



UNIDAD 1.

1.1.1 Definición y concepto de la Administración.....	2
<b>1.1 Su importancia.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Características de la Administración. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 La Administración, su carácter como ciencia, técnica y arte.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Su relación con otras ciencias.....</b>	<b>6</b>
1.5.1 Sociología.....	6
1.5.2 Psicología.....	7
1.5.3 Derecho.....	7
1.5.4 Economía.....	8
1.5.5 Antropología.....	10
1.5.6 Matemáticas.....	10
1.5.7 Administración relacionada con Ingeniería en Computación.....	10
1.5.8 Concepto de Contabilidad.....	11
1.5.9 La Administración y la Ergonomía. Conceptos de Ergonomía.....	12
1.5.10 La Administración y la Cibernética. Conceptos de Cibernética.....	12
<b>1.6 Evolución de la Teoría Administrativa. ....</b>	<b>13</b>
1.6.1 Escuela de la Administración Científica.....	13
1.6.2 Escuela de la Teoría clásica de la Organización.....	14
1.6.3 Escuela Conductista: La organización son las personas.....	14
1.6.4 Enfoque de Sistemas.....	16
1.6.6 Enfoque de contingencias.....	16
1.6.7 La calidad.....	16
1.6.8 Ingreso en una era de compromiso dinámico.....	22
<b>2.1 Clasificación de las empresas.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 La empresa.....	23
2.2.2 Clasificación de la empresa privada.....	31
2.2.3 Empresas y organizaciones sin fines comerciales.....	33
<b>2.3 Clasificación de las empresas según su carácter económico. ....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Sociedades.....</b>	<b>38</b>
2.2.4 De las Sociedades de Capital Variable.....	39
2.2.5 Ley General de Sociedades Cooperativas.....	39
<b>2.5 ¿Quiénes son gerentes? .....</b>	<b>41</b>
2.5.1 Habilidades técnicas.....	43
2.5.2 Habilidades humanas.....	44
2.5.3 Habilidades conceptuales.....	44
2.5.5 Gerentes frente a líderes.....	44
2.5.6 Teoría de los rasgos.....	44
<b>2.6 La cultura de la organización.....</b>	<b>44</b>



### 1.1.1 Definición y concepto de la Administración.

Definir esta actividad humana es algo complejo. Revisar la bibliografía nos hace ver que cada autor hace énfasis en distintos elementos de esta materia, pero identificaremos algunos de ellos:

1. **Es una ciencia social**, porque utiliza el método científico para la obtención de sus conocimientos, porque se apoya en otras ciencias tales como la Economía, la Psicología y el Derecho; y porque es producto de la actividad de seres humanos, los que no siempre siguen conductas predecibles.
2. Está **estructurada con un enfoque científico** en teorías principios y leyes los cuales describen o predicen situaciones, que a veces se confunde su uso dándoles un énfasis normativo o prescriptivo, lo cual es incorrecto ya que los que la utilizan deben armonizar la teoría y la práctica. Todo depende de la situación aplicada.
3. **Es una técnica**, una forma de hacer las cosas. Por ejemplo, algunas técnicas administrativas desarrolladas son: la elaboración de presupuestos, la contabilidad de costos, la planeación de redes, la ruta crítica, etc.
4. La Administración **trata de formalizarse al emplear modelos matemáticos** en ciertos casos donde algunas variables son conocidas y los fenómenos son repetitivos, por ejemplo: modelos financieros y econométricos (cálculo de la demanda de mercado).
5. Es una actividad dirigida hacia objetivos, a través de las personas y con el uso de recursos mediante técnicas y métodos en una organización.
6. Didácticamente se puede pensar que es un proceso formado por las funciones de planeación, organización, integración de recursos, dirección y control.
7. Es una actividad que se aplica a cualquier tipo de organizaciones: públicas, privadas, lucrativas, o de beneficencia pública.
8. Es aplicable por los administradores de todos los niveles organizacionales: ejecutivos, gerentes, supervisores, en general todos aquellos que tienen bajo su mando recursos y personas para lograr ciertas metas.
9. Se ocupa de la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Productividad es la relación entre resultados (productos) e insumos, en un período dado.

$$P = \text{productividad} = \frac{\text{resultados}}{r}$$



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



insumos i

Para aumentar la productividad se puede:

- i)  $r > i$
- ii)  $v_i$  y  $r$  se mantiene
- iii)  $\wedge r$  y  $v_i$

Eficacia es el logro de objetivos.

Eficiencia, es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.

La administración tiende a la obtención de un superávit, a establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas grupales con la menor cantidad de recursos disponibles.

10. Se hace manifiesta a través de procesos de toma de decisiones.

Es una técnica social, en vías de formalización dirigida a alcanzar objetivos, a través de las personas y otros recursos, empleando métodos en una organización.



La palabra “administración” se forma con el prefijo **ad**, hacia, y con **ministratio**; esta última palabra proviene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de **minus**, comparativo de inferioridad, y del sufijo **ter**, que funge como término de comparación.

**Minister** expresa subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de la administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.

## **1.1 Su importancia.**

### **¿ Por qué estudiar Administración?**

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

<b>Sociedad</b>	→	<b>Organizaciones</b>	→	<b>Administración</b>
Respuesta humana a la naturaleza de enfrentarla y sobrevivir		Grupos de personas entes artificiales (personas morales) que cumplen objetivos que individualmente sería difícil lograr		Actividad que hace productivo el hacer cotidiano de las organizaciones

Porque la sociedad moderna depende de las instituciones y organizaciones especializadas que le proporcionan los bienes y servicios que necesita. Tales instituciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos (administradores), que reciben distintos títulos.

Son ellos los que distribuyen recursos escasos entre fines alternativos, es difícil encontrar a alguien en el mundo moderno que no sea administrado ni esté sujeto a las decisiones de alguno de ellos.

Tipos de Administración:

- Pública (del gobierno)
- Privada (de empresas o negocios)



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003





### **1.3 Características de la Administración.**

- El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social.
- La Administración se distingue de otras funciones del negocio.
- Se da el proceso administrativo en todo momento.
- La estructura (personal) conforma un todo en la empresa.

### **1.4 La Administración, su carácter como ciencia, técnica y arte.**

<b>Elementos</b>	<b>Ciencia</b>	<b>Técnica</b>	<b>Arte</b>
<b>Definición</b>	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal, fundamentados en una teoría referente a las verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o posición para hacer bien una cosa.
<b>Objeto</b>	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
<b>Método</b>	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
<b>Fundamentos</b>	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.
<b>Ejemplos</b>	Investigación de Operaciones	De ventas, de costos, de presupuestos.	Desarrollo humano, superación personal.

### **1.5 Su relación con otras ciencias.**

#### **1.5.1 Sociología.**

La sociología es la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos.



La sociología industrial se forjó en los llamados estudios de Hawthorne. Estos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración han sido:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros)
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

### **1.5.2 Psicología.**

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano: para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia Binet.

Fue Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria. La contribución de la psicología en el área de la administración es en campos tales como:

- a) Selección personal.
- b) Entrenamiento y Capacitación.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicos.
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos, etc.

La psicología trata de adaptar e integrar mejor a las personas dentro de la organización.

### **1.5.3 Derecho.**

Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad, delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. Facultad de hacer o exigir todo aquello que la ley o la autoridad establece en nuestro favor, o que el dueño de una cosa nos permite en ella. Conjunto de principios y reglas a que están sometidas las relaciones humanas en cualquier sociedad civil, cuya observancia puede exigirse por diferentes métodos.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



Relación jurídica es un vínculo que une a dos o más sujetos de derecho por el cual uno de ellos (acreedor) titular de un derecho puede exigir del otro (deudor) el cumplimiento de una obligación. Derecho-obligación.

Solo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones a los demás, sean que éstas le hayan sido impuestas por la ley o que deriven de un convenio, desde este punto de vista la administración está relacionada intrínsecamente con el derecho ya que la base para la actuación administrativa es la estructura jurídica de la organización productiva.

*Derecho Administrativo.*

Rama del derecho público que re encarga del estudio de las normas y principios que regulan la actividad formal del poder ejecutivo, legislativo y judicial y las relaciones de los particulares con el estado en dichas actividades.

Leyes

Derecho Mercantil

Propiedad intelectual, patentes  
Código de Comercio  
Código Civil

Derecho Laboral

Ley Federal del Trabajo

Derecho Fiscal

Código Fiscal de la Federación  
Legislación Bancaria  
Ley del I.S.R.  
Ley del I.V.A.

### **1.5.4 Economía.**

Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen el hombre en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

La economía administrativa proporciona la visión global del proceso económico y da el marco de referencia para la aplicación de técnicas administrativas. Es la aplicación de la teoría económica a situaciones de negocios que requieren una decisión, es la toma de decisiones asociada al cambio.

¿Qué deberá producirse, en qué cantidades, estilos, modelos y para qué mercados?,  
¿Cómo deberá ejecutarse la producción, con cuáles recursos y tecnologías y bajo qué condiciones de costo?





**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



*Modelos econométricos. Demanda potencial.*

Es un método para analizar y explicar circunstancias en el entorno económico, es usado para simular condiciones a prueba de cambios y someter a prueba cambios hipotéticos asociados con estrategias alternativas, los resultados obtenidos tienen que compararse con los objetivos de la compañía a fin de seleccionar la estrategia adecuada.



### **1.5.5 Antropología.**

Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc., influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

### **1.5.6 Matemáticas.**

Sus aportaciones más importantes se encuentran en modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

### **1.5.7 Administración relacionada con Ingeniería en Computación**

*Sistemas de Información.*

- Un sistema de información es un conjunto de archivos de datos, procedimientos, equipos y personas que interactúan para el logro de finalidades determinadas.
- Hay sistemas de información manuales y automatizados.
- Los sistemas de información son modelos que describen el comportamiento de un sistema dado.

*Sistemas de Información Automatizados.*

- Sistemas en línea.
- Sistemas de tiempo real.
- Sistemas de apoyo a decisiones.
- Sistemas basados en el conocimiento.

*Sistemas en línea.*

Son aquellos en los cuales la captura y la consulta de los datos, se realiza directamente desde las posiciones de los usuarios u operadores del sistema.

*Sistemas de tiempo real.*

Son aquellos que controlan un ambiente, recibiendo datos, procesándolos y devolviéndolos con la suficiente rapidez como para influir en dicho ambiente, en ese momento. Ejemplos:



- Sistemas de control de procesos
- Sistemas de cajeros automáticos
- Sistemas de adquisición de datos y control de alta velocidad
- Sistemas de conmutación telefónica y de telecomunicaciones
- Sistemas de vigilancia de pacientes
- Sistemas de control de acceso

*Sistemas de apoyo a la toma de decisiones y de planeación estratégica.*

Son sistemas operacionales que ayudan a llevar a cabo los detalles de trabajo cotidiano de una organización. También se conocen como sistemas de procesamiento de transacciones. Ejemplos:

- Sistemas de Nómina
- Sistemas de Contabilidad
- Sistemas de Análisis Estadístico
- Programas de Pronóstico de Mercados
- Sistemas de Control de Personal
- Sistemas de Planeación Estratégica
- Sistemas de Evaluación y Control

Este tipo de sistemas tienen la capacidad de presentar información en diversas formas gráficas.

Realizan varios tipos de análisis matemáticos y estadísticos.

*Sistemas basados en el conocimiento.*

Elementos de la Inteligencia Artificial

- Robótica
- Sistemas de visión
- Sistemas de aprendizaje
- Procesador de lenguaje natural (oral o escrito)
- Redes neuronales
- Sistemas expertos

### **1.5.8 Concepto de Contabilidad.**

Contabilidad es el conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para ordenar, analizar, registrar y controlar las operaciones practicadas por una unidad económica, integrada por uno o varios individuos que conforman una sociedad civil o mercantil.

*Propósitos de Contabilidad.*

- Generar información para la toma de decisiones.



- Controlar y ordenar los recursos con los que cuenta la empresa en un momento determinado.
- Analizar los derechos y obligaciones del negocio en el giro comercial que presente.
- $\text{Activos} = P + CC$
- Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- Proporcionar información verídica y oportuna de la situación financiera del negocio a determinada fecha.
- Controlar la situación financiera de la empresa en el presente y prever el futuro a corto, mediano y largo plazo.

*Funciones de la Contabilidad:*

- 1ª. Concentrar y registrar el movimiento financiero de la empresa.
- 2ª. Vigilar el movimiento de fondos y valores.
- 3ª. Formar resúmenes periódicos para propiciar informes, de la situación y de resultados, es decir, balances y estados periódicos de ingresos y gastos.
- 4ª. Interpretación de estos informes.

### **1.5.9 La Administración y la Ergonomía. Conceptos de Ergonomía.**

- Estudia la interacción de las personas con los objetos con que entran en contacto, particularmente los objetos artificiales.
- Investigación de las capacidades físicas y mentales del ser humano y aplicación de los conocimientos obtenidos en productos, equipos y entornos artificiales.

La aplicación de la ergonomía puede llevar a productos más seguros o fáciles de usar, como vehículos o electrodomésticos. La ergonomía también puede generar procedimientos mejores para realizar determinadas tareas, desde cambiar un pañal hasta soldar una pieza metálica.

En 1940, el psicólogo británico Hywel Murrell unió los términos griegos ergon (trabajo) y nomia (conocimiento) para bautizar la nueva ciencia. Más recientemente se ha usado el término de “ingeniería de factores humanos” en lugar de la palabra “ergonomía”, ya que permite distinguir entre los factores humanos fisiológicos, psicológicos y sociológicos.

### **1.5.10 La Administración y la Cibernética. Conceptos de Cibernética.**

Ciencia interdisciplinaria que trata de los sistemas de comunicación y control en los organismos vivos, las máquinas y las organizaciones. La palabra, que proviene del griego kybernéoés (timonel o gobernador), fue aplicado por primera vez en 1948 por el matemático Norbert Wiener a la teoría de los mecanismos de control.



Según la teoría de la información, la información es estadística por naturaleza y se mide de acuerdo con las leyes de la probabilidad. En este sentido, la información es concebida como una medida de la libertad de elección implícita en la selección. A medida que aumenta la libertad de elección, disminuye la probabilidad de que sea elegido un determinado mensaje. La medida de la probabilidad se conoce como entropía. De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, en los procesos naturales existe una tendencia hacia un estado de desorganización, o caos, que se produce sin ninguna intervención o control. En consecuencia, de acuerdo con los principios de la cibernética, el orden (disminución de la entropía) es lo menos probable, y el caos (aumento de la entropía) es lo más probable.

La conducta intencionada en las personas o en las máquinas exige mecanismos de control que mantengan el orden, contrarrestando la tendencia natural hacia la desorganización.

## ***1.6 Evolución de la Teoría Administrativa.***

La evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

### **1.6.1 Escuela de la Administración Científica.**

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

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.



### **1.6.2 Escuela de la Teoría clásica de la Organización.**

La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar.

Los 14 principios de la administración de Fayol.

1. División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
2. Autoridad. Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
5. Unidad de dirección. Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente con un solo plan.
6. Subordinación del interés individual al bien común.
7. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
11. Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aún cuando se puedan presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión.

### **1.6.3 Escuela Conductista: La organización son las personas.**

Esta escuela surge en parte debido a que con el enfoque clásico no se lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo.

Experimentos de Hawthorne.-Así conocidos porque se realizaban en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



Los investigadores de Western Electric dividieron a los empleados en grupos piloto, sujetos a cambios deliberados en la iluminación, y grupos de control, cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados de los experimentos fueron contradictorios. Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo –el entorno social de los empleados- tienen una influencia positiva en la productividad.



### **1.6.4 Enfoque de Sistemas.**

La organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio.

### **1.6.6 Enfoque de contingencias.**

¿Por qué funcionaba magníficamente un programa de desarrollo organizacional en una situación y fracasaba rotundamente en otra?

Los resultados difieren porque las situaciones difieren. La tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto.

### **1.6.7 La calidad.**

*Los gurús de la calidad.*

Deming define la calidad como cero defectos o menos variaciones, y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución del problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistémicas y las causas especiales.

Catorce puntos postulados por Deming:

1. Crear la concordancia entre los propósitos por medio de un plan.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad.
3. Acabar con la dependencia de la inspección en masa.
4. Poner fin a la práctica de elegir proveedores bajo el criterio exclusivo del precio.
5. Detectar los problemas y trabajar sin cesar por mejorar el sistema.
6. Adoptar métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Cambiar el enfoque centrado en las cifras de producción (la cantidad) por otro centrado en la calidad.
8. Desechar el temor.
9. Derribar las barreras que separan a los departamentos.
10. Dejar de exigir más productividad sin proveer los métodos para lograrlo.
11. Suprimir las normas de trabajo en las que se prescriben cuotas numéricas.
12. Suprimir las barreras que menoscaban el orgullo del trabajador por su propio oficio.
13. Instituir sistemas vigorosos de educación y readiestramiento.
14. Crear una estructura de alta gerencia que todos los días haga énfasis en los 13 puntos anteriores.





**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



Juran define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico.

Los 10 pasos de Juran para mejorar la calidad son:

1. Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.
2. Establecer metas de mejoramiento.
3. Organizarse para alcanzar esas metas.
4. Impartir capacitación.
5. Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.
6. Informar los progresos
7. Dar el debido reconocimiento a cada persona.
8. Comunicar los resultados.
9. Llevar un recuento del proceso.
10. Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía.

Armand Feigenbaum se hizo célebre a través de su trabajo con los japoneses. El promovió un sistema para integrar los esfuerzos de los diversos grupos que forman una organización y para orientarlos hacia la meta de adquirir, mantener y mejorar la calidad.

Philip Crosby.- Sus conceptos sobre la calidad son los siguientes:

- La calidad se define como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo "bueno".
- El sistema adecuado para lograr la calidad se basa en la prevención, no en la evaluación.
- La norma de desempeño consiste en reducir a cero los defectos y no sólo en lograr "una buena aproximación".
- La medición de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos; y no un medio de obtener índices útiles.

Crosby plantea también sus catorce puntos para la buena administración

1. Compromiso de gerencia.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad. Adoptar las mediciones apropiadas para cada actividad, con el fin de identificar los aspectos que sea necesario mejorar.
4. Costo de la calidad. Estimar los costos de la calidad para identificar las áreas donde podría ser rentable un mejoramiento.
5. Conciencia de la calidad. Infundir en los empleados una mayor conciencia de la calidad. Ellos deben comprender tanto la importancia de que el producto se ajuste a los requisitos, como el alto costo de no adaptarse a éstos.
6. Acción correctiva. Tomar las medidas correctivas necesarias.
7. Planificación para lograr la meta de cero defectos. Formar un comité que elabore el plan de un programa apropiado para la compañía y la cultura de ésta.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



8. Capacitación del supervisor. Se debe impartir capacitación a los miembros de todos los niveles de la gerencia, para mostrarles como deben hacer su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. El día de cero defectos. Designar un día para anunciar a los empleados que la compañía ha adoptado una nueva norma.
10. Establecimiento de metas. Los individuos se deben imponer metas de mejoramiento, tanto para sí mismos como para su respectivo grupo.
11. Eliminación de las causas de error. Se debe alentar a los empleados a que informen a la gerencia si hay algún problema que les impida realizar su trabajo sin cometer errores.
12. Reconocimiento. Se debe otorgar un reconocimiento público, no de tipo económico, a las personas que alcancen las metas de calidad o tengan un desempeño sobresaliente.
13. Consejos de calidad. Estos grupos o consejos, integrados por profesionales de la calidad y jefes de grupos de trabajo, se deben reunir con regularidad para compartir sus experiencias, problemas e ideas.
14. Hágalo todo otra vez. Repita los pasos 1 a 13 para poner de relieve que el proceso de mejoramiento de la calidad nunca termina.



## Cuadro sinóptico 1.1

*Administración, origen  
y desarrollo*

### Época Primitiva

- División del trabajo por edad y sexo.
- El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo, ejemplo: la caza del mamut.

### Período Agrícola

- Vida sedentaria
- Aparición del estado
- Desarrollo de grandes civilizaciones apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.

### Antigüedad Grecolatina

- Aparición del esclavismo
- Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.

### Feudalismo

- Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal.
- Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales.
- Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos.
- Surgen los gremios (antecedentes del sindicato).

### Revolución Industrial

- Centralización de la producción
- Auge industrial
- Administración de tipo coercitivo
- Explotación inhumana del trabajador
- Estructuras de trabajo más complejas
- Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.

### Siglo XX

- Gran desarrollo tecnológico e industrial.
- Surge la administración científica
- Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003





## Cuadro sinóptico 1.2

### *La administración en América Latina*

#### Época prehispánica

Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados, en de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.

#### Época Colonial

Administración de las colonias, fundamentada en métodos utilizados en España.

#### Siglo XIX

Administración de las fábricas de acuerdo con sistemas vigentes en Occidente

#### Siglo XX

Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos, principalmente.

---

Kaoru Ishikawa. Conocido por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras.

Otra aportación de Ishikawa fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Incluso llegó a sugerir que la producción de un departamento se entregara a otro departamento, como si se tratara de clientes. Este enfoque fomentaría una comunicación más intensa y una actitud de servicio, de un departamento a otro, en lugar de la actitud burocrática para que el departamento propio luzca bien, pero a expensas de otros.

- Círculo de calidad. Grupo de trabajo que se reúne para discutir cómo mejorar la calidad y resolver problemas de producción.
- Calidad. La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.



- Administración de la calidad total (ACT). Compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación. La ACT entraña la mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado productos y servicios de gran calidad.

### **1.6.8 Ingreso en una era de compromiso dinámico.**

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una “aldea global”. Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración. Por tanto, somos de la opinión que el término compromiso dinámico expresa debidamente el enfoque vigoroso que usan actualmente los gerentes exitosos para dirigirse a las relaciones humanas y adaptarse, sin tardanza, a las condiciones que cambian con el tiempo.

Dentro del ámbito del compromiso dinámico están surgiendo seis temas:

#### *1. Nuevos entornos organizacionales.*

La teoría de la estrategia competitiva, creada por Michael Porter, se refiere a la forma en que los gerentes pueden influir en las condiciones de una industria cuando interactúan como contrincantes, compradores, proveedores, etc. Otra variante por Edward y Jean Gerner Stead en *Management for a Small Planet* coloca los intereses ecológicos en el centro de la teoría de la administración.

#### *2. La ética y la responsabilidad social.*

Prestan gran atención a los valores que mueven a personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización.

Robert Solomon coloca el valor de la excelencia en la punta de sus actividades.

#### *3. La globalización y la administración.*

#### *4. Cómo inventar y reinventar organizaciones.*

Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de “reingeniería de la empresa”, instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

#### *5. Pluriculturalismo.*



Charles Taylor sostiene que las personas sólo pueden conservar sus sentimiento de singularidad – su autenticidad- valorando lo que tienen en común y buscando extender lo que tienen en común a las organizaciones y las comunidades en las que viven.

## **2.1 Clasificación de las empresas.**

### **2.1.1 La empresa**

Las empresas son los agentes económicos encargados de la producción, en nuestro sistema económico (capitalista). Su comportamiento es de maximización de las ganancias (diferencia entre ingresos y gastos). Ver figura 1

Son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye en la vida privada de sus habitantes. Se definen como una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley las reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.

*¿Cuándo cumple una empresa con su función social?*

La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad. Cuando una empresa da a la comunidad más bienes y servicios que aquellos que utilizó en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social. (es productiva)

La función social de las empresas es cumplir con su función económica, que es para lo que han sido creadas. Cuando una empresa gasta más recursos de los que da a la sociedad, es decir, obtiene pérdidas, no cumple con su función social, ya que no produce riqueza para la colectividad: es una carga y no una ayuda.

Al generar ganancias, una empresa puede cumplir con otras funciones que son consecuencias de la obtención del lucro:

1. Ser verdadero vehículo de creación y distribución de riqueza.
2. Crear empleos.
3. Mejorar el nivel de vida de sus trabajadores a través de prestaciones e incentivos.
4. Generar impuestos.



*¿Por qué triunfa una empresa?*

Las empresas triunfan o fracasan según la preferencia que le den los consumidores a sus productos.

#### 2.1.1.1 Empresas Públicas.

La mayor empresa pública existente es el gobierno, el instrumento de ese gobierno es la Administración Pública. Tiene las características siguientes:

- Su capital pertenece total o parcialmente al estado.
- Toda empresa pública es parte o depende del gobierno de alguna manera.
- Su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Centralizadas.

Las secretarías de Estado.

Organismos descentralizados.

Las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura que adopten. Ej.: I.P.N.

Empresas de Participación Estatal Mayoritaria.

Son las siguientes:

1. Las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica.
2. Las sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:
  - a) Que el gobierno federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.
  - b) Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial que solo puedan ser suscritas por el gobierno federal; o
  - c) Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno.

Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades civiles así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la administración pública federal o servidores públicos federales que participen en razón de sus cargos o alguna o varias de





**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



ellas se obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes. Ej.: Aseguradora Hidalgo.

Fideicomisos Públicos.

Son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al ejecutivo federal en las atribuciones del estado para impulsar las áreas prioritarias de desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos. En los fideicomisos constituidos por el gobierno federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungirá como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

#### *2.1.1.2 Empresa privada.*

Es la empresa formada por particulares.

Argumentos a su favor:

1. Está obligada a ser eficiente, pues de otra forma quiebra u obtiene bajos rendimientos.
2. Produce o busca producir artículos de mejor calidad.
3. Las empresas privadas desaparecen cuando son ineficaces o los artículos que producen no son necesarios o deseados por la sociedad.
4. Al buscar producir aquellos productos que dejan un mayor margen de ganancias, las empresas privadas fabrican los bienes que los consumidores consideran los más necesarios. Las pérdidas o ganancias son el mejor termómetro de la necesidad que tiene o cree tener la sociedad de determinados productos.
5. Al existir múltiples empresas que producen un mismo producto, dan la oportunidad al consumidor de adquirir los bienes y servicios que ofrezcan mejor calidad y mejor precio.
6. Al ejercer su poder de compra, el consumidor decide qué deben producir las empresas.

Argumentos en contra:

1. Busca el lucro y ganancia de unos cuantos, sin importarles el interés colectivo.
2. No produce los artículos más necesarios para un país, sino aquellos que dejan un mayor margen de ganancias.
3. Su creación está fincada en razones egoístas.
4. No cumple ninguna función social.
5. No retribuye justamente a los trabajadores.

#### *2.1.1.3 Empresa estatal.*

Argumentos a favor:



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



1. Cumple con su función social al anteponer el bienestar colectivo, al beneficio de unos pocos.
2. Producen según las necesidades de la colectividad y no según los intereses de los directivos.
3. Mantienen fuentes de trabajo.
4. Invierten en áreas en donde el capital privado no muestra interés.
5. Evitan que la producción de bienes y servicios básicos esté controlada por extranjeros.
6. Activan el proceso económico del país y aumentan la inversión.
7. Sus planes de producción obedecen a intereses congruentes con las metas nacionales.

Argumentos en contra:

1. Hay preponderancia del criterio político sobre el criterio económico.
2. Los dirigentes, por lo general, son seleccionados por su identificación política o ideológica con el grupo en el poder; obtienen los cargos por medio de recomendaciones y no por su capacidad y eficacia.
3. El no responder con su patrimonio propio, hacer que sus dirigentes no se preocupen en hacer economías y trabajar con máxima eficacia.
4. Al tener una fuente segura de financiamiento y saber que nunca irán a la quiebra, no se preocupan en trabajar con pérdidas.
5. Todos los subsidios, que bajo diferentes formas: condonación de impuestos, préstamos, etc., se hacen a las empresas estatales, son pagados indirectamente por trabajadores y empresarios eficaces a través de impuestos.
6. En casi todas las empresas estatales existen personas que ganan altos sueldos trabajando poco o sin trabajar, como los llamados "aviadores" que sólo van a cobrar el sueldo.
7. Convierten al gobierno en juez y parte respecto de problemas laborales, jurídicos y sociales que surgen en la empresa.
8. Al concentrarse el poder económico y político en manos del grupo en el poder, se rompe el equilibrio de poder entre gobernantes y gobernados.

Empresa Pública Municipal.

- Los motivos de su formación es el de administrar los intereses de la localidad.
- Tiene como fin la satisfacción de las necesidades locales, por lo tanto no pueden obtener lucro.
- Escogen a su representante general por elección popular directa, que sería el presidente municipal.
- Tienen directores de áreas, que son los regidores.
- Tienen técnicos, que son sus síndicos.
- Cuentan con fondos federales, estatales y los que generan en el mismo municipio.
- Generan sus propios ingresos explotando los servicios públicos como, la provisión de aguas, alumbrado público, pavimentación, transporte público, etc. También administran libremente su hacienda, la cual se formará con las contribuciones que



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



señalen las legislaturas del estado, y serán suficientes para atender las necesidades del municipio.

- Tiene personalidad jurídica propia.
- Se encarga de formular sus propios reglamentos de gobierno y de actividades comerciales, industriales, culturales y de salubridad, así como de vigilar su cumplimiento.

#### *2.1.1.4 Definición y características de las empresas transnacionales.*

La compañía global supone que la escala y la consiguiente reducción del costo son la fuente clave de ventaja competitiva; ve en la diferenciación el camino principal hacia el éxito, espera utilizar innovaciones creadas en la sede central para reducir costos, incrementar ingresos, o ambas cosas.

Ciertos recursos y capacidades se mantienen centralizados en el país de origen, no solo como fuente de economías de escala, sino también para proteger ciertas competencias esenciales y proveer la supervisión necesaria de la gestión corporativa. La investigación básica es a menudo contemplada como un tipo de capacidad que tiene que ser retenida en el país de origen. Lo mismo ocurre, aunque no tanto, con la función de tesorería o el desarrollo de la gestión internacional.

Las plantas de producción a escala mundial para productos que requieren esfuerzo intensivo pueden ser construidas en países con salarios bajos. (Maquiladoras o Armadoras)

Otros recursos pueden mantenerse descentralizados, bien porque las economías potenciales de escala son pequeñas comparadas con los beneficios de la diferenciación, o debido a la necesidad de obtener flexibilidad rechazando la dependencia exclusiva de una sola instalación. Las instalaciones locales pueden suponer una protección contra variaciones del tipo de cambio, huelgas, desastres naturales, y otros desordenes, y también pueden reducir la necesidad de coordinación. Además, estas instalaciones pueden ayudar a crear la capacidad organizativa de las filiales nacionales, haciendo útiles los pequeños sacrificios de eficiencia.

La compañía integra los recursos dispersos a través de fuertes interdependencias. Estas interdependencias son consecuencias automáticas de la configuración de activos y recursos. Sin embargo, a menudo están diseñadas con el fin específico de fomentar la cooperación entre las unidades interdependientes.

La distribución de activos y recursos del modelo transnacional puede calificarse de red integrada.

Crea productos con estructuras modulares para que las características y estilo sean diferenciados por el mercado, mientras que los componentes básicos y el diseño central son estandarizados.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



El modelo transnacional varía los roles de sus operaciones nacionales. En algunos mercados, las filiales adoptan productos globales estándar y su rol está limitado a la aplicación eficiente de las decisiones centrales. Otras filiales son estimuladas a diferenciar. A menudo esta última categoría crea productos que otras filiales adoptan.

Algunas características importantes de las empresas transnacionales:

- Participan en las ramas más dinámicas de la actividad económica que en general son las más lucrativas, como la industria automotriz, alimentaria y farmacéutica.
- Actúan como grandes empresas, cuentan con fuertes inversiones de capital; es decir, manejan múltiples recursos de todo tipo.
- Controlan a nivel internacional el mercado de ciertos productos como el refresco de cola, el de grandes cadenas hoteleras y de alimentos.
- Ejercen un control mundial de los principales procesos y avances tecnológicos como la computación, la automatización y la robotización.
- Mantienen estrechas ligas con los principales grupos financieros mundiales por lo que tienen rápido y fácil acceso a las principales fuentes de financiamiento.
- Tienen una amplia experiencia en los procesos de la comercialización por lo que controlan grandes mercados a nivel nacional y mundial.
- Forman parte de grandes corporaciones que actúan a nivel mundial.
- El tamaño de la planta con el que cuentan es el más adecuado para ocupar una posición de liderazgo no solo a nivel nacional sino a nivel mundial.
- Mantienen un alto nivel de productividad porque la organización de la producción es eficiente y además cuenta con una mayor y mejor tecnología mas capital hombre ocupado.
- Obtienen tasas de rentabilidad superiores a las que obtienen las empresas nacionales.
- Absorben un porcentaje muy elevado de la demanda total del mercado.

Su forma de penetración es de acuerdo con tres modalidades:

- Adquiriendo empresas locales.
- Estableciendo sus filiales en el país al que llegan y aportando el 100% del capital.
- Asociándose con capital público y privado del país al que llegan.

Desventajas de las empresas transnacionales:

- Mantienen un control mayoritario o absoluto de algunas ramas productivas lo cual limita, frena o impide la competencia, por ejemplo, en la producción de llantas de automóviles y de algunos productos electrónicos.
- Controlan los mecanismos de mercadotecnia, publicidad y tecnología que nos hace consumidores de los productos de empresas con capital extranjero, como refrescos embotellados, cafés solubles, leches condensadas, cigarrillos, etc.
- A mediano y largo plazo, los países descapitalizan porque por cada dólar invertido por las empresas transnacionales, salen más de cinco por concepto de regalías, utilidades, usos de marcas, patentes, etc.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



- No ayudan a resolver el problema de desempleo, ya que utilizan tecnologías ahorradoras de mano de obra.

Argumentos en contra:

1. Crean una dependencia del país receptor de la empresa transnacional hacia el país originario (teoría de la dependencia).
2. Para preservar sus intereses, los directivos de esas compañías interfieren en la vida política del país receptor.
3. Un desplazamiento de capitales que efectúen de un país a otro, una o varias empresas transnacionales, puede causar graves desajustes en las economías nacionales y, principalmente, en las balanzas de pagos, debido a la gran cantidad de recursos que manejan.
4. Se llevan más recursos que los que aportan al país (teoría de la descapitalización)
5. Desplazan a empresas nacionales.
6. Los nacionales no tienen acceso a altos puestos en esas empresas.
7. La planeación de sus actividades obedece a objetivos transnacionales y no a metas nacionales.

Consortios Financieros.

También llamados Holding Companies o compañías tenedoras, son aquellas compañías que tienen como finalidad la compra de acciones de empresas con el objeto de controlarlas a través de la Asamblea de Accionistas.

Empresas Virtuales.

Una empresa virtual consiste en un número de facilidades y/o herramientas distribuidas estratégicamente por toda la planta a través de Internet. En conjunto complementan sus capacidades individuales para lograr un bien común, el vender un producto en específico.

Características:

- Capacidad total de diseño, manufactura y soporte del ciclo de vida del producto y sus procesos.
- Mutua dependencia entre las capacidades de distribución entre las empresas.
- Una estructura de común información que soporte la compatibilidad de intercambio de datos con protocolos.
- Una interface flexible con mecanismos para configuración y/o re-configuración de las unidades de la V.E.

Ventajas:

- Una comunicación rápida y confidencial con el comprador del producto, no importando en que parte del mundo se encuentre.
- El uso de transferencias electrónicas de fondos de un banco a otro, es decir el dinero es simbólico.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



- La llegada del producto a un mercado casi sin límites.
- La ventaja de que cualquier persona en el mundo puede tener información de su producto.

Desventajas:

- Que uno casi nunca ve a quien compra su producto.
- Que el uso de dinero simbólico puede provocar muy fácilmente fraudes.



## 2.2.2 Clasificación de la empresa privada.

Empresa

Actividad o giro

Industriales

Extractivas

Recursos renovables

Recursos no renovables

Agropecuarias

Manufactureras

Bienes de producción

Bienes de consumo final

Comerciales

Mayoristas

Minoristas

Comisionistas

Servicios

Transporte

Turismo

Instituciones financieras

Educación

Servicios públicos

Comunicaciones

Energía

Agua

Servicios privados

Asesoría y administración

Promoción y ventas

Publicidad

Salubridad

Fianzas y seguros

Otros criterios

Económico

Básicas

Semibásicas

Secundarias

Nuevas

Necesarias

Régimen jurídico

Sociedad Anónima

Sociedad Cooperativa

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Sociedad de Capital Variable

Sociedad en Comandita Simple

Sociedad en Comandita por Acciones

Sociedad en Nombre Colectivo

Duración

Temporales



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



	Permanentes
Otros	Mercadotecnia Producto
Origen del capital	
Privadas	Nacionales Extranjeras Transnacionales
Públicas	Centralizada Paraestatales Descentralizadas Participación estatal mayoritaria Fideicomisos públicos
Magnitud o tamaño	Pequeñas, medianas o grandes Criterio de Nacional Financiera Ventas Finanzas Producción Personal





## **2.2.3 Empresas y organizaciones sin fines comerciales**

### *2.2.3.1 Empresas de Servicio Social*

Son aquellas que suministran servicios destinados a promover la capacidad interpersonal y funcionamiento social de la persona, no solo como individuo sino también como grupo.

#### 1. Empresas de servicio social voluntarias.

Son grupos de personas que persiguen un objetivo común, comprendido por su propia voluntad y elección.

Características:

- Sin miras de lucro.
- Pueden recibir apoyo financiero de varias fuentes (contribuciones, donaciones, gobierno).

#### 2. Empresas de servicio social públicas.

Son organismos gubernamentales que tienen como objetivo proporcionar seguridad social a los miembros de la sociedad, contra las privaciones económicas y sociales que de otra manera derivarían en la desaparición o en una fuerte reducción de sus ingresos como consecuencia de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad profesional, desempleo, invalidez, vejez y muerte así como la protección en asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos.

Características:

- Sus actividades se ejecutan por medio de los organismos públicos de bienestar creados por la ley.
- Recibe sus fondos del gobierno o la casi totalidad de ellos.
- Tiene como propósito asegurar a los individuos los medios necesarios para satisfacer aquellas necesidades que se reconocen como básicas.

### *2.2.3.2 Empresa Cultural*

Tiene como objetivo el de difundir la cultura dentro de la sociedad, dando así la posibilidad de tener conocimiento y educación fuera de las aulas.

Ej.: teatros I.M.S.S., las orquestas sinfónicas, el ballet, las exposiciones de pintura, los museos, las filmotecas, las videotecas, las hemerotecas, las bibliotecas, etc. También pueden entrar algunas publicaciones como revistas, libros, programas de televisión y de radio.



El Instituto Nacional de Bellas Artes, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia son los órganos principales que en México rigen diversas instancias dedicadas a la cultura como los mencionados anteriormente.

#### *2.2.3.3 Empresa Recreativa.*

Persigue como fin el de vender un espectáculo y/o hacer que el consumidor se divierta mediante algún servicio que es dedicado y exclusivo para este fin. Los parques de diversiones, los cines, los teatros, los balnearios, los campamentos, los parques, los santuarios naturales y los parques nacionales, las publicaciones como las revistas, libros, los programas de televisión, los programas de radio, etc.

#### *2.2.3.4 Empresa Política.*

Los partidos políticos son personas jurídicas de derecho público, están llamados a defender y coadyuvar al régimen democrático y el sistema representativo del gobierno y escogidas democráticamente. (por medio del voto del pueblo).

#### *2.2.3.5 Empresas Gremiales.*

Un sindicato es una asociación formada para la defensa de un grupo de empleados. En las compañías sindicalizadas. La empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios.

Cuando un segmento o totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

## ***2.3 Clasificación de las empresas según su carácter económico.***

Las empresas se van a clasificar de acuerdo a su carácter económico en: sector primario, sector secundario y sector terciario.

### *¿Qué son las Sociedades Mercantiles?*

Es el acto jurídico mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para alguno de los tipos sociales en ella previstos señala la ley mercantil.

Tipos:

- Colectiva



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



- Comandita Simple
- De Responsabilidad Limitada
- Comandita por Acciones
- Anónima

*Desventajas de la constitución de una sociedad.*

- Están reguladas en una forma más estricta por el gobierno federal y las entidades federativas. La ley les exige cumplir con muchas reglamentaciones y presentar un sinnúmero de informes y declaraciones.
- Aquellas sociedades que colocan acciones entre el gran público inversionista tienen la obligación de informar de sus operaciones en forma muy amplia.

*Requisitos para la constitución de una sociedad.*

- Que haya dos socios como mínimo y cada uno de ellos suscriba una acción como mínimo.
- Que el capital social no sea menor de \$50 000.00 y que esté íntegramente suscrito.
- Que se exhiba en dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario,
- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos de numerario.

*Características de los socios.*

- Responden con su patrimonio de las deudas sociales ya sea por el monto de la aportación a la sociedad o de manera limitada.
- Su obligación es aportar los medios necesarios para la realización del fin común.
- Tienen derecho a participar de las utilidades que genere el negocio, a recibir parte del patrimonio social al disolverse ésta.
- Poder para integrar los órganos sociales y derecho a obtener de algunos órganos sociales la realización de actos que permitan o faciliten el ejercicio de otros derechos del socio.

*Ventajas de la constitución de una sociedad.*

- Se constituye como una entidad legal o artificial por separado y los dueños o accionistas a su vez, se encuentran desligados de ella. Esto limita el derecho de los acreedores sólo a los activos de la compañía, puesto que no puede responsabilizarse a los accionistas.
- Es más fácil obtener financiamiento, mediante la venta de sus acciones.
- La vida de la sociedad no resulta afectada por los cambios de propietarios que se producen por la venta de acciones, o por la enfermedad o muerte de sus administradores o accionistas.
- La vida de la sociedad sólo puede terminarse por una decisión del estado o de los propios accionistas.



#### *Trámites para constituir una sociedad.*

- Asistir ante notario público, los socios, para protocolizar la constitución de la misma y obtener la escritura constitutiva de la sociedad o acta notarial.
- Obtener el permiso para la constitución de sociedades de la Secretaría de Relaciones Exteriores, que le permite utilizar una denominación o razón social única.
- Inscribirla en el Registro de Comercio de su domicilio, a través de un decreto judicial que lo ordene, el cual se dictará con audiencia del Ministerio Público.

#### *¿Qué es una Sociedad Anónima?*

- Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- Es una entidad legal independiente, una persona moral que existe sólo para la ley.
- Su denominación social se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S. A.
- Regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles en sus artículos 87 al 206.

#### *Elementos de la escritura constitutiva de la Sociedad Anónima.*

- Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyen la sociedad.
- Objeto de la sociedad (su misión).
- Razón social o denominación.
- Su duración.
- El importe del capital social.
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, cuando el capital sea variable, así se expresa indicándose el mínimo que se fije.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores de la sociedad y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.

#### *Administración de la Sociedad Anónima.*

- El máximo órgano de administración de la S. A. es la Asamblea de Accionistas, la que se reúne al menos una vez al año en forma ordinaria y las veces que sea necesario en forma extraordinaria.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



- Puede acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad, y sus resoluciones se cumplirán por la persona que ella misma designe o, a falta de designación por el administrador o por el Consejo de Administración.

*Obligaciones de la Asamblea de Accionistas.*

- Reunirse por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan al término del ejercicio social y se ocupará además de los asuntos incluidos en la orden del día, de:
- Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores, tomando en cuenta el informe de los comisarios, y tomar las medidas que juzgue oportunas.
- En su caso, nombrar al administrador o Consejo de Administración y a los Comisarios.
- Aprobar estados financieros.

*Responsabilidades del Consejo de Administración.*

Los miembros de dicho consejo pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad y son solidariamente responsables ante la sociedad:

- De la realidad de las aportaciones hechas por los socios.
- Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.
- De las existencias y mantenimiento de los asuntos de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley.
- El exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.
- Nombrar a los funcionarios que en realidad administrarán a la sociedad.

*Miembros del Consejo de Administración.*

- El presidente del Consejo.
- El secretario, que elabora y custodia las actas donde constan los acuerdos que se han tomado en las reuniones de consejo y de las asambleas de accionistas, así como el control de los registros de éstos últimos.
- Tesorero, tiene a su cargo la custodia de los fondos de la Sociedad Anónima y es el responsable de la planeación y los informes financieros.

*Vigilancia de la sociedad.*

Corresponde a uno o varios Comisarios temporales y revocables quienes pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad.

Sus principales facultades y obligaciones son:



- Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados.
- Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para vigilar las operaciones que la ley les impone y para poder rendir fundadamente un dictamen anual.

## **2.3 Sociedades.**

### **Acto de Comercio.**

Es todo acto desarrollado por una sociedad comercial ya sea en forma colectiva o en forma individual, y en principio, los actos que recaigan directamente sobre cosas mercantiles y con ánimo de lucro.

### **Capacidad legal.**

Es decir, todas las personas deben tener capacidad legal, para contratar y obligarse siempre y cuando no lo prohíban las leyes comerciales.

### **Prohibiciones para ejercer el oficio de comerciante.**

1. Incapaces.
2. Los quebrados no rehabilitados.
3. Los reos sentenciados por delitos en contra de las personas en su patrimonio.
4. Los acusados de peculado.

### **Incompatibilidad para ejercer el comercio.**

- Los notarios.
- Los peritos.
- Los agentes aduanales.

### **Obligaciones del comerciante.**

1. Publicar su calidad mercantil.
2. Inscripción en el Registro Público de Comercio.
3. Llevar la contabilidad (libro, inventario, balance y libro de actas)
4. Conservar la correspondencia que tenga relación con la actividad mercantil desarrollada.
5. El empadronamiento fiscal del comerciante físico y moral.



#### **2.2.4 De las Sociedades de Capital Variable.**

El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades.

A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán siempre las palabras de Capital Variable.

El contrato constitutivo de toda Sociedad de Capital Variable deberá contener, además de las estipulaciones que correspondan a la naturaleza de la sociedad, las condiciones que se fijen para el aumento o disminución del capital social.

En las sociedades por acciones, el contrato social o la Asamblea General Extraordinaria fijarán los aumentos del capital y la forma y términos en que deban hacerse las correspondientes emisiones de acciones. Las acciones emitidas y no suscritas a los certificados provisionales, en su caso, se conservarán en poder de la sociedad para entregarse a medida que vaya realizándose la suscripción.

Todo aumento o disminución de capital social deberá inscribirse en el libro de registro que al efecto lleva la sociedad.

#### **2.2.5 Ley General de Sociedades Cooperativas.**

La Sociedad Cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Las Sociedades Cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
- II. Administración democrática.
- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara.
- IV. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios.
- V. Fomento de educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
- VI. Participación en la integración cooperativa.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



- VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa. Y
- VIII. Promoción de la cultura ecológica

Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las Sociedades Cooperativas.

Las Sociedades Cooperativas se podrán dedicar libremente a cualquier actividad económica lícita.

En la constitución de las Sociedades Cooperativas se observará lo siguiente:

- I. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones.
- II. Serán de capital variable.
- III. Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres.
- IV. Tendrán duración indefinida, y
- V. Se integrarán con un mínimo de cinco socios.

La constitución de las Sociedades Cooperativas deberá realizarse en Asamblea General que celebrarán los interesados y en la que se levantará un acta que contendrá:

- 1. Datos generales de los fundadores.
- 2. Nombre de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez Consejos y Comisiones, y
- 3. Las bases constitutivas.

A partir del momento de la firma de su acta constitutiva, las Sociedades Cooperativas contarán con personalidad jurídica, tendrán patrimonio propio y podrán celebrar actos y contratos, así como asociarse libremente con otras para la consecución de su objetivo social.

El acta constitutiva de la Sociedad Cooperativa de que se trate, se inscribirá en el Registro Público de Comercio que corresponda a su domicilio social.

Las bases constitutivas de las Sociedades Cooperativas contendrán:

- I. Denominación y domicilio social.
- II. Objeto social, expresando concretamente cada una de las actividades a desarrollar.
- III. Los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en sus denominación el régimen adoptado.
- IV. Forma de constituir o incrementar el capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que aporten.
- V. Requisitos y procedimientos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios.





- VI. Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación.
- VII. Áreas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento.
- VIII. Duración del ejercicio social que podrá coincidir con el año de calendario, así como el tipo de libros de actas y contabilidad a llevarse.
- IX. Forma en que deberán caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo.
- X. El procedimiento para convocar y formalizar las Asambleas Generales Ordinarias que se realizarán por lo menos una vez al año, así como las Extraordinarias que se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros.
- XI. Derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular.
- XII. Formas de dirección y administración interna, así como sus atribuciones y responsabilidades.

Clases de Sociedades Cooperativas.

1. De consumidores de bienes y/o servicios y
2. De productores de bienes y/o servicios.

## **2.5 ¿Quiénes son gerentes?**

Podemos dividir a los miembros de una organización en dos categorías: personal operativo y gerentes. El personal operativo está compuesto por personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y carecen de responsabilidad para supervisar las labores de otros.

Los gerentes dirigen las actividades de las otras personas .

*Definición de gerencia.*

El término gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.

El proceso representa las funciones o actividades fundamentales emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control.

*Habilidades gerenciales.*

Investigaciones de Robert L. Katz demostraron que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



*Roles y funciones del administrador. (lo que se piensa)*

Al administrador se le considera como:

1. Un maximizador de utilidades.
2. Un eficiente encargado de documentos y de trámites internos de la organización y gestor ante el sector público.
3. Burócrata, sin criterio y sin creatividad, que exige trámites engorrosos y sin provecho claro para la organización.
4. Los empleados lo perciben como un aliado del dueño.
5. Alguien en proceso de convertirse en un ejecutivo de grandes corporaciones.

Pero, ¿cuál es en realidad su trabajo?

1. Les corresponde ayudar a la empresa donde laboran a alcanzar sus metas en forma eficaz mediante la estructuración y coordinación conveniente de los recursos disponibles.
2. Generar sinergia del trabajo grupal.
3. Promover la creación de nuevas empresas.
4. Promover la creación de nuevos mercados.
5. Maximizar la productividad.
6. Diseñador de estructuras administrativas eficientes.

El análisis de las labores administrativas se puede hacer en tres dimensiones:

1. Exigencias, lo que tiene que hacer.
2. Limitaciones, lo que puede hacer.
3. Opciones, las oportunidades o alternativas, qué puede hacer pero qué no tiene que hacer. La diferencia entre exigencias y limitaciones. Por ejemplo:

Habilidades del administrador.

1. Reconocer el cambio.
2. Lograr objetivos.
3. Tomar decisiones.
4. Dirigir (usar efectivamente la autoridad).
5. Prever, planear y controlar.
6. Mantener sistemas de información.
7. Seleccionar personal.
8. Capacitar.
9. Promover la participación.
10. Motivar a su gente.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



Las organizaciones necesitan administradores competentes, a fin de alcanzar sus objetivos. El trabajo del administrador es, entonces, alcanzar un desempeño de acuerdo con la evaluación de criterios cuantitativos relevantes (volumen de ventas, nivel de utilidad o rentabilidad, etc.) ¿Cuánto hizo? Y cualitativos.

El desempeño está en función de:

- 1) Las medidas aplicadas (su forma de resolver los problemas).
- 2) Las metas de organización (la cual no siempre resulta clara, a veces accionistas, ejecutivos y empleados piensan en objetivos distintos).
- 3) La capacidad de adquirir recursos para cumplir con sus propósitos.

El propósito del trabajo del administrador es mantener en funcionamiento a la organización en un futuro cercano, adaptarla a los cambios.

*¿Qué hacen los administradores?*

Son una clase de personas con la función de guiar, promover y hacer surgir las habilidades latentes y los sueños de otros seres humanos.

1. Trabajan largas horas, lo que depende de la categoría y de la responsabilidad de su puesto.
2. Están ocupados, un día ordinario incluye varios cientos de breves incidentes o episodios.
3. El trabajo es fragmentado, hay frecuentes interrupciones, discontinuidad, tienen poco tiempo para dedicarlo a una sola actividad.
4. Su trabajo es variado, interactúan con mucha gente y participan en diversas actividades (revisar documentos, llamadas telefónicas, reuniones programadas, encuentros informales y recorridos o visitas de inspección).
5. Pasan la mayor parte de su tiempo dentro de sus propias organizaciones.
6. Su trabajo es de comunicación verbal, ya sea personal o por teléfono, utilizan muchos contactos de dentro y fuera de la organización.
7. La mayor parte de su tiempo obtienen, interpretan y proporcionan información, la menor parte del tiempo la usan para tomar decisiones y dar instrucciones y vigilar que se cumplan.

### **2.5.1 Habilidades técnicas.**

Los gerentes de primera línea tienen una participación activa en aspectos técnicos de las operaciones de la organización. Las habilidades técnicas comprenden conocimientos y experiencias en ciertos campos especializados como la ingeniería, computación, finanzas o la manufactura.



### **2.5.2 Habilidades humanas.**

La capacidad de trabajar bien con otras personas, saben cómo comunicar, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

### **2.5.3 Habilidades conceptuales.**

Los gerentes también deben tener la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. Deben ser capaces de ver la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades y visualizar cómo la organización se ajusta en su entorno más amplio. ¿Por qué? Estas habilidades son esenciales para la toma de decisiones efectivas.

### **2.5.5 Gerentes frente a líderes.**

A los gerentes se les designa. Su capacidad para influir en base a la autoridad formal inherente a sus posiciones. En contraste, los líderes pueden designarse o surgir del grupo. Los líderes pueden influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal. Podemos declarar que todos los gerentes idealmente deberían ser líderes.

### **2.5.6 Teoría de los rasgos.**

La búsqueda de características específicas que distingan a quienes son líderes de quienes no lo son dominaron los primeros esfuerzos de investigación del estudio del liderazgo.

Los esfuerzos de investigación que buscaron aislar estos rasgos dieron como resultado muchos "callejones sin salida". Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que siempre distinguieran a los líderes de los seguidores y los líderes efectivos de los que no lo son.

Seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en si mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto.

## **2.6 La cultura de la organización.**



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



Cultura: La compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

Institucionalización.

Cuando una organización adquiere vida propia – aparte de sus miembros – e inmortalidad.

Cultura Organizacional.

Percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significado compartido como normas, valores, actividades y creencias compartidos por los miembros de la organización.

Hay siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos. El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. Atención al detalle. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. Energía. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

### **¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?**

Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos acerca de la cultura organizacional, nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica. Incluir los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento. Los valores centrales se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.



### **Culturas fuertes en comparación con las débiles.**

Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades, disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización.

### **Cultura versus formalización.**

Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento. En este sentido deberíamos reconocer que una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización. Mientras más fuerte sea la cultura de la organización, menos interesada estará la gerencia en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados. Aquellas directrices se interiorizan en los empleados cuando hayan aceptado la cultura de la organización.

### **Funciones de la cultura.**

Primero, tiene un papel de definición de fronteras; crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. La cultura define las reglas del juego.

### **Desventajas de la cultura.**

Estamos tratando la cultura de una manera que no ha implicado hacer juicios. No hemos dicho que es buena o mala, sólo que existe. Muchas de sus funciones, como ya se describió, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Es evidente que éstos son beneficios para la organización. Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Le dice al empleado cómo hacer las cosas y lo que es importante. Pero no debemos pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización.

### **Barrera contra el cambio.**



## PROCESO ADMINISTRATIVO

M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente. Esto ayuda a explicar los retos que los ejecutivos de compañías como IBM, Eastman Kodak y General Dynamics han tenido en años recientes para adaptarse a cataclismos en su ambiente. Estas compañías tienen culturas fuertes que les funcionaron bien en el pasado. Pero estas culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz "hacer las cosas como siempre". Como lo ilustra el caso de Louis Gerstner, cuando dejó RJR Nabisco en 1993 para convertirse en el director de IBM. Gerstner convirtió en su prioridad más alta el cambiar la cultura conservadora de IBM, caracterizada por su aversión al riesgo. Después de tres años de enfocar su atención en esta tarea, finalmente tuvo éxito. Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso se es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.

### **Barrera hacia la diversidad.**

La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La gerencia quiera que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera, no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados. Limitan el rango de valores y estilos que son aceptables. En algunos ejemplos, como el caso reciente de Texaco, (el cual se resolvió en beneficio de 1400 empleados por \$176 millones), en que los altos gerentes hicieron ridículas observaciones acerca de las minorías, una cultura fuerte que tolera el prejuicio puede minar las políticas formales de diversidad de la corporación.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diversos probablemente disminuyan en las culturas fuertes conforme la gente trate de ajustarse. Las culturas fuertes, por tanto, pueden ser desventajas cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización. Además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.



### **Barreras contra las fusiones y adquisiciones.**

Tradicionalmente, los factores clave que observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionadas con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal. Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

Numerosas fusiones consumadas en la década de los noventa ya han fracasado o muestran signos de fracasar. Y la causa principal es el conflicto de las culturas organizacionales. La fusión de Time Inc. con Warner Communicatios en 1990 ha experimentado problemas desde el principio. La cultura de hacer negocios de Time era conservadora y paternalista, mientras que la de Warner seguía a la filosofía: "alto riesgo, gran recompensa". Los empleados de las dos compañías se tenían confianza, pero la combinación Time Warner nunca ha visto las sinergias que la prefusión pronosticó. La adquisición de NCR por parte de AT&T en 1991 y la adquisición de MCA por parte de Matsushita en 1991 son otros ejemplos visibles de los fracasos de las fusiones que no tomaron en cuenta la cultura. Y pocos negocios tuvieron más sentido en términos financieros que la fusión de octubre de 1993 de Price Club y Costco Wholesale. La combinación Price/Costco habría tenido el impulso de competir directamente con Wal-Mart's Sam's Club. Pero el matrimonio fracasó. El personal de Price y el de Costco no pudieron trabajar juntos. Un analista dijo: "Los chicos de Price tenían una mentalidad de tipo bienes raíces. Los chicos de Costco eran del tipo de quienes empezaron a trabajar en almacenes empacando mercancía cuando tenían 10 años y que fueron subiendo los peldaños. Fue una unión que duró muy poco. Price y Costco se divorciaron en agosto de 1994.

### **Cómo comienza una cultura.**

Sus fundadores tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

### **Cómo mantener viva una cultura.**

Muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.





### **Cómo aprenden la cultura los empleados.**

La cultura se transmite a los empleados de diversas maneras; las historias o anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Las culturas pueden analizarse al evaluar la calificación de una organización en diez características.

Estas han sido identificadas como:

1. Identidad de los miembros. Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional.
2. Énfasis de grupo. Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos.
3. Enfoque en las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
4. Integración de unidades. Grado en que, en las unidades dentro de la organización, se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente.
5. Control. Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
6. Tolerancia a riesgos. Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos.
7. Criterios de recompensas. Grado en que recompensas como los incrementos de salario y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño de los empleados, en vez de sobre la antigüedad, el favoritismo u otros factores no relacionados con el desempeño.
8. Tolerancia a conflictos. Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente.
9. Orientación a medios y fines. Grado en que la gerencia hace énfasis en resultados o salidas, más que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener dichos resultados.
10. Enfoque de sistemas abiertos. Grado en que la organización observa y responde a los cambios en el entorno externo.

### **Influencia en las prácticas gerenciales.**

Dado que establece restricciones en cuanto a lo que se puede y no hacer, la cultura de una organización tiene importancia especial para los gerentes. Estas restricciones pocas veces son explícitas. No están escritas. Es poco probable que siquiera sean expresadas. Pero están allí y todos los gerentes aprenden rápido “qué hacer y qué no hacer” en su organización.

En la actualidad, las organizaciones han de tener en cuenta una comunidad más numerosa, y heterogénea de grupos de interés, grupos o individuos a quienes afecta de



forma directa o indirecta la obtención de las metas de la organización. Hay dos categorías de grupos de interés: internos, entre quienes se cuentan los dueños, empleados y accionistas; externos, como los sindicatos, proveedores, competidores, asociaciones de interés público, grupos de protesta y organismos gubernamentales.

### **Relaciones públicas.**

Son actividades que realiza una empresa con el propósito de crear, mantener o establecer buenas relaciones entre grupos internos o externos por lo que nosotros consideramos que "las relaciones públicas son todas aquellas actividades que realiza una empresa con el propósito de informar a su público tanto interno como externo, de las acciones que ésta realiza y promoviendo actitudes favorables hacia la misma".

### **Tipo de relaciones públicas.**

Externas. Tiene como objetivo al público en general, ya sea un sector determinado de clientes actuales o cualquier otro grupo externo de la empresa.

Internas. Estas van dirigidas al personal que labora en la empresa y su objetivo es crear un clima agradable de trabajo de adhesión con la compañía.

### *Objetivos.*

- a) Los clientes reales o potenciales.
- b) Los empleados actuales y de futuro.
- c) Los proveedores y oferedores de servicios.
- d) Los grupos financieros.
- e) El público en general.
- f) El gobierno.

### *Medios utilizados en las relaciones públicas.*

1. Verbal.
2. Telefónica.
3. Escrita.
4. Conferencias.

Para tener éxito en las relaciones públicas es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. Debe ser repetitiva.
2. Buscar reacción en cadena.
3. Evitar la identificación con grupos que el público rechaza.
4. Debe darse una información veraz y sincera.

Las opiniones del público pueden ser manifestadas mediante cartas, quejas, comentarios, en prensa, etc. y para recabar información se usan frecuentemente:

- a) Buzones.
- b) A través de terceras personas.



- c) Métodos de observación.
- d) La combinación de las anteriores.
- e) Teléfono.
- f) E-mail.
- g) Libro de comentarios.

### **Administración por objetivos. (APO).**

Es una técnica gerencial que utiliza ciclos formales y predeterminados para trazar y revisar el progreso, hacia un conjunto de objetivos que debe alcanzar el subalterno en un período determinado.

Los objetivos se determinan por consenso entre el subordinado y el superior.

La administración por objetivos fue descrita por vez primera por Peter Drucker hace más de cuarenta años e incluye cuatro elementos comunes: metas específicas, toma de decisiones participativa, un período de tiempo explícito y retroalimentación del desempeño. Su atractivo está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para los miembros en lo individual.

*Pasos de un programa APO representativo.*

1. Se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización.
2. Los objetivos principales se asignan entre las unidades divisionales y de departamento.
3. Los gerentes de unidades en colaboración con sus superiores establecen objetivos específicos para sus unidades.
4. Los objetivos específicos se establecen colaboración con todos los miembros del departamento.
5. Planes de acción que definan como se alcanzarán los objetivos, que especifican y acuerdan gerentes y subordinados.
6. Los planes de acción se ponen en práctica.
7. El avance hacia los objetivos se revisa periódicamente y se proporciona retroalimentación.
8. El logro exitoso de los objetivos se refuerza por recompensas basadas en el desempeño.

*Ventajas de la administración por objetivos.*

1. Mejor administración, obliga a los administradores a pensar, para poder alcanzar resultados, en vez de sólo planear actividades o trabajos.
2. Aclara la administración, clarifica las responsabilidades y estructura la organización.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



3. Genera compromisos; en todos los niveles para poder cumplir el objetivo; los subordinados tienen la oportunidad de aportar ideas en los programas de planeación, ya que forman parte del establecimiento de los objetivos.
4. Ayuda a implantar, controles efectivos; permite evaluar las actividades y tomar acciones para corregir las desviaciones con el fin de asegurar el cumplimiento deseado.
5. Motiva al personal; induce a los individuos a establecer metas más difíciles.
6. Más eficiencia; incrementa el desempeño del empleado y la productividad de la organización.

### **Tipos de planes.**

Planes estratégicos                      Planes específicos  
Planes aplicables en toda la organización, Planes que están claramente definidos establecen objetivos generales y posicionan y no dan lugar a interpretaciones a la organización en términos de su entorno.

Planes operacionales                      Planes direccionales  
Planes que establecen detalles de cómo se      Planes flexibles que establecen guías logran los objetivos. Generales.

Planes a corto plazo                      Plan de uso único  
Planes que cubren menos de un año. Planes de uso que han sido diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única y planes a largo plazo que se crean como respuesta a planes que van más allá de cinco años decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

### **Tipos de presupuesto.**

Presupuesto de ingresos: Presupuesto que proyecta ventas futuras.  
Presupuesto de gastos: Presupuesto que enumera las actividades principales emprendidas por una unidad y asigna una cantidad en dólares para cada una.  
Presupuesto de utilidades: Presupuesto utilizados por unidades separadas de una organización que combina los presupuestos de ingresos y gastos para determinar las utilidades.  
Presupuesto de efectivo: Presupuesto que proyecta cuánto dinero en efectivo tendrá disponible una empresa y cuánto necesitará para cubrir los gastos.  
Presupuesto de gastos de capital: Presupuesto que proyecta las inversiones en propiedades, edificios y equipo.  
Presupuesto fijo: Presupuesto que toma un nivel fijo de ventas o de producción.  
Presupuesto variable: Presupuesto que toma en consideración los costos que cambian con el volumen.  
Presupuesto que se Incrementa: Presupuesto que asigna fondos a los departamentos de acuerdo con sus asignaciones en el período anterior.



**PROCESO  
ADMINISTRATIVO**  
M. en C. Eduardo Bustos Farías  
Junio de 2003



Presupuesto base cero  
(PBO)

Sistema en el que las peticiones de presupuesto empiezan desde cero sin tomar en cuenta las asignaciones previas.