

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTUDIO PARA MEDIR LA
INFLUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO DE LAS MYPES DE VILLA
EL SALVADOR EN EL 2014.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de Administración de empresas

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PIZARRO CABEZA, JUAN JOSE

Villa El Salvador
2016

A mis amigos y profesores que me han enseñado tanto, que comparten sus ideas y conocimientos, esforzándose por hacernos mejores personas y profesionales. A mi familia.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a las personas que han podido colaborar con la elaboración del presente trabajo “Elaboración de un plan de estudio para medir la influencia de la aplicación de los procesos administrativos en el desarrollo de las Mypes.”, por su interés y buenos deseos en esta etapa.

A las personas que contribuyeron con sus ideas y conocimientos, ya que a través de toda esa información se podrá mejorar la situación de las micro y pequeñas empresas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción de la realidad problemática	3
1.2 Justificación de la investigación	5
1.3 Delimitación de la investigación	6
1.3.1 Espacial	6
1.3.2 Temporal	6
1.4 Formulación del problema	7
1.4.1 Problema general	7
1.4.2 Problemas específicos	7
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	9
2.1.1 Internacionales	9
2.1.2 Nacionales	12
2.2 Bases teóricas.....	19
2.2.1 Administración y el proceso administrativo	19
2.2.1.1 Planeación	20
2.2.1.2 Organización	39
2.2.1.3 Dirección	46
2.2.1.4 Control	65
2.2.2 Micro y Pequeñas Empresas	80
2.3 Marco conceptual.....	87
CAPÍTULO III: ESTUDIO DEL MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO ...	88
3.1 Análisis para la construcción del modelo	88
3.2 Construcción y aplicación del modelo de procesos administrativos a dos empresas del P.I.V.E.S.	92
3.3 Revisión y consolidación de resultados	99
CONCLUSIONES	102

RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

LISTADO DE FIGURAS

Figura N°1: Las tres orientaciones de la planeación.

Figura N°2: Los seis pasos del proceso de planeación.

Figura N°3: Jerarquía de objetivos de calidad total.

Figura N°4: Los tres niveles de la planeación.

Figura N°5: Interconexión entre planeación estratégica, táctica y operacional.

Figura N°6: Interacción entre los planes estratégicos y tácticos.

Figura N°7: Niveles jerárquicos de la organización

Figura N°8: Factores involucrados en el diseño.

Figura N°9: Mecanismos de integración utilizados por el administrador

Figura N°10: Diferencias entre el trabajo individualizado y el grupal.

Figura N°11: Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Figura N°12: Los tres niveles de control.

Figura N°13: Las cuatro etapas del proceso de control.

Figura N°14: Tipos de estándares.

Figura N°15: Las categorías de control en el proceso del trabajo.

Figura N°16: Las tres categorías de control.

Figura N°17: Proceso administrativo.

Figura N°18: Modelo del proceso administrativo y su influencia en las Mypes.

LISTADO DE TABLAS

Tabla N°1: Asistencia a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial 2012 (%).

Tabla N°2: Micro y pequeñas empresas que gastaron en asesoría y consultoría. 2012 (%).

Tabla N°3: Mypes que capacitaron a sus trabajadores operarios 2012 (%).

Tabla N°4: Mejora en el desempeño de las funciones de los trabajadores operarios de la Micro y pequeña empresa, luego de la capacitación recibida. 2012 (%).

LISTADO DE CUADROS

Cuadro N° 1: Estilos administrativos, según la teoría X y la teoría Y.

Cuadro N°2: La administración, según la teoría X y la teoría Y.

Cuadro N°3: Factores que afectan positiva o negativamente la cohesión grupal.

Cuadro N°4: Mypes encuestadas.

Cuadro N°5: Resultados de encuesta.

INTRODUCCIÓN

Existen 4 procesos administrativos, fundamentales, que toda empresa debe cumplir para realizar sus actividades de la mejor manera, ósea, planificada, organizada, dirigida y controlada. Estos procesos son muy bien manejados en las grandes empresas, ya que por su tamaño y el monto de sus operaciones tiene que realizarlas con cuidado para evitar fallas que puedan afectar su crecimiento. Las empresas son las que abastecen al mercado con productos que nosotros los consumidores necesitamos para cubrir nuestras necesidades, no solo siendo importantes por esto, sino porque generan empleo para las familias, contribuyen con la sociedad y mejoran el nivel de vida.

En el Perú hay más de 1.6 millones de empresas, de las cuales solo el 0.6% son grandes empresas. El 99.4% son Micro y Pequeñas Empresas (a partir de ahora Mypes), teniendo al 60% de población económicamente activa (PEA) dentro de sus actividades y aportando alrededor del 42% del PBI del país. Estos pequeños negocios mueven gran parte de la economía peruana, dando trabajo a más de la mitad de la población. Lamentablemente muchas de las Mypes solo tienen un ciclo de vida muy corto ya que generalmente surgían para que las personas tengan una manera de subsistir y cubrir sus necesidades, creando el negocio sin alguna preparación específica que ayude al crecimiento de este.

En la actualidad hay Mypes que son creadas por personas capacitadas y tienen éxito, incluso también personas sin tanta formación que llevan adelante a sus empresas; pero en su mayoría las Mypes que salen del mercado cada año eran dirigidas empíricamente por sus dueños sin tener en cuenta los procesos que deben realizarse dentro de las organizaciones que para ayudar en su crecimiento.

Debido a su importancia en la sociedad, estos negocios son objeto de diversos estudios para superar sus barreras y limitaciones, tanto las que se presentan en el mercado como las que dependen de sus dueños-administradores. Sabemos que los procesos administrativos son la base para las operaciones empresariales, como aplican las grandes corporaciones. Pero en

las Mypes muchas veces no se aplican, los dueños tratan de dirigirla en base a sus esquemas propios, siendo muchas veces la razón de su salida del mercado.

Para el presente trabajo, la estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos. El primero capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al estudio del modelo de proceso administrativo.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

El trabajo es el medio de desarrollo personal, familiar, social y económico de las naciones; la formación de negocios y empresa genera oportunidades en el cual se desenvuelvan las personas generando beneficios para ellos y sus familias, haciendo de su vida más cómoda y satisfactoria.

Según la estadística MIPYME 2011, en el Perú las Mypes (Micro y pequeñas empresas), del 2004 al 2011, representaron en promedio el 60% de la población económicamente activa.

Actualmente en el Perú, existen aproximadamente 1 millón 680 mil 433 unidades empresariales, de los cuales el 99,4% son micro y pequeñas empresas, con una tasa promedio de natalidad de 15% anual y una de mortandad de 4.1% según las estadísticas hasta el 2012.

Por ello una de las mayores preocupaciones del estado ha sido impulsar y velar el desarrollo y crecimiento de estas unidades productoras de empleo para la nación; conocemos muchos casos de éxito de Mypes, sin embargo también hay muchos más que no han tenido un progreso o evolución favorable. En el proceso de generación y durante la vida de la empresa, si no son correctamente administrados podrían generar una situación de estancamiento o hasta incluso la extinción del negocio.

Uno de los problemas que se puede observar es que algunas Mypes no han tenido planificación, organización, dirección ni control en sus operaciones, se generan y se manejan empíricamente, sin aplicar los procesos administrativos estudiados y que toda organización debe seguir.

Los emprendedores que crean estos negocios, a veces no se dedican a informarse sobre ciencias administrativas y la adecuada gestión de las empresas, dirigen sus negocios en base a experiencias, quizá, únicamente; no siendo lo más recomendable.

Según la estadística MIPYME 2012, que estudió a las micro, pequeñas y medianas empresas dice que durante el 2007 nacieron 126 450 de estas, el 2.9% entro salió del mercado el primer año, para fines del 2008 ya solo quedan en actividad el 91% de las empresas que se crearon, este porcentaje cae rápidamente a 81.2% en el 2009, a 74.3% en el 2010 y 68.8% en el 2011. Para el quinto año, 2012 solo quedan activas el 63.7% (80 493) de las empresas nacidas en el 2007.

Como hemos comentado antes, las Mypes son la principal fuentes generadoras de empleo del país por lo cual su bajo crecimiento o extinción genera efectos negativos en la economía y la sociedad.

