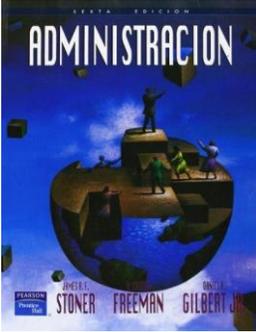


## Unidad 1 La Empresa

### Concepto de organización – empresa



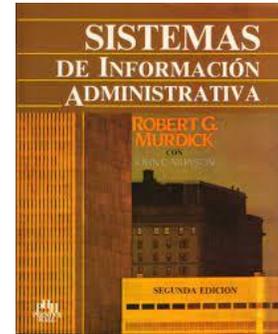
Según **James Stoner**.

**Una empresa es una organización**, "son dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos".

Según **Robert Murdick**

Una "unidad social constituida y estructurada con la finalidad de alcanzar objetivos y metas específicas, el logro de estos objetivos constituye uno de los factores que justifican la propia existencia y la razón de ser de las organizaciones."

Las personas unen sus esfuerzos para lograr fines comunes.

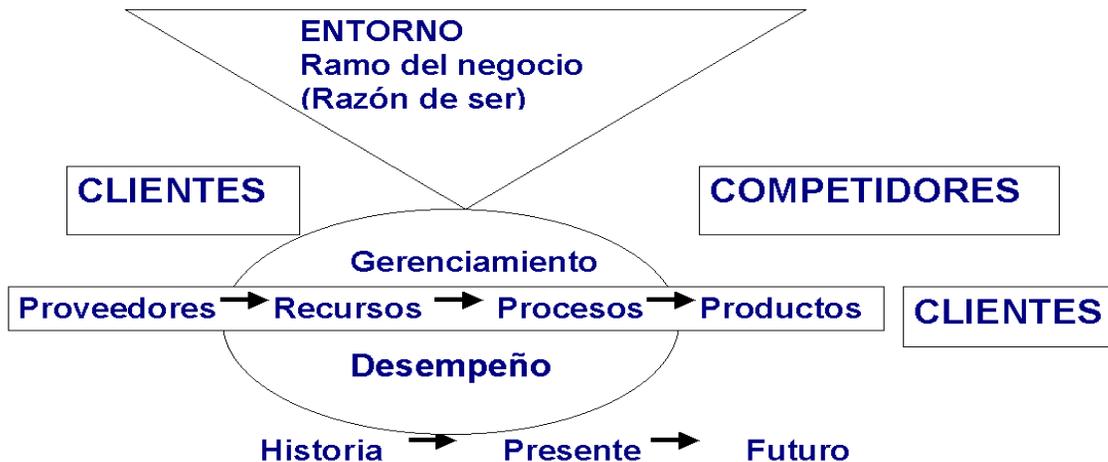


Pero **las organizaciones no son todas empresas**: Las organizaciones sin fines de lucro son **asociaciones, fundaciones**.

**La empresa**: son todas las organizaciones que establecen un negocio por la cual se logrará un excedente económico, la ganancia.

- ◆ Es una institución social: **Pauta su orientación a la gente**.
- ◆ Funciones y actividades desempeñadas por las personas: **El centro vital, está llevado a cabo por personas**.
- ◆ Relaciones entre las funciones y actividades: **Es la estructura de la organización**.
- ◆ Tiende hacia determinados fines: **Puede ser la ganancia**.
- ◆ El comportamiento **del ser humano**, sus caracteres y objetivos son afectados por el medio ambiente, **por las características del medio económico, político, cultural donde se desenvuelve**.

# LA EMPRESA



Las empresas son sistemas. Un sistema es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes. Sistema abierto en permanente intercambio con el medio ambiente.

**El ramo** va a ser alterado por **el entorno, los clientes**, los empleados, los accionistas son quienes van a aceptar o nos van a rechazar.

**Los proveedores:** Nos proporcionan la materia prima procesada o sin procesar. Debe ser gente confiable, debe ser eficaz y eficiente.

**Los competidores:** Hacen casi lo mismos productos que mi empresa.

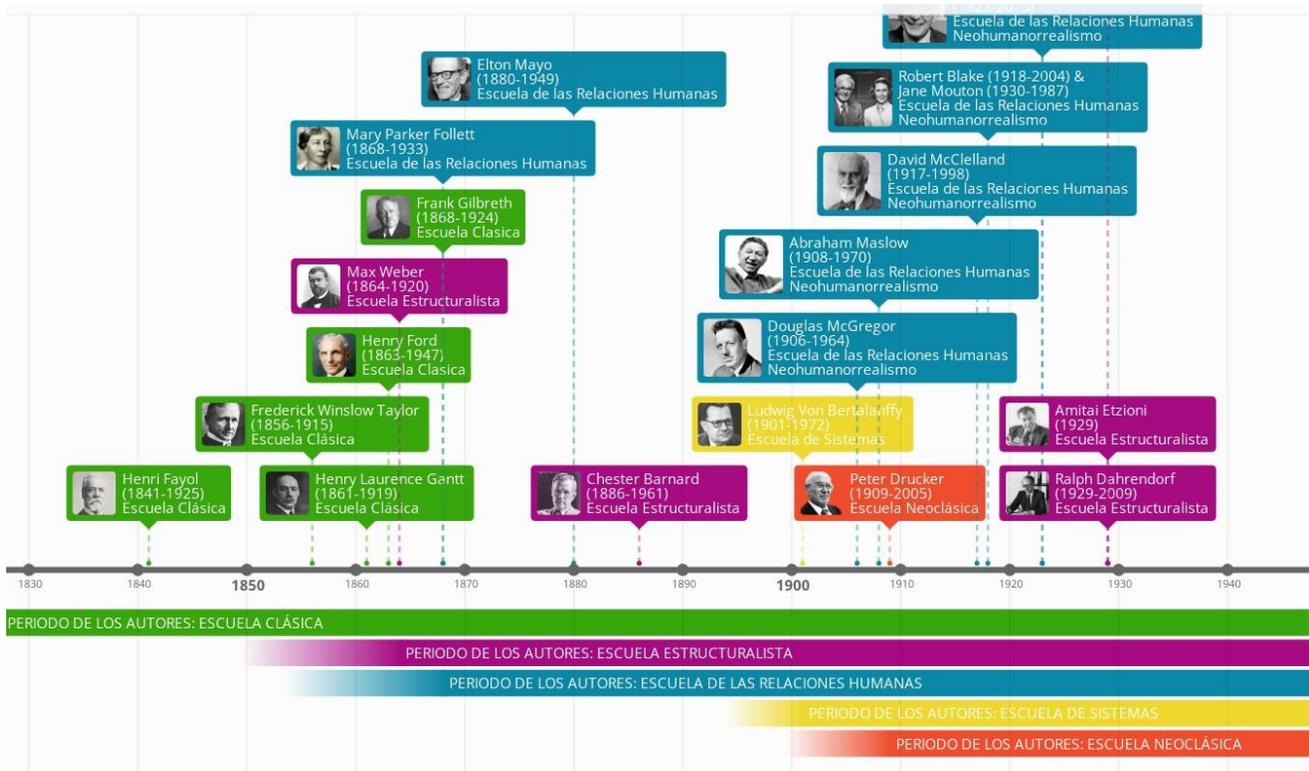
**Los recursos** se procesan, los recursos humanos procesan la mercadería.

**Gerenciamiento:** Es la manera en la cual van a administrar los procesos, orientar el desempeño de la gente, la empresa tiene **presente**, tuvo **pasado** y deberá tener **futuro**. Procesos que persiguen un fin económico.

La empresa debe tener en cuenta el **medio ambiente** en el que va a estar en contacto permanente y va a influir dentro de ella.

Los insumos, van a incidir en el resultado. Los recursos van a afectar la cantidad y la calidad productiva. Al medio ambiente se vierten los productos o servicios que la empresa brinda.

Según **Fayol**: "Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personas".



## 1.1 Concepto y análisis comparativo de la Administración:

### CONCEPTO DE ORGANIZACION

*“La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.*

Según esta definición, las **empresas productoras y de servicios** son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

## Administración Tradicional

### Antecedentes para la aparición de una administración

La **mecanización y los inventos** eran comunes en la época, la habilidad del obrero estaba siendo desplazada cada vez más por la maquinas; las herramientas del trabajador eran ahora las herramientas de las industrias; la intimidad del pequeño taller era reemplazada por las grandes chimeneas de las enormes fábricas. Debido al creciente énfasis de la producción, apareció una persona en el frente capaz de controlar y ordenar los factores de producción: **El administrador**. Su trabajo consistía en obtener su máxima eficiencia de las maquinas humanas y mecánicas a cualquier costo. Lo importante era el volumen producido, los costos unitarios, los limites de tolerancia del producto.

En este ambiente, los administradores se desarrollaban como mejor podían. La relación entre la administración y la mano de obra era frecuentemente confusa. Sin experiencia de liderazgo, los administradores se convirtieron en dictadores abusando de su autoridad.

Las relaciones entre el administrador y sus empleados eran también sumamente confusas.

Prácticamente todos los estándares de producción estaban establecidos subjetivamente sin apenas

tomar en cuenta sistemas de trabajo o análisis de movimientos. Este era el cuadro económico prevalente cuando un joven ingeniero, llamado **F. W. Taylor** comenzó a desarrollar el sistema administrativo que hoy se conoce generalmente como "Administración Tradicional o Científica".



*Frederick W. Taylor (1856-1915) fue el padre de la administración científica. Cuando trabajaba en Midvale Steel Company comprobó muchas ineficiencias. Trató de iniciar una revolución mental entre trabajadores y gerentes definiendo pautas claras sobre cómo mejorar la eficiencia en la producción.*

### La escuela Tradicional

La **Administración Científica**: La administración tradicional o científica se desarrolló de la **observación sistemática de los hechos de la producción-investigación y análisis del taller**. Aunque interesado en técnicas específicas tales como **estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución de planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana** todas ellas **centradas en eficiencia y producción** dicho enfoque está firmemente basado en esta teoría.

**F. W. Taylor** en el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y de estas observaciones, derivar principios.

Veía a la administración como proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: **definir el problema, analizar la situación de trabajo** en todos sus aspectos, aplicar **técnicas cuantitativas** a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar, manteniendo todos los demás factores de trabajo constantes, excepto el que debería ser cambiado, desarrollar una guía o **principio administrativo** derivado de las observaciones o estudios y, finalmente, probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes.

Utilizando este enfoque para estudiar el trabajo, Taylor dejó una verdadera riqueza de información administrativa para prácticamente posteriores. Es tal vez mejor conocido por el desarrollo de estudios de tiempos para determinar **un estándar de producción** que constituyera un día justo de trabajo.

## Principios de la administración científica

1. Taylor dijo que los trabajadores debían de ser **seleccionados científicamente, capacitados y asignados a aquellos puestos para los cuales estuvieran mejor capacitados**, física y mentalmente.
2. El trabajo debería ser **analizado científicamente** y no intuitivamente.
3. Debería de existir **cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan**, de manera que el trabajo pueda ser hecho de acuerdo con, los principios desarrollados y la mano de obra.
4. Debían compartir **igual responsabilidad cada sector efectuando el trabajo** para el cual estuviera mejor calificado.

Como persona, **Taylor** era un hombre de gran fuerza de voluntad, justo, sistemático, determinado y estricto, con un fuerte sentido de la ética protestante, su punto débil era la escritura, como su fuerte era la experimentación y la acción.



*Frank y Lillian Gilbreth, que tuvieron 12 hijos, manejaban su casa con los principios y las técnicas de la administración científica. Dos de sus hijos escribieron un libro, Más barato por docena, en el que cuentan la vida con los dos maestros de la eficiencia.*

### Los Gilberth:

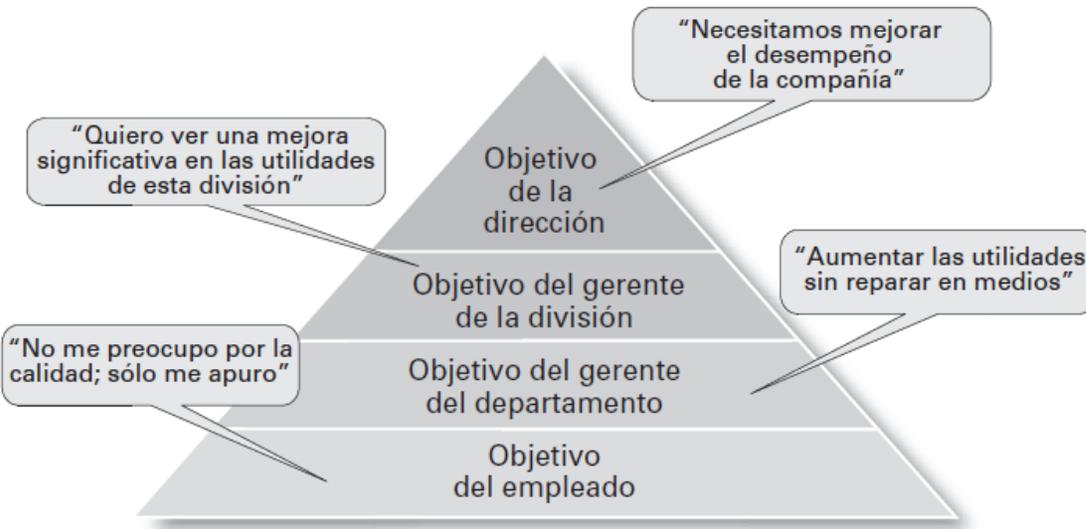
**Frank y Lillian Gilbreth** Frank Gilbreth un contratista de oficio constructor renunció a esa profesión para estudiar la administración científica cuando oyó a Taylor en una reunión profesional. Frank y su esposa Lillian, que era psicóloga, estudiaron el trabajo buscando eliminar los movimientos manuales y corporales inútiles. Los Gilbreth también hicieron experimentos para optimizar los resultados del trabajo, respecto al diseño y uso de herramientas y equipos.

Asociados a Taylor tanto en tiempo como en obra, los Gilberth hicieron contribuciones originales a la escuela de la administración tradicional o científica. Fueron de los primeros investigadores que tomaron **películas para estudiar los movimientos manuales y corporales**. Inventaron un aparato llamado **micro-cronómetro** para registrar los movimientos del trabajador y el tiempo que demoraba en cada uno.

Así identificaban y eliminaban movimientos inútiles que se escapaban a la vista. Los Gilbreth idearon también un esquema de clasificación de **17 movimientos manuales básicos** (como estirarse, asir, sostener) que llamaron **therbligs** ("Gilbreth" escrito al revés con el grupo *th* traspuesto). Este esquema dio a los Gilbreth un medio más exacto de analizar los movimientos manuales precisos de los trabajadores.

**Taylor** también estaba interesado en **estudios de tiempos y movimientos**. Mientras que el se concentro en cuanto tiempo tomaba efectuar un trabajo, los Gilberth se interesaban en qué tipo de movimientos eran los más efectivos. Por consiguiente, el **sistema de Taylor aumentaba la Producción** incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la vigilancia tipo militar; el sistema Gilberth aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles.

## Administración por Objetivos



### FIJACIÓN DE METAS

- Es un sistema que se basa en la fijación de metas.
- Es un sistema en el que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de estos, la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que se debe utilizar para alcanzar las metas.
- La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO les ofrece oportunidades para que satisfagan sus necesidades de crecimiento.

### FASES DE LA APO

- Fijación conjunta de objetivos por el jefe y el empleado.
- Acuerdo mutuo para medir el avance hacia los objetivos.
- Desempeño del empleado en el trabajo.
- Revisiones intermitentes del desempeño.
- Revisión final de los resultados.
- Preparación del siguiente ciclo.

### CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

Se requiere observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

**Especificidad:** Deben ser claramente estipulados: "El reporte debe ser entregado el próximo lunes a las 4 de la tarde en la dirección general."

**Aceptabilidad:** Debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual debe estar de

acuerdo en qué debe cumplirlo.

**Flexibilidad:** Debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso de ser necesario. “El transformador que suministraba de energía a la fábrica se dañó por lo cual la planta dejó de operar por 2 días”. Se requiere un reajuste de los objetivos fijados anteriormente porque, en su estado actual, no se pueden cumplir.

- **Mensurabilidad:** Debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cualificable para que sea realmente motivador para el personal. “Se deben entregar 500 pares de zapatos esta semana”.
- **Accesibilidad:** Es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos porque ello desmotiva al empleado.
- **Congruencia:** Deben estar “amarrados” con otros, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

## CARACTERÍSTICAS DE LA APO

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
3. Interrelación de los objetivos departamentales;
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
5. Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. Participación activa de la dirección;
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas

## ELEMENTOS CLAVE DE LA APO

- Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- Medir cuantitativamente las metas.
- Metas alcanzables.
- Retroalimentación continua del logro de las metas.

## REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LA APO

- En esencia, la APO destaca la importancia de la fijación de objetivos gerenciales específicos (con la ayuda y concurrencia de los superiores inmediatos) que deben ser logrados en el siguiente periodo, para luego medir el desempeño con el estándar de los objetivos actuales.
- En sus aplicaciones más exitosas, el enfoque excede el ciclo objetivos-resultados-objetivos hasta constituir un proceso de planeación y desarrollo de carrera que se integra cuidadosamente con el programa general de desarrollo de la organización.

## PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA PROGRAMACION DE LA APO

- Muchas organizaciones consideran que la APO es una solución instantánea para sus problemas.
- No se percatan de que los métodos de la APO, para ser exitosos, requieren e una planeación y ejecución cuidadosas.
- Insume demasiado tiempo
- Aumenta el “papeleo”.
- Puede pasar por alto objetivos cualitativos.
- Puede existir poco o inadecuado apoyo de la alta dirección.
- Está mal difundida y es mal entendida.

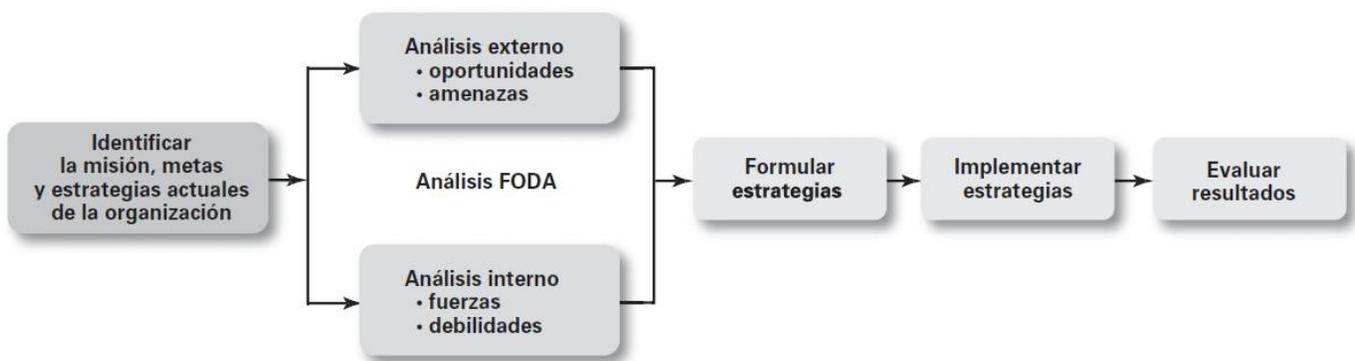
## Administración Estratégica

### LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

**INTEGRA:** La administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información.

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.



### ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

**FORMULACION DE LA ESTRATEGIA:** Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia.

El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

**EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

**Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:**

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Para **FORMULAR IMPLEMENTAR, Y EVALUAR ESTRATEGIAS** se presentan actividades en **3 niveles** de la jerarquía de una organización: **EL CORPORATIVO, EL DE UNIDADES ESTRATEGICA O DIVISIONES, EL DE LAS FUNCIONES**

Figura 8.3 Niveles estratégicos de las organizaciones



**Integrar la intuición y el análisis:** La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

El razonamiento analítico y el intuitivo se complementan.

**Adaptarse al cambio:** El proceso e administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos cuando se necesiten.

## TERMINOS CLAVES DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

**Estrategas:** Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.

**La declaración de la misión:** Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones e la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

### **Cientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?**

Creemos que nuestra principal responsabilidad son los médicos, enfermeras y pacientes, las madres y todos los que usan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).

### **Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?**

Los principales productos de AMAX son molibdeno, carbón, hierro, cobre, plomo, zinc, petróleo y gas natural, potasa, fosfatos, níquel, tungsteno, plata, oro y magnesio (AMAX).

### **Mercados: ¿La organización en qué región compete?**

Nuestro énfasis son los mercados de Norteamérica, aunque exploraremos las oportunidades mundiales (Blockway).

### **Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología?**

La tecnología común en estos campos son las coberturas de partículas discretas (Nashua).

### **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?**

A este respecto, la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito definitivo de Hoover (Hoover's Universal).

### **Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?**

Todo es parte de la filosofía de Mary Kay: una filosofía basada en la regla de oro. El espíritu de compartir e interesarse por los demás para dar con alegría nuestro tiempo, conocimientos y experiencia (Mary Kay Cosmetics).

### **Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?**

Crown Zellerbach está comprometido a liberar las capacidades y energías constructivas y creativas de todos sus empleados para dar un salto competitivo en el plazo de 1000 días (Crown Zellerbach).

### **Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?**

Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente natural (Dow Chemical).

### **Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?**

Bama busca personas que quieran aprender y dar sus aportaciones en equipo. Ofrecemos un ambiente laboral seguro, somos una empresa de igualdad de oportunidades, nos concentramos en el desarrollo y la retención de los empleados, cultivamos el respeto y la confianza mutua y somos partidarios de los ascensos internos. Apreciamos la voz de cada empleado (The Bama Companies).

Fuente: Basado en F. David, *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 65-66.

**Las amenazas y oportunidades externas:** Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial, detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

**Las fuerzas y debilidades internas:** Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital en la administración estratégica.

Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras:

El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

**Los objetivos a largo plazo:** Son los **resultados específicos** que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. **Largo plazo** significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que **establecen un curso**, ayudan a la evolución, **producen sinergia**, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

**Las estrategias:** Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

**Los objetivos anuales:** Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a

cabo la estrategia. Y sientan las bases para asignar recursos. Los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.

**Las políticas:** Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales.

Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.

## Proceso Administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- LA PLANEACION para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- LA EJECUCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- EL CONTROL de las actividades para que se conformen con los planes.

### PLANEACION:

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Pronosticar.
- c) Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

- e) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f) Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g) Anticipar los posibles problemas futuros.
- h) Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### ORGANIZACIÓN:

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN

- a) Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d) Aclarar los requisitos del puesto.
- e) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### EJECUCIÓN o DIRECCIÓN:

- Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN**

- a) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c) Motivar a los miembros.
- d) Comunicar con efectividad.
- e) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h) Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### **CONTROL:**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL**

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d) Comunicar cuales son los medios de medición.
- e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES**

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parece exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación esta involucrad en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

PLANEACION: Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que **establecen metas identificables**, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

## La esencia de la administración

Es alcanzar una **meta declarada**. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filosofo romano Séneca expreso *“Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable”*.

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se obscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre que hacer obscurece por completo lo que tiene que lograrse. **Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta ¿Qué estoy tratando de lograr? ¿Por qué?**

### Bibliografía:

Administración Tradicional Autor: Castro Barra Belem Mireya, Garcia Gomez Nadxieli Paola y Olmos Espinoza Martin  
Administración Estratégica RESUMEN DEL LIBRO: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID