un 5% de descuento en el precio del producto, si se ordenan pedidos de 120 unidades en cada pedido (q = 120). Por lo tanto:

Costo unitario de adquisición del producto:	\$ 500 (-) 5% = 475
Costo de ordenamiento de cada pedido (Co)	\$ 75
Costo de mantener una unidad de inventario (Cm)	\$ 95 (20% de \$ 475)
Inventario Promedio (q/2)	120/ 2 = 60 unidades

Número de pedidos en el año $Q/q = 4000/120 = 33$ pedidos por año, cada 11 días

Costo de ordenar y mantener inventarios = **\$ 8.175**

$$(33 \text{ pedidos} * \$75) + (q/2 * Cm \quad 120/2 * 95)$$

Costo Total de Inventario = (Costo de adquisición + Costo ordenamiento + Costo de mantención):

$$\text{Costo total} = (4000 * \$475) + (33 \text{ pedidos} * \$75) + (q/2 * Cm \quad 120/2 * 95)$$

$$\text{Costo Total} = \$ 1.908.175$$

$$\text{Costo Unitario} = (1.908.175/4000) = \$ 477 \text{ por producto}$$

DECISIÓN

Conviene aceptar el realizar pedidos de 120 unidades por pedido, ya que hay un ahorro de \$ 99.571 (5%) (\$2.007.746 - \$1.908.175). A pesar de que el Costo de Ordenar y mantener inventarios se incrementa, pero se reduce el precio de adquisición unitario.



4. GLOSARIO



GLOSARIO

A

ACTITUD: Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ADMINISTRACIÓN: Proceso de diseñar y mantener las condiciones laborales desarrollando una coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL: Coordinar y gestionar recursos y esfuerzos en base al compromiso con la excelencia, con la calidad, por todas las personas en una organización, que pone de relieve el desarrollo alcanzado por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo de la calidad en el largo plazo.

ADMINISTRACIÓN COMPARADA: Estudio y análisis de la administración en diferentes ambientes y países.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, APO: Enfoque que se utiliza en ocasiones para evaluar el desempeño mediante objetivos verificables.

ADMINISTRADOR: Persona que lleva a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de organización.

APRENDIZAJE: Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

ASERTIVIDAD: Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

AUTOESTIMA: Grado en que una persona se acepta o se rechaza.

AUTORIDAD: Derecho propio de un puesto a ejercer a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

AUTORIDAD DE LÍNEA: Es la relación en que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado.

AUTORIDAD DESMEMBRADA: Situación en que la autoridad total para lograr un resultado determinado depende de más de un puesto y debe combinarse o agruparse para tomar la decisión requerida.

AUTORIDAD FORMAL: Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

AUTORIDAD FUNCIONAL: Derecho que se delega en una persona o unidad para controlar procesos, prácticas, políticas, relacionadas con actividades que lleva a cabo personal de otras unidades.



AUTORIDAD STAFF: Cargos de apoyo, ayudan a los administradores de línea.

B

BUROCRACIA: Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

C

CALIDAD: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

CARGO: Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo Empleado.

CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD: Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o muy cerca de ella.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

CODIGO DE ETICA: Declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

COMPENSACION: Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

COMPETENCIA: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. Es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con PERICIA; en otras palabras, una capacidad.

COMPETENCIA ESENCIAL: es una actividad que desempeña una empresa con pericia y también es central para su estrategia y éxito competitivo.

COMPETENCIA DISTINTIVA: es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña MEJOR que sus rivales; así representa una fortaleza interna competitivamente superior.

COMUNICACIÓN: Transferencia de información de una persona a otra, de cualquier tipo y forma, siempre que el que escucha (oye) lo interprete correctamente.

CONTROL: Función administrativa que busca monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y mostrar donde existen desviaciones de los estándares para corregir las fallas o desviaciones.

COORDINACION: Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los



medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

CREATIVIDAD: Capacidad para generar y desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

D

DELEGAR: El acto de asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formales para tomar decisiones y realizar actividades específicas.

DEPARTAMENTO: Área, división, sucursal o unidades definidos de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de funciones y el logro de resultados específicos.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES: Agrupamiento de procesos y actividades tomando como base los clientes. Ej. Depto. “Banca empresa”

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES: Agrupamiento de procesos y actividades tomando como base las funciones características que tiene por naturaleza la organización. Ej. Depto de marketing.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS O EQUIPOS: Agrupamiento de actividades tomando como base los procesos o equipos. Ej. Depto. de pintura.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO: Agrupamiento de procesos y actividades tomando como los productos o líneas de productos. Ej. Depto. de calzados.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO: Agrupamiento de procesos y actividades tomando como base segmentos territoriales ej. Agencia Temuco.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

DESCENTRALIZACIÓN: Tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una organización.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Contenido y estructura de un trabajo, en términos de sus funciones, actividades, deberes, responsabilidades y relaciones de un puesto.

DIAGNÓSTICO: Etapa del análisis en el cual se describe la situación o el estado actual de una organización, un proceso, un grupo, una persona o cualquier variable en la que es posible informar comportamientos.

DIRECCIÓN: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.



DIVISION DEL TRABAJO. Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

E

EFICACIA: Consecución de objetivos y metas. Logro de los efectos deseados.

EFICAZ: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

EFICIENCIA: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

EGRESO: Salida o partida de descargo de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.

EMPATÍA: Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. En otras palabras, es ponerse en el lugar del otro.

EMPOWERMENT: Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal. .

EMPRENDEDOR: Persona con capacidad de detectar oportunidades de negocios, buscar el capital y los demás recursos para lograr estructurar exitosamente una operación.

ENTORNO: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

EQUIDAD: Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

ESTANDAR: Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Método documentado y el mejor conocido para realizar alguna tarea o proceso.

ESTRATEGIA: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTRATEGIA CORPORATIVA: Estrategia que guía el curso general que siguen las empresas que tienen más de una línea de negocios, concentrándose en los tipos de negocios que quieren estar, en la adquisición o rechazo de negocios, en la asignación de recursos y en la manera de desarrollar aprendizaje y sinergia entre esos negocios.

ESTRÉS: Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

ESTRUCTURA MATRICIAL: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las



funciones y de los productos.

ESTUDIO DE MERCADO: Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

ETICA: Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

EVALUACIÓN ECONÓMICA: Es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas y tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas asociadas a las inversiones de una empresa antes de realizarlas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

G

GESTIÓN: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

GERENTE: Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

GRUPO DE TRABAJO: Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

H

HABILIDAD HUMANA: Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

HABILIDAD TÉCNICA: Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

I

INDICADOR: **Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el comportamiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.**

INGRESO: Es lo que recibe una empresa procedentes de la venta de sus productos o servicios. Se calcula como el resultado de multiplicar el precio de venta por el número de unidades de productos vendidas.

INFLUENCIA: Habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.



INTERNET: Red de computadoras, de la que forman parte desde grandes redes formales hasta redes informales, a las que puede acceder cualquier persona.

INTERVENCIONES: Medios de las que se vale el consultor organizacional para impulsar programas de cambio planeado.

INVERSIÓN INICIAL: Cantidad de dinero que es necesario invertir para poner en marcha un proyecto de negocio.

J

JERARQUIA DE NECESIDADES: Teoría motivacional desarrollada por Abraham Maslow que considera que las necesidades humanas existen en un orden ascendente de importancia.

JOINT VENTURE: Empresa cuyos accionistas son dos o más firmas independientes que entran en sociedad para un fin determinado.

L

LIDERAZGO. Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

M

MEDIO AMBIENTE: Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona, o grupo).

MISION: Describe la actividad y propósito de negocios actuales (“quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”).

MODELO: Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

MODELO DE NEGOCIOS: Establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Define: 1) la propuesta de valor para el consumidor y 2) la fórmula de utilidades.

MOTIVACIÓN: Fuerza que induce a las personas a moverse, a actuar o realizar algo. **N**

NEGOCIACION. Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

NORMAS. Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.



ORGANIGRAMA: Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

ORGANIZACIÓN FORMAL: División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN INFORMAL: Patrones de conductas y relaciones humanas que coexisten con la estructura formal de la organización. O que se encuentran fuera de ella.

ORGANIZAR: Establecer una estructura intencionada de roles para que sean ocupados por los integrantes de la organización.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL: Concepto referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información.

OUTSOURCING: Mejorar la competencia contratando servicios de otras empresas especializadas en procesos no ligados directamente con la naturaleza del negocio.

P

PARADIGMA: Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular

PERCEPCIÓN: Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (P.R.I). Es número de años que se necesita para recuperar la inversión inicial con los flujos de caja después de impuestos obtenidos cada año.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

PLANIFICACIÓN: Proceso de establecer misión, visión, objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

PLATAFORMAS DE TECNOLOGÍA: Se refieren al hardware cliente/servidor requerido para dar soporte a las aplicaciones de la tecnología de la información.

PODER: La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

POLÍTICAS: Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.



PRESUPUESTO: Tipo de plan, de carácter numérico, normalmente acompaña a cualquier acción o conjunto de acciones.

PROCESO: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PROCEDIMIENTOS: Tipo de plan que establece en detalle el método para desarrollar actividades actuales o futuras. Guían la acción.

PRODUCTIVIDAD: Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

PRODUCTO: Es la salida o resultado de cualquier proceso.

PRONÓSTICO: Predicción de la evolución de un proceso o de un hecho futuro a partir de criterios lógicos o científicos..

Q

QUINESIA. Estudio formal de los movimientos corporales.

R

RENTABILIDAD: Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. Puede hacer referencia a Rentabilidad económica, (beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios).

REINGENIERIA: Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

RESPONSABILIDAD: Obligación que se contrae al aceptar la pertenencia a una organización.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: “Una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente”.

RELACIONES HUMANAS: Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

RETROALIMENTACIÓN: Entrada de información a un sistema que da cuenta de la ejecución, sirve para verificar o asesorar en la toma de nuevas decisiones relacionadas con lo informado.

ROL: Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

S

SISTEMA: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.



SINERGIA: Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

SOCIALIZACIÓN: Proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente. Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional..

STAFF O APOYO: Puestos cuyos roles son de asesorar y aconsejar a alguna otra persona o unidad.

T

TASA INTERNA DE RETORNO o de Rentabilidad (T.I.R): de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión. Es la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

TECNOLOGÍA: La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios, incluye conocimientos, inventos y técnicas organizados de cómo hacer las cosas.

TEORÍA: Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo. Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida

TEORÍA SITUACIONAL: Escuela de pensamiento que se fundamenta en dos premisas: a.- no existe una sola manera óptima en cuanto a organizar, b.- ninguna manera de organizar es igualmente efectiva. Esto implica que no existen reglas universales para tomar decisiones gerenciales; lo importante es analizar las variables pertinentes a cada situación.

TEORÍA X: Posición tradicional de la motivación que sostiene que a los empleados les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las alabanzas

TEORÍA Y: Posición que parte del supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien; Que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, quieren tener responsabilidades y se pueden auto dirigir.

TEORÍA Z: Filosofía gerencial orientada hacia los recursos humanos, con énfasis en la participación del empleado.

TRAMO DE CONTROL: Cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

TRAYECTORIA DE CARRERA: Secuencia de cargos que una persona estaría en posibilidad de asumir dentro de sus desarrollos en una organización.

U

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, UEN: Unidad dentro de una organización mayor, que se administra como si se tratara de un negocio independiente.



UNIDAD DE MANDO: Principio de administración que establece que cada supervisado debe depender e informar sólo a un supervisor.

UTILIDAD: Excedentes del importe de las ventas sobre el importe de los gastos, cuando el resultado es positivo.

V

VALOR ACTUAL NETO (V.A.N): Procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros para determinar la equivalencia en el tiempo cero (0) de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

Criterio de Selección VAN: menor, igual o mayor que cero.

VALIDEZ: El grado en que las investigaciones miden de hecho lo que dicen estar cuantificando. Grado en que una prueba mide lo que se pretende que mida.

VALORES: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

VIABILIDAD: **Situación** que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias.

VISIÓN ESTRATÉGICA: Relata el horizonte de negocios futuro de la empresa y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.



5. BIBLIOGRAFÍA



5. BIBLIOGRAFIA

5.1 Bibliografía Básica

- Harold Koontz – Heinz Weihrich “Administración: Una Perspectiva Global” 12ª Edición, McGraw Hill, 2004.
- Idalberto Chiavenato “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ª Edición, McGraw Hill, 2000.
- James Stoner “Administración” 6ª Edición, Prentice Hall, 1999.
- Stephen Robbins – Mary Coulter “Administración”, 6ª Edición, Prentice Hall, 2005.
- Robbins – De Cenzo “Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones” 6ª Edición, Pearson Prentice Hall, 2009.

5.2 Bibliografía Complementaria

- Hellriegel–Jackson–Slocum “Administración: Un enfoque basado en competencias”, Cengage Learning, 2009.
- Illanes Frontaura Pablo. “El Sistema Empresa: Un enfoque integral de la Administración del”. Editorial Universitaria. 7º Ed., 2007.
- George Bohlander/Snell (2009) Administración de Recursos Humanos, capítulo 1.
- Whetten/Cameron (2005) “Desarrollo de Habilidades Directivas”, sexta edición, Pearson Prentice Hall, 2005
- páginas web de diversas empresas que los estudiantes deben explorar para desarrollo de las aplicaciones:
 - www.collahuasi.cl
 - www.embonor.cl
 - www.fasa.cl
 - www.lider.cl
 - www.pizzahut.cl
 - www.scotiabank.cl
 - www.sodimac.cl
 - www.walmart.com



*Teoria
Administrativa*