Se desconocen los factores que generan este problema en las Mypes, estos podrían estar en el proceso de su administración, desde la creación de la idea hasta la forma de ver sus resultados. Es por ello que se realizó un modelo de estudio para comprobar si la aplicación de estos procesos administrativos han influenciado en el proceso de crecimiento y evolución de las Mypes, con los resultados que se puedan obtener se puede orientar mejor a los emprendedores para fortalecer sus procesos administrativos y aumentar sus oportunidades de desarrollo a lo largo del tiempo, generando más empleo y beneficiando a la sociedad en la que se desenvuelven.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Actualmente el gobierno se preocupa por la evolución de las Mypes, debido al porcentaje de PEA que sostiene, brinda facilidades para su formalización y brinda algunos tipos de capacitación, también cada cierto tiempo realiza encuestas para observar el estado de estas.

Si bien estas tareas ayudan a fortalecer las funciones de las Mypes, no abarca todo el proceso de administración para garantizar su adecuado manejo y existencia en el mercado, manteniendo los puestos de trabajo que ha generado.

Como dice Samuelson y Nordhaus: “El objetivo último de la actividad económica es suministrar los bienes y servicios que desea la población a través de la producción. El indicador más amplio de la producción total de una economía es el producto bruto interno PBI, que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un año”¹. Las Mypes Aportan más del 40% del PBI en el Perú y su desarrollo debería ser una de los puntos más importantes de la nación.

Mediante este plan de estudio se pretende analizar si la aplicación de los procesos administrativos pueden aumentar las posibilidades de éxito y crecimiento de las Micro y pequeñas empresas, con estos datos se puede concientizar y educar a los emprendedores, beneficiando a las personas que laboran en estas, a sus familias, a su entorno, a la sociedad. Si las Mypes crecen, crecerá su demanda, generando más oportunidades de empleo y al estar más estructurados sus procesos podrían ser un buen lugar de trabajo para que los universitarios se inicien en el mundo empresarial y obtengan experiencia profesional en las funciones que realizan las Mypes para llevar a cabo sus operaciones e incluso para motivar a que ellos mismos pongan sus pequeños negocios.

El estado también podría colaborar según los resultados de la aplicación del estudio, ya que podría enfocarse en el tema para aumentar el número de negocios que sobrevivan y generan mayor desarrollo en sus comunidades.

¹ Samuelson P, Nordhaus W. Economía. Decimosexta edición ed.: McGraw-Hill.

Si se mejora la forma de trabajar en las Mypes, se podría aprovechar también mejor las oportunidades que da el gobierno como capacitaciones, financiamiento, concursos, etc. Ya que muchas veces los empresarios acceden a estos beneficios pero al final no se obtiene el resultado esperado.

Mediante esta modelo se busca estudiar si los procesos administrativos causan algún impacto en la vida de las Mypes, si no es así se seguirán buscando puntos para fortalecerlas, pero si la influencia genera una gran diferencia se tendrá razones fuertes para impulsar capacitaciones y estudios (que podrían realizarse a través de las universidades) para levantar estos puntos críticos de las Mypes, podríamos saber una de las causas de la vida o muerte de los negocios de este tipo, crear conciencia en los emprendedores sobre lo importante que son los procesos administrativos en todas las etapas del negocio, garantizando el empleo e incluso aumentándolo y mejorarlo, también serán punto de desarrollo para que los jóvenes universitarios se inicien en el campo empresarial, desarrollen sus habilidades y aporten al desarrollo de estas unidades de negocio y la sociedad.

El problema de la mayoría de Mypes es que son de supervivencia. Con este estudio se podrá apoyar el crecimiento de las Mypes, reduciendo el número de empresas que desaparecen cada año debido a que no superaron los problemas que enfrentaban.

1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Espacial.- Se realizó en la ciudad de Lima en el 2014.

1.3.2. Temporal.- Junio de 2014 a Diciembre de 2014

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.4.1. Problema general.

- ¿De qué manera la elaboración de un plan de estudio permite medir la influencia de la aplicación de los procesos administrativos en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014?

1.4.2. Problemas específicos.

- ¿De qué manera la elaboración de un plan de estudio permite medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de planeación en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014?
- ¿De qué manera la elaboración de un plan de estudio permite medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de organización en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014?
- ¿De qué manera la elaboración de un plan de estudio permite medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de dirección en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014?
- ¿De qué manera la elaboración de un plan de estudio permite medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de control en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014?

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. Objetivo general.

- Elaborar un plan de estudio para medir la influencia de la aplicación de los procesos administrativos en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Elaborar un plan de estudio para medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de planeación en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014.
- Elaborar un plan de estudio para medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de organización en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014.
- Elaborar un plan de estudio para medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de dirección en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014.
- Elaborar un plan de estudio para medir la influencia de la aplicación del proceso administrativo de control en el desarrollo de las Mypes de villa el salvador en el 2014.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.

2.1.1. Internacionales.

TITULO DE TESIS:

Capacitación y empleo para la Mype a través del SENCE (servicio nacional de capacitación y empleo)² – Chile.

AUTORAS:

María Carolina Hidalgo Aguilera.

Cecilia Francisca Ponce Ñanco.

² Hidalgo Aguilera MC, Ponce Ñanco CF. [Online].; 2011 [cited 2014 Diciembre. Available from: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2011/feh632c/doc/feh632c.pdf>.

RESUMEN:

El presente estudio trata sobre la “Capacitación y empleo para la MYPE a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)” pretende evaluar la influencia de los programas que brinda el SENCE a las Mypes en relación a su empleabilidad, productividad y competitividad, de la provincia de Valdivia Chile.

La investigación se centró en dos programas de capacitación que brinda el SENCE, Becas Mype para los trabajadores y Línea especial Mype para los microempresarios.

La elección de tema de estudio surgió a partir de que ni el mismo Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) tiene información sobre el impacto que generan sus programas en la sociedad, por lo que se desea generar datos para que puedan ser de utilidad y mejorar los cursos de capacitación, dando a conocer también, a los pequeños empresarios la oferta y los beneficios de este tipo de capacitaciones por parte del estado de Chile.

La hipótesis principal de este trabajo es los beneficios que brinda el SENCE a través de sus cursos de capacitación tiene un impacto positivo en la empleabilidad de sus trabajadores, en la productividad y competitividad de las Mypes. Esta hipótesis se probará con un instrumento de evaluación a través de una encuesta aplicada a las Mypes en Valdivia.

Tras analizar los datos obtenidos se observa que en la empleabilidad de los trabajadores, los servicios que brinda el SENCE no tiene un impacto positivo, ya que el hecho de haber recibido capacitación de este tipo no le garantiza tener un mejor empleo o algún aumento que lo beneficie.

Por otro lado los programas logran tener una pequeña influencia positiva en la productividad, ya que con los conocimientos adquiridos por los microempresarios logran llevar una mejor administración de sus negocios, mejorando sus procesos. Este variable se ve afectada reducidamente ya que estas empresas no cuentan con suficientes ingresos para poder invertir y mejorar sus procesos a escala mayor.

La competitividad que se esperaba aumentar en estos negocios, tampoco ha tenido una señal positiva ya que las capacitaciones son de un tiempo

reducido, solo de 40 horas. Siendo insuficiente para poder dar los alcances y desarrollar más los conocimientos y las habilidades de los participantes.

APORTE:

Esta investigación es importante porque se enfoca en desarrollo de las Mypes, en ver si ciertas variables las ayudan a mejorar en su productividad y competitividad para que tengan herramientas con las que se puedan desenvolver en el mercado. Las capacitaciones a los trabajadores y a los emprendedores son fundamentales para la supervivencia y crecimiento del negocio; pero si no se aprovechan adecuadamente y no se les brinda a las empresas los recursos complementarios para generar los beneficios que se esperan, el impacto causado será muy pobre.

Este es uno de los problemas que actualmente atraviesan las Mypes, tienen acceso a la capacitaciones pero que quizá no llegan a ser captadas de la mejor manera por los participantes o simplemente los emprendedores no pueden aplicarlas a sus negocios por falta de otros recursos.

Es de sumo interés el impulsar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas ya que juegan un papel muy importante en los países latinoamericanos, generan gran parte del PBI y representan cerca del 50% de PEA. Es por ello que este tipo de investigaciones generan grandes aportes al mundo Mype, para seguir el camino de su evolución.

Nuestro trabajo también está enfocado en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, en investigar los procesos que las pueden hacer más eficaces y eficientes a lo largo del tiempo, esperando ser de ayuda en el proceso de su desarrollo.

2.1.2. Nacionales.

TITULO DE TESIS:

Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro artesanía shipibo-conibo del distrito de callería-provincia de coronel portillo, periodo 2009-2010³.

AUTOR:

Rengifo Silva, Jefferson

RESUMEN:

Las mypes por ser motores del crecimiento económico se encuentran en todas las regiones, en este caso en Pucallpa. Donde se busca describir las características del financiamiento, capacitación y la rentabilidad de las Mypes de artesanía en la provincia de Coronel Portillo.

La ciudad de Pucallpa está creciendo mucho y está siendo conformada por muchas micros y pequeños negocios; por esto la dirección regional de trabajo y promoción de empleo de la ciudad de Pucallpa ha empezado a establecer mecanismo adecuados de coordinación, ejecución y supervisión de las políticas dictadas por el sector en concordancia con la política del estado con los planes sectoriales y regionales, para apoyar a las micro y pequeñas empresas mediante capacitación y financiamiento, de esta manera se impulsa el trabajo a los pobladores que hay a su alrededor.

Ya que en esta región no se cuenta con información sobre estas variables, de cómo han sido gestionados por los microempresarios, es por lo que se hizo esta investigación. Saber cómo obtienen esos recursos, como los utilizan y cómo van los resultados del negocio en función a estos.

El trabajo se dividió en partes, primero describir las características de los gerentes o administradores, como género, edad, estado civil y nivel de

³ Rengifo Silva J. [Online].; 2011 [cited 2014 Diciembre. Available from: <http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/documentos/repositorio/2012/01/03/000180/00018020130821115047.pdf>.

educación. Segundo conocer las características de las Mypes objetos de estudio, como el número de años operando y el número de trabajadores fijos y por temporadas. Tercero, las características del financiamiento, si es que han accedido a el. Cuantas veces se han prestado capital de instituciones financieras y no financieras, en que lo han usado y si creen que les ha servido para mejorar su empresa. Cuarto, características de la capacitación. Si participan en capacitaciones, si las brindan a su personal y si tiene influencia en sus operaciones. Quinto, se describe las características de la rentabilidad de las Mypes, si han aumentado en comparación al año anterior y a que se debe.

Este estudio nos permite conocer como las Mypes de artesanía en Pucallpa son administradas y aprender de estos. También nos puede guiar para iniciar otras investigaciones en la ciudad o en diferentes lugares del país.

APOORTE:

Este antecedente es importante para nosotros ya que nos dice como las Mypes de esta región tienen acceso al financiamiento, capacitación y como va su rentabilidad. Son puntos muy importantes en la gestión de estos pequeños negocios y en cada uno de ellos se aplica procesos administrativos. Nos demuestra la importancia de estos factores en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

Hay Mypes que pueden tener acceso a muchos recursos, pero si no saben administrarlas no tendrán buenos resultados. Esta investigación en la ciudad de Pucallpa nos abre más la interrogante si las empresas que son beneficiadas por las variables estudiadas llevaron un orden o alguna secuencia de pasos o procesos y algún control; y eso es lo que busca nuestro estudio actual.

Para obtener financiamiento se tiene que planificar en que se desea usar y ver la manera de que rinda los resultados esperados. Las capacitaciones también deben ser bien aprovechadas, aplicando los conocimientos que se puedan adquirir en la organización de la empresa, dirigiéndola y controlándola de la mejor manera.

Hay muchas razones por las que en estos negocios no se obtengan los resultados esperados, el estudio que planteamos sobre influencia de los procesos administrativos en el desarrollo de las Mypes podría darnos muchas respuestas.

TITULO DE TESIS:

Estrategias para inducir la formalidad de la Mype de la industria gráfica- offset por medio de gestión competitiva⁴.

AUTORA:

Santander Cjuno, Cintya Kristel

RESUMEN:

La presente Tesis es un manual con una serie de pasos orientados a las Mypes de la Industria Gráfica Offset como estrategia ante la informalidad, utiliza como herramienta competitiva las diferentes propuestas que diferentes organismos públicos y privados ofrecen también con este fin.

Actualmente ser informal es desaprovechar muchas oportunidades que podrían generar una ventaja competitiva en los negocios, pero solo se podrían acceder a ella si se es una empresa formal.

El estado ha mejorado el acceso a la formalidad, reduciendo los costos y la burocracia que limitaba esta actividad para animar a los empresarios a ser formales y gozar de los beneficios que se ofrecen con el fin de ayudar el crecimiento microempresario.

El tema de investigación es si con la competitividad puede ser usada como estrategia para sacar a las Mypes de la informalidad y con este manual, que no se aplicara por temas de tiempo, se pretende ofrecer una guía para los empresarios y ayudar en el proceso de formalización de las micro y pequeñas empresas de la Industria Gráfica Offset.

⁴ Santander Cjuno CK. [Online].; 2013 [cited 2014 Noviembre. Available from: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4961/SANTANDER_CJUNO_CINTYA_INDUSTRIA_GRAFICA.pdf?sequence=1.

Para tener una idea más concreta sobre la informalidad fue necesario llevar a cabo entrevistas a los negocios y conocer su situación.

En base a esto se decidió hacer el manual con dos estrategias, la capacitación y el acompañamiento (asesoramiento continuo). Con la capacitación se espera afinar los conocimientos y técnicas de los microempresarios para mejorar las operaciones de sus negocios, y con el acompañamiento se quiere dar un soporte y apoyo por profesionales en gestión.

En la aplicación de este manual se incurre en costos, la idea es que esos costos no sean cargados a las Mypes sino lo que se busca es el apoyo de alguna institución nacional o internacional que se dedique al apoyo de los pequeños negocios y la generación de empleo.

APORTE:

Este estudio es importante porque nos habla sobre una de las problemáticas más resaltantes de las Mypes, la informalidad. Muchas de ellas prefieren mantenerse fuera de la ley porque no les agrada la idea de tributar y de saber que serán monitoreadas por el estado, en la formalización se tiene que cumplir con las obligaciones pero también se acceden a muchos beneficios que podrían ayudar al crecimiento del negocio.

Con este manual se puede ayudar a incrementar el número de Mypes que pasan a ser formales ayudando al microempresario a salir adelante a través de un seguimiento constante que lo ayudara a aprovechar y aplicar las herramientas que el estado y las instituciones privadas les brindan con el fin de hacerlas crecer e influir positivamente en el bienestar de la sociedad y la economía.

TITULO DE TESIS:

Planificación estratégica aplicada al restaurante vegetariano “sabor de zen” en el período 2010 – 2012⁵ .

AUTORAS:

CAROLINA SOLANO/RU – I TAI

RESUMEN:

Uno de los problemas de las Mypes es que no tienen definido que es lo que quieren ser en el futuro, por tanto, no tienen un plan estratégico. Las mypes gestión sus operaciones enfocadas en el día a día, o en el corto plazo, no piensan en lo que será a largo plazo, no se proyectan. Quieren aumentar sus ventas y sus utilidades pero no crean un plan que los lleve hacia ese objetivo.

El presente trabajo inicia describiendo el marco teórico sobre la planeación estratégica, definición, importancia y pasos como elaborarlo.

En el segundo capítulo se analiza los factores internos y externos del Restaurante vegetariano Sabor de Zen, para conocer a la empresa internamente y entender su entorno. Se aplica una encuesta a los clientes del lugar y a las personas que circulan por la zona para obtener mayor información y poder definir mejor la forma en la que se superara los puntos débiles del restaurante. En la tercera parte se elabora un plan estratégico basándose en la información de capítulo anterior para superar las limitaciones que se tenían.

En la cuarta parte de proyectan los presupuestos de ventas, costos, gastos y utilidades hasta la culminación del plan estratégico planeado, teniendo claro los objetivos y camino a seguir.

En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones para el restaurante, como aumentar la cantidad de personal, mantener el nivel de atención al público y la higiene, extender y variar la carta del menú, entre otros.

⁵ Solano/Ru-I Tai C. [Online].; 2010 [cited 2014 Noviembre. Available from: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3374/1/TESIS.pdf>.

APORTE:

Este estudio es importante porque nos cuenta la importancia de un plan en las empresas, de tener objetivos que se quieran alcanzar y dirigir las actividades hacia ese fin. La planificación, que es una de nuestras variables de estudio, es el primer paso y quizá el más importante, ya que en el se define el objeto de las operaciones del negocio.

El mundo de las Mypes es muy grande y con muchas dificultades, pero los procesos administrativos parecen ser la base para desarrollar sus operaciones de una manera óptima ayudando a solucionar los problemas que se presenten.

TITULO DE TESIS:

Productividad laboral y protección social de las Mypes en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo⁶.

AUTOR:

Requejo Espinal, Oscar Castinaldo

RESUMEN:

La presente investigación analiza la relación que existe entre la productividad laboral y la protección social que se les brinda a los trabajadores de las Mypes del sector comercio de la ciudad de Chiclayo, para ver si tiene alguna influencia positiva.

Cuando las Mypes crecen, aumentan sus activos para generar más ventas, necesitan más mano de obra, más trabajadores. En los pequeños negocios no se toma mucha importancia al aseguramiento de sus trabajadores bajo los regímenes sociales, pero en este estudio se quiere averiguar si el hecho de afiliarlos y darles los beneficios que merecen, hace que su fuerza de trabajo sea mejor, haciendo de la empresa más productiva.

⁶ Requejo Espinal C. [Online].; 2013 [cited 2014 Noviembre. Available from: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL_Requejo_Espinal_Oscar.pdf

Para estudiar la variable protección social también se evalúa, como se mencionó, el efecto que tiene la inversión en activos fijos dentro de la productividad, evidenciando que a medida que la inversión aumente, el tamaño de las Mypes (medidas según el número de trabajadores) también crecerá. En este proceso de crecimiento, se espera que al tener mayor número de empleados y mayores volúmenes de ventas, se pueda incluir a los trabajadores a los sistemas de protección social que existen, siendo en este caso afiliarlos a ESSALUD y AFP/ONP.

La hipótesis presentada de la investigación es acerca del acceso a la protección social de los trabajadores de las mypes del sector comercio de la ciudad de Chiclayo, y su influencia en el crecimiento de la productividad laboral de las mypes. A través de evaluaciones con un modelo econométrico, obtenemos la influencia que causa la protección social en el nivel de productividad al hacer sentir a los trabajadores más seguros, comprometidos y a gusto con la empresa, generando mayores ventas, beneficiándose conjuntamente con el empresario.

La protección social de los trabajadores tiene una relación directa con su crecimiento y todas aquellas que han decidido elegir el camino de protección de estos, tienden a tener un mayor tamaño en relación al número de trabajadores, y una mayor productividad laboral, que se denota en sus número de ventas mensuales. De esto se podría decir que al crecer y tener a sus trabajadores de manera formal, no solo son los empleados los que se benefician sino que también se ve reflejado en el desarrollo de la empresa generando bienestar para la sociedad.

APORTE:

Se toma como referencia este estudio porque trata sobre las Mypes. Trata de buscar una relación entre la protección social y su impacto en la productividad. Ambos son factores muy importantes para el crecimiento de las empresas, tener a su personal con los beneficios sociales que corresponden y la mejora de la productividad que es algo que toda organización busca para alcanzar mejor sus objetivos y obtener mejores resultados.

De esta investigación podemos decir que hay pequeños factores, simples, que quizá se crean comunes en las grandes empresas; pero que afectan de manera positiva en el negocio. No se trata de un proceso o implementar alguna mejora como nueva maquinaria, nueva tecnología, empleados más capacitados. En este caso se da la mejora de manera automática y natural, asegurando a los trabajadores se tiene un efecto positivo en la capacidad para producir.

Nuestro trabajo también trata de estudiar los factores que impactan positivamente en el crecimiento de las empresas, siendo este antecedente una guía y motivación para llevarlo a cabo.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Administración y el Proceso administrativo.

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo⁷.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos, conseguir y asignar recursos, etc. El administrador es un profesional cuya formación es amplia y variada: debe tener conocimientos matemáticos, en derecho, psicología, sociología, estadística, etc.

⁷ Chiavenato I. La administración y sus perspectivas. In Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición ed.: McGraw-Hill; 2006. p. 10.

Necesita tratar con diferentes tipos de personas y situaciones, desarrollando diversas habilidades.

El enfoque de sistemas, es una serie de actividades y procesos que forman parte de un todo más grande, es una forma de mirar al mundo y a nosotros mismos⁸. La administración cumple una serie de procesos que interactúan de esta forma, como sistemas.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo:

2.2.1.1. Planeación⁹.

La primera de las cuatro funciones administrativas se define como un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos. Objetivos son los resultados específicos o metas que se desea alcanzar. Un plan es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos. Los planes identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y los tiempos que se deben seguir. Los planes sirven para facilitar la acción requerida y las operaciones de la organización. En general, prevén como se deben emprender las acciones que apuntan hacia los objetivos. Los planes constan de acciones coherentes dentro de una estructura adecuada de operaciones que focalizan los fines deseados. Sin planes, la acción organizacional sería casual y aleatoria, sin rumbo, y conduciría simplemente el caos.

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para

⁸ Chiavenato I. Teoría de sistemas. In Introducción a la teoría general de la administración.: McGraw-Hill; 2006. p. 412.

⁹ Chiavenato I. Fundamentos de la planeación. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 216-242.

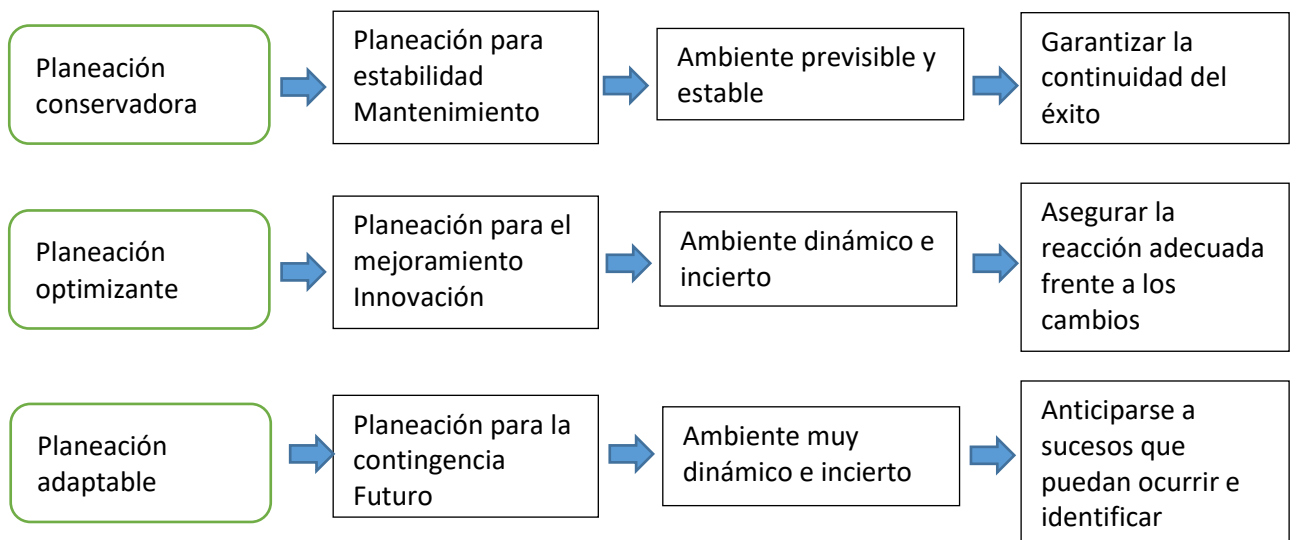
garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en un futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción. Ackoff señala tres tipos de filosofía de planeación:

- Planeación conservadora: Orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente son las mejores, pues difícilmente la planeación buscara cambios radicales en la organización. Su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planeación conservadora se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras. Su base es predominantemente retrospectiva, por cuanto aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.
- Planeación optimizante: Orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, sea maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizante generalmente se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es predominantemente incremental porque mejora continuamente y convierte las operaciones en algo cada día mejor.
- Planeación adaptable: Orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz de alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa, ajustándola a las contingencias que surjan en medio del camino. La planeación adaptable procura reducir la planeación retrospectiva orientada hacia la eliminación de deficiencias localizadas en el pasado de la organización. Su base es

predominantemente adherente porque se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras.

En todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria. No se trata simplemente de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro, sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras.

Figura N°1: Las tres orientaciones de la planeación.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

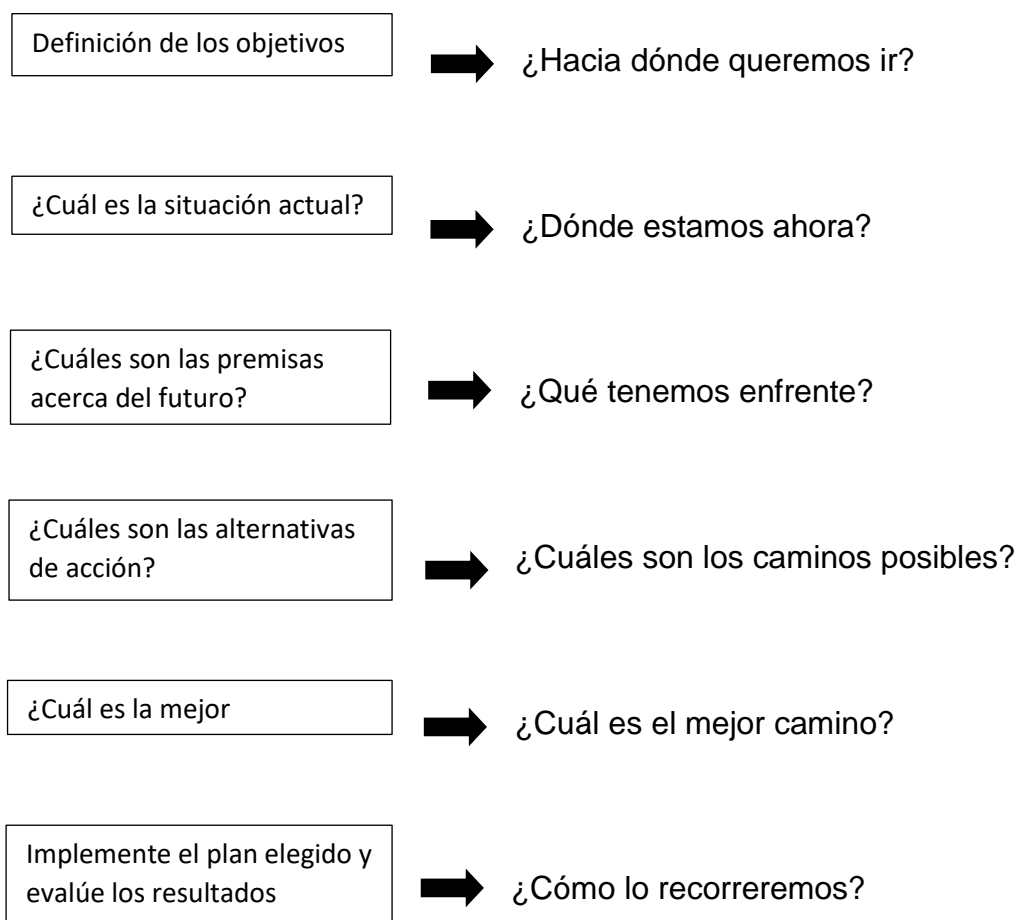
Proceso de planeación

La planeación se puede considerar un proceso de seis pasos:

- a) Definir los objetivos: el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

- b) Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.
- c) Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con supuestos acerca del futuro.
- d) Analizar las alternativas de acción: el cuarto paso de la planeación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.
- e) Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas: El quinto paso es seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.
- f) Implementar el plan y evaluar los resultados: Hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Figura N°2: Los seis pasos del proceso de planeación.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

No siempre la planeación la realizan administradores y especialistas encerrados en las oficinas, y solo en algunas épocas predeterminadas. Aunque sea una actividad orientada hacia el futuro, la planeación debe ser continua y permanente y, si es posible, abarcar el mayor número de personas en la elaboración e implementación. En otros términos, la planeación debe ser contaste y participativa. La descentralización permite la participación y el involucramiento de las personas en todos los aspectos del proceso. Así se denomina a la planeación participativa.

Para elaborar la planeación, es vital conocer dónde está inmersa la organización. En otros términos, cuál es su microambiente, su misión, los objetivos básicos y, sobre todo, cuáles son los factores clave para su éxito. A partir de ahí, se puede comenzar a pensar en planeación.

Factores críticos del éxito

Para que la planeación sea exitosa, es necesario verificar cuales son los factores críticos del éxito para alcanzar los objetivos propuestos. Los factores críticos del éxito son los elementos condicionantes en la consecución de los objetivos de la organización, es decir, los aspectos ligados directamente al éxito de la organización. Para identificar los factores críticos del éxito en cualquier negocio, es necesario formular la siguiente pregunta: ¿Qué se debe hacer para ser exitoso? En una empresa con ánimo de lucro, éxito significa lograr utilidades. Los factores críticos del éxito dependerán de saber cuáles son los negocios que generan utilidades. Si el negocio es producir vestidos a bajo costo, los factores críticos del éxito estarán localizados en operaciones de bajo costo y elevado volumen de ventas. Si el negocio es producir vestidos finos, los costos no serán tan importantes como la alta calidad del material, confección perfecta y modelo creativo. En una empresa de investigación y desarrollo orientada hacia el futuro, las grandes utilidades no son aspectos críticos de la actualidad, sino el desarrollo de una tecnología de punta capaz de elaborar en el futuro nuevos productos innovadores y construir una buena reputación que atraiga inversionistas.

La identificación de los factores críticos del éxito es fundamentalmente para la realización de los objetivos organizacionales. Existen dos maneras de identificar los factores críticos del éxito. La primera es segmentar los recursos organizacionales y el mercado de manera imaginativa, para identificar los sectores más importantes. La segunda es descubrir en qué se distinguen las organizaciones exitosas de las poco exitosas y analizar las diferencias entre ellas. Aquí se aplica el benchmarking.

Beneficios de la planeación

Las organizaciones enfrentan diversas presiones provenientes de varias fuentes. Externamente existen regulaciones gubernamentales, la tecnología cada vez más compleja, la incertidumbre proveniente de una economía globalizada y la necesidad de reducir costos de inversiones en trabajo, capital y otros recursos importantes. Internamente, la necesidad de operar con mayor eficiencia, nuevas estructuras organizacionales y nuevos convenios de trabajo, mayor diversidad de la fuerza laboral e infinidad de desafíos administrativos. Como se puede observar, la planeación ofrece una serie de ventajas en estas circunstancias, incluso mejora la flexibilidad, coordinación y administración del tiempo. A continuación, se trata cada una de esas ventajas de la planeación.

- **Focalización y flexibilidad**

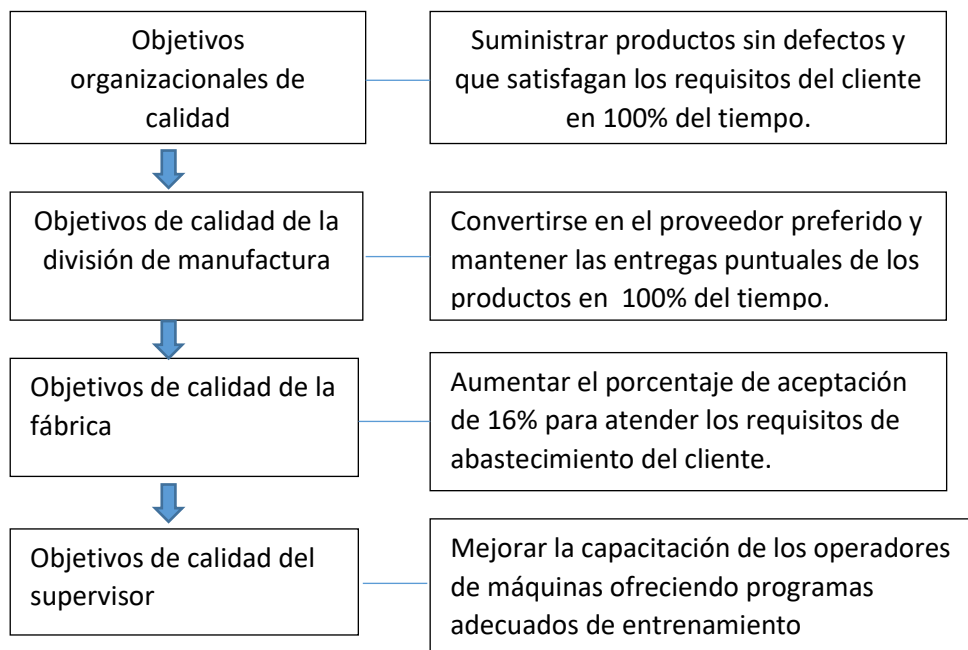
La planeación permite aumentar el foco y la flexibilidad. Foco es el punto de convergencia de los esfuerzos; flexibilidad es la maleabilidad y facilidad e experimentar adaptaciones y ajustes, a medida que el proceso lo requiera. Una organización enfocada sabe qué hace mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y sabe cómo satisfacerlas. Una organización con flexibilidad opera dinámicamente y con sentido del futuro. Es rápida y ágil, puede cambiar(o anticiparse) en respuesta a problemas emergentes y oportunidades. La planeación ayuda al administrador en todos los tipos de organización a alcanzar el mejor desempeño porque:

- La planeación está orientada hacia los resultados. Crea un sentido de dirección, es decir, de desempeño orientado hacia metas y resultados que se deben alcanzar.
- La planeación está orientada hacia prioridades. Garantiza que las cosas más importantes reciban atención especial.
- La planeación está orientada hacia las ventajas. Ayuda a asignar y disponer recursos para utilizarlos mejor.
- La planeación está orientada hacia los cambios. Ayuda a anticipar problemas que aparecerán y aprovechar oportunidades a medida que surjan nuevas situaciones.

- **Mejoramiento de la coordinación**

La planeación mejora la coordinación. Los diversos subsistemas y grupos organizacionales, en que cada uno persigue variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada. La jerarquía de objetivos es una serie interrelacionada en que los objetivos de los niveles más elevados son apoyados y soportados por objetivos de nivel más bajo. Cuando la organización define los objetivos jerarquizados, éstos crean una red integrada de cadenas de medios-fines. Los objetivos de nivel más elevado (los fines) están interconectados claramente a los objetivos de nivel más bajo (los medios) para conseguirlos.

Figura N°3: Jerarquía de objetivos de calidad total.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

- **Mejoramiento del control**

La planeación mejora el control. El control administrativo implica medir y evaluar los resultados de desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso cuando sea necesario. La planeación ayuda a que esto sea posible mediante la definición de los objetivos (resultados de desempeño deseados) y la identificación de las acciones específicas que permiten conseguirlos. Si los resultados estuvieron por debajo de lo esperado, los objetivos o los planes de acción, o ambos, se deben ajustar al proceso de control. Naturalmente, los procesos de planeación y control funcionan mejor si los objetivos se establecen con claridad, en primer lugar. El progreso frente a la consecución de los objetivos se puede medir con facilidad para garantizar que se cumplan en la fecha fijada, o antes.

- **Administración del tiempo**

La planeación mejora la administración del tiempo. Es difícil balancear el tiempo disponible para atender las responsabilidades y aprovechar las oportunidades que surgen. Cada día el administrador debe cumplir diversas tareas y exigencias que, en conjunto, originan frecuentes interrupciones, crisis y eventos inesperados que pueden causar el alejamiento del camino de los objetivos y la pérdida de tiempo precioso en actividades no esenciales que complican la actividad del administrador. Además de mejorar el foco y la flexibilidad, la coordinación y el control, la planeación permite administrar el tiempo.

TIPOS DE PLANEACIÓN

La planeación se realiza mediante los planes. El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos a largo y corto plazos, incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso una tarea. La planeación es una función administrativa presente en todos los niveles organizacionales. Aunque su concepto sea exactamente igual, en cada nivel organizacional, la planeación presenta características diferentes.

La planeación incluye gran parte de la actividad organizacional. Con esto se quiere decir que la organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y al unísono con los objetivos generales de la organización. La planeación impone racionalidad u orienta el rumbo de las acciones de la organización. Además, coordina e integra las diversas unidades, que proporcionan armonía y sinergia a la organización en el camino hacia los objetivos principales.

Los planes deben cubrir diversos horizontes temporales. Los planes a corto plazo cubren un año o menos; los planes intermedios cubren 1 a 2 años y los planes a largo plazo cubren 5 años o más. Los objetivos de la planeación deben ser más específicos a corto plazo y más amplios a largo plazo. Las organizaciones requieren planes para todos los periodos. El administrador de nivel institucional está más orientado hacia planes a largo plazo que cubren la organización entera, para señalar a los demás administradores la dirección hacia el futuro.

Planeación estratégica

La planeación estratégica, proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Figura N°4: Los tres niveles de la planeación.

Nivel institucional	<p>Planeación estratégica Elaboración del mapa ambiental y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye toda la organización • Orientada a largo plazo • Focaliza el futuro y el destino • Acción global y concentrada
Nivel intermedio	<p>Planes Tácticos Traducción e interpretación de las decisiones estratégicas, en planes concretos en el nivel departamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • incluye cada departamento • Orientado a mediano plazo • Focaliza lo mediato • Acción departamental
Nivel operacional	<p>Planes operacionales Transformar los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • incluye cada tarea o actividad • Orientado a corto plazo • Focaliza lo inmediato o el presente • Acción específica y molecular

Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

La planeación estratégica presenta cinco características fundamentales:

- a) La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable. Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.
- b) La planeación estratégica se orienta hacia el futuro. Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de planeación, la consideración de los problemas actuales se da sólo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.
- c) La planeación estratégica es amplia. Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta

estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.

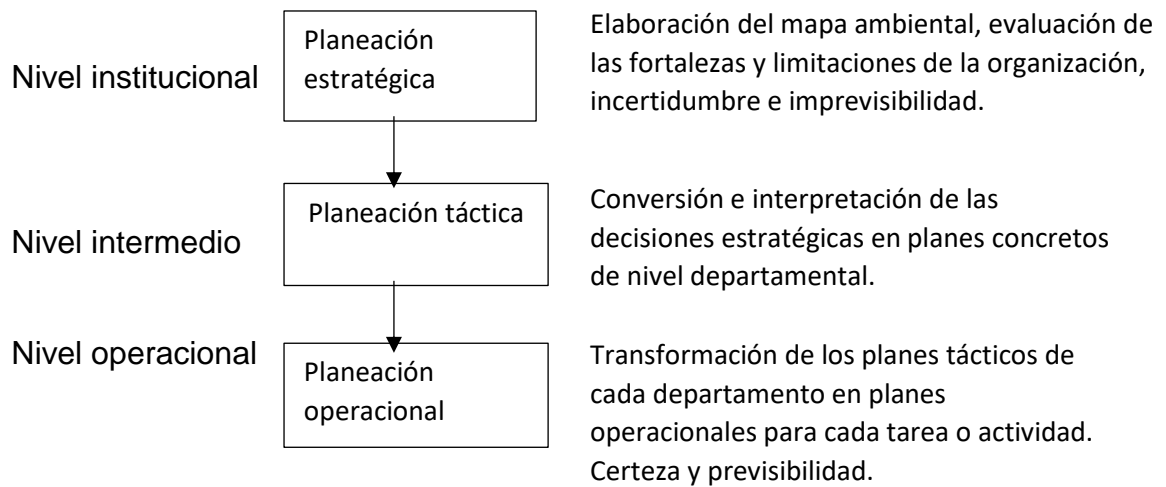
- d) La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso. Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
- e) La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional. Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

La planeación estratégica se basa en tres parámetros: la visión del futuro, los factores ambientales externos y los factores organizacionales internos. Comienza por la construcción del consenso sobre el futuro que se desea: es la visión que describe el mundo en un estado ideal. A partir de ahí, se examinan las condiciones externas del ambiente y las condiciones internas de la organización.

Planeación táctica

Mientras la planeación estratégica incluye toda la organización, la planeación táctica incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planeación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planeación táctica se desarrolla en el nivel intermedio. La planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y estos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

Figura N°5: Interconexión entre planeación estratégica, táctica y operacional.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

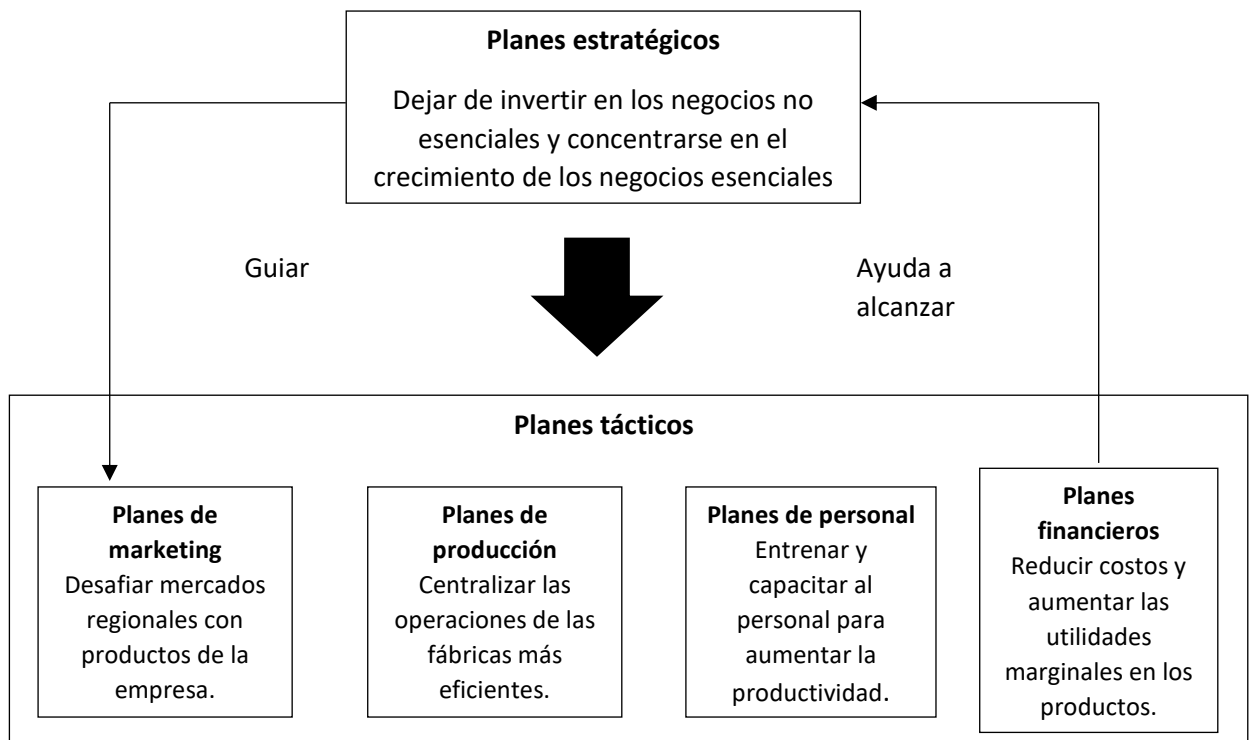
De este modo, la planeación táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. El mediano plazo está definido como el periodo que se extiende en el horizonte de un año. El administrador utiliza la planeación táctica para delinear lo que corresponde a las diversas partes de la organización (departamentos o divisiones), para que la organización logre el éxito en el periodo de un año de ejercicio. Los planes tácticos se desarrollan en las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad. Para adaptarse a la planeación táctica, el ejercicio contable de la organización, los planes de producción, de ventas, de inversiones, etc., cubren generalmente el periodo anual.

Los planes tácticos generalmente se refieren a:

- Planes de producción: incluyen métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipos como soportes de las actividades y tareas.
- Planes financieros: incluye la consecución y asignación del dinero necesario para soportar las diversas operaciones de la organización.

- Planes de marketing: incluyen los actos de vender y distribuir bienes y servicios en el mercado, y atender al cliente.
- Planes de recursos humanos: incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

Figura N°6: Interacción entre los planes estratégicos y tácticos.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Políticas

Las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones. Reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes. Las políticas constituyen afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales y buscan señalar rumbos a las personas de la organización.

Ellas definen límites o fronteras dentro de los cuales las personas pueden tomar sus decisiones. En ese sentido, las políticas reducen el grado de libertad de la toma de decisiones de las personas. Las organizaciones definen una variedad de políticas y de recursos humanos, ventas, producción, créditos, etc. Cada una de estas políticas generalmente se desdobra en políticas más detalladas. Las políticas de recursos humanos se dividen en políticas de selección, remuneración, beneficios, entrenamiento, seguridad, salud, etc. Las políticas de ventas se dividen en políticas de atención al cliente, posventa, asistencia técnica, garantía, etc. En cada política, la organización especifica cómo se deberán comportar los empleados frente a su contenido.

Muchas organizaciones adoptan políticas de restricción a los fumadores, y sólo les permiten funcionar en ciertos sitios, como salas para fumadores, áreas de recepción, áreas de oficinas o cafeterías, y sancionan a los empleados que no respetan las prohibiciones. Otras imponen políticas de seguridad personal y prevención de accidentes tomadas muy en serio por las personas involucradas.

Planeación operacional

La planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

La planeación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos sub-planes con diferentes grados de detalle. En el fondo, los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de manera que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la

eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización.

A pesar de ser heterogéneos y diversificados, los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. Procedimientos: planes operacionales relacionados con los métodos
2. Presupuestos: planes operacionales relacionados con dinero
3. Programas (o programación): planes operacionales relacionados con el tiempo
4. Reglamentos: planes operacionales relacionados con los comportamientos de las personas
5. Cada uno de estos tipos de planes operacionales merece una explicación.

Procedimientos

Secuencia de etapas o pasos necesarios para la ejecución de un plan. Constituye series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, se escriben y se ponen a disposición de quienes deben utilizarlos.

Los procedimientos constituyen guías para la acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, los procedimientos buscan ayudar a dirigir las actividades de la organización hacia objetivos comunes, a garantizar la coherencia en la organización y a ahorrar, eliminando costos de verificación recurrentes, y delegar autoridad a las personas para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración. Mientras las políticas son guías para pensar y decidir, los procedimientos son guías para actuar. Se refieren a los métodos para ejecutar las actividades cotidianas. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una etapa del procedimiento, y se puede considerar un plan de acción, pero es generalmente un sub plan del procedimiento.

Los procedimientos generalmente se transforman en rutinas y se expresan en forma de flujogramas (gráficas que representan el flujo o la secuencia de procedimientos o rutinas). Las rutinas constituyen procedimientos

estandarizados y formalizados. Los flujogramas pueden ser de diversas clases. Los tres más importantes son el flujograma vertical, el de bloques y la lista de verificación.

1. Flujograma vertical: refleja la secuencia de una rutina mediante filas (que representan las diversas tareas o actividades necesarias para la ejecución de la rutina) y columnas (que representan los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, el espacio necesario para la ejecución y el tiempo invertido, respectivamente). También se denomina grafica de análisis de proceso.
2. Flujograma de bloques: se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene significado propio, presenta una simbología amplia y no se restringe sólo a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. Es muy utilizado por los analistas de sistemas y programadores de computador para representar gráficamente las entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones y archivos que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de un sistema.
3. Lista de verificación: procedimiento rutinario en el nivel operacional. Constituye una lista de elementos que se deben considerar obligatoriamente en determinada rutina de trabajo. Recibe el nombre de check list y sirve como ruta para cubrir toda la secuencia de una tarea, sin omitir cualquier detalle que pueda perjudicarla.

La lista de verificación la utiliza mucho el personal encargado de los vuelos, en el despegue o aterrizaje de aviones o en situaciones de emergencia. Es común en los hospitales, en los talleres mecánicos de automóviles y en todas las operaciones complejas en que los detalles son importantes y pertinentes para el éxito.

Presupuestos

Planes operacionales relacionados con el dinero de determinado periodo. Reciben también el nombre de budgets. Son graficas de doble entrada: en las filas se hallan los elementos presupuestarios, y en las columnas, los periodos, ya sean días, semanas, meses o años. En el nivel operacional, los presupuestos generalmente se extienden a un año, y corresponden al ejercicio fiscal de la organización. También se pueden referir a determinado servicio o actividad específico. Cuando los valores financieros y los periodos se tornan mayores, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la organización. Sus dimensiones y sus efectos son más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es meramente local y cuya temporalidad es limitada.

El flujo de caja (cash flow), los presupuestos departamentales de gastos, de prestaciones sociales de los empleados, de reparación y mantenimiento de máquinas y de equipos, de costos rectos de producción, de gastos de promoción y publicidad, etc., constituyen ejemplos de presupuestos operacionales.

Programas

También denominados programación, constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Son planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar o realizar. Los métodos de programación varían ampliamente y van desde programas sencillos (en que se utiliza solo el calendario para la agenda o programación de actividades) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador para analizar y definir interdependencias intrincadas entre variables que se comportan de manera diferente). La programación, sea sencilla o compleja, constituye una importante herramienta de la planeación operacional de las organizaciones. Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son el cronograma, la gráfica de Gantt y el PERT.

1. Cronograma: el programa más sencillo es el cronograma (del griego cronos, tiempo, y grama, gráfica). Es una gráfica de doble entrada donde las filas configuran las actividades o tareas que se deben ejecutar, y las columnas definen los periodos, generalmente días, semanas o meses.

Los trazos horizontales indican la duración de las actividades o tareas (comienzo y final bien determinados), conforme a su localización en las columnas. El cronograma permite que los trazos horizontales que determinan la duración de las actividades sean continuos para lo planeado y punteados para lo ejecutado, esto posibilita la comparación visual fácil entre la planeación y la ejecución.

2. Gráfica de Gantt: tipo de plan operacional semejante al cronograma sencillo, en el cual las columnas se predeterminan en semanas; así, no es necesario recurrir al calendario para ejecutarlo.
3. PERT (Programa Evaluation Review Technique): la técnica de evaluación y revisión de programas es otro modelo de planeación operacional. Se emplea bastante en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo. El modelo básico de PERT es un sistema lógico basado en cinco elementos principales: una red básica, asignación de recursos, consideración de tiempo y espacio, la ruta de caminos y la ruta crítica. La red básica es un diagrama de pasos secuenciales que se deben ejecutar para realizar un proyecto o tarea. La red consta de tres componentes: eventos, actividades y relaciones. Los eventos representan los puntos de decisión y cumplimiento de alguna tarea (son los círculos del PERT, numerados en su interior). Las actividades ocurren entre los eventos y constituyen los esfuerzos físicos o mentales necesarios para completar un evento, y se representan mediante flechas numeradas. Las relaciones entre las tareas básicas están indicadas por la secuencia deseada de eventos y de actividades en la red. Para la elaboración de la gráfica del PERT, es necesario construir primero un cuadro preparatorio.

El PERT es un plan operacional que también permite acompañar y evaluar el avance de los programas y proyectos en relación con los estándares de tiempo predeterminados, y constituye igualmente un esquema de control y evaluación. Además de una herramienta de planeación, sirve de herramienta de control porque facilita la localización de desvíos y permite indicar las acciones correctivas necesarias para redimensionar la red que aún no se ha ejecutado.

Aunque no pueda impedir los errores, retrasos, cambios o eventos imprevistos, el PERT permite poner en marcha de inmediato las acciones correctivas.

Normas y reglamentos

Constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento esperado de las personas los cuales especifican cómo se deben comportar éstas en determinadas situaciones. En general. Especifican lo que las personas deben hacer o no y lo que pueden hacer. Se diferencian de las políticas porque son muy específicos. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas. El reglamento interno que las organizaciones establecen para el comportamiento de sus empleados, los reglamentos de seguridad prohíben fumar en determinados lugares de alta peligrosidad y los reglamentos de prevención de accidentes para impedir actos de inseguridad son ejemplos de estos planes operacionales.

2.2.1.2. Organización¹⁰.

La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La estrategia define que hacer, mientras la organización determina cómo hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.

La organización es una función administrativa que se distribuye entre todos los niveles organizacionales. En consecuencia, cuando se habla de organización, se quiere decir que el nivel institucional establece el diseño organizacional de toda la organización, el nivel intermedio define el diseño departamental para cada una de las unidades organizacionales y de competencia. Sin embargo, el proceso es exactamente igual para todos, estructurar las diversas actividades que conducen a conseguir los objetivos de

¹⁰ Chiavenato I. Fundamentos de la organización. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 336-373.

la organización. Cada administrador, en su nivel organizacional, coordina el trabajo de varias personas y estructura equipos para procesar la producción del trabajo.

La tarea básica de la organización es establecer la estructura organizacional. Existen dos caminos para abordar la estructura organizacional: la especialización vertical y la especialización horizontal. La primera conduce a los niveles de jerarquía; la segunda, a las áreas de departamentalización. La primera se denomina estructura vertical; la segunda, departamentalización. La primera constituye el tema principal de este capítulo; la segunda se abordará en el próximo capítulo.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización. La estructura organizacional es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. En este sentido, la estructura organizacional representa una naturaleza predominantemente estática. Se refiere a la configuración de los órganos y equipos de la organización.

Se denomina unidad cada subdivisión de una organización. Así, divisiones, departamentos, secciones, grupos de trabajo y equipos se consideran unidades organizacionales. Por un lado, clientes son las personas o instituciones que utilizan el producto o servicio proporcionado por la organización. El cliente interno significa la persona o unidad que utiliza el producto o servicio proporcionado por otra persona o unidad organizacional. Cliente externo es la persona o institución que utiliza el producto o servicio ofrecido por la organización. En una empresa, el cliente puede ser el consumidor del producto o el usuario de servicio. En otro extremo, proveedor es la persona o institución que proporciona un producto o servicio para que la organización pueda funcionar. El proveedor externo es otra organización, mientras que el proveedor interno representa una unidad organizacional.

La función administrativa de organizar conduce necesariamente a la creación de la estructura organizacional. Ésta se puede definir como:

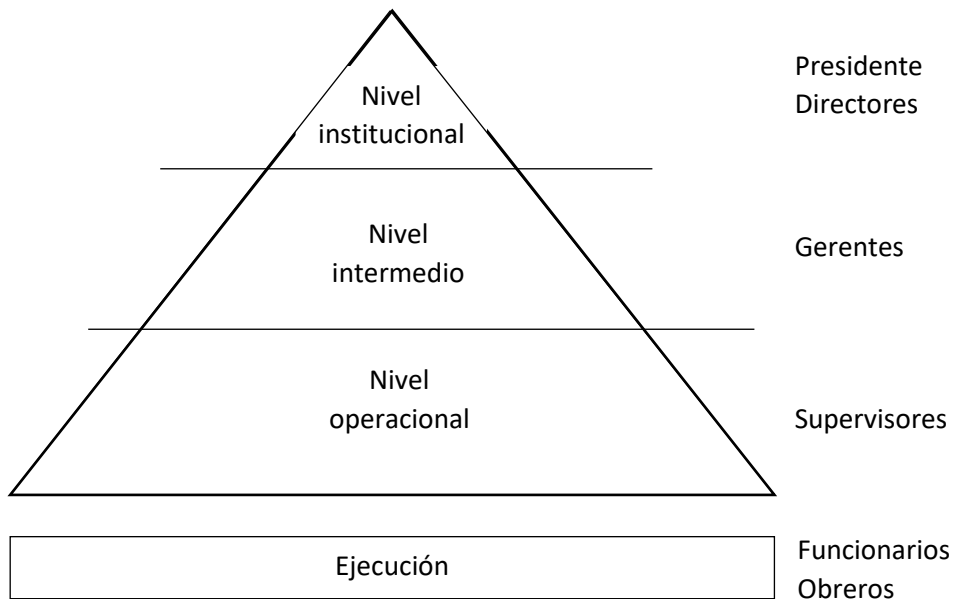
- Conjunto de tareas formales asignadas a las unidades organizacionales (divisiones o departamentos) y a las personas.
- Las relaciones de subordinación, incluidas líneas de autoridad, responsabilidad en las decisiones, número de niveles jerárquicos y amplitud de control administrativo.
- El diseño de sistemas para garantizar la coordinación eficaz entre las personas de las diferentes unidades organizacionales.

El conjunto de tareas formales, las relaciones de subordinación y los sistemas de coordinación sirven para garantizar el control vertical de la organización.

Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando los consigue con los recursos o costos mínimos.

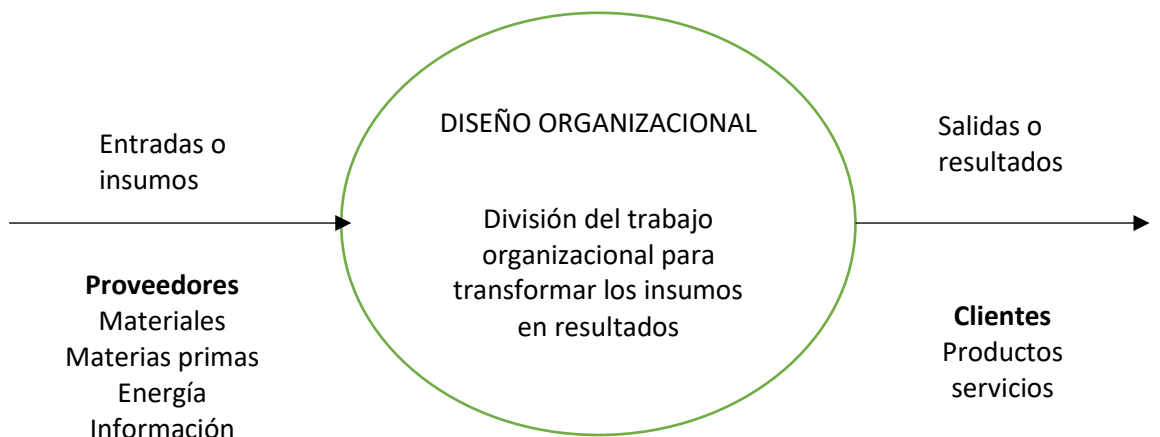
El organigrama constituye la representación gráfica de la estructura organizacional. Está compuesto de rectángulos (unidades organizacionales; por ejemplo, órganos o cargos) y líneas verticales y horizontales (relaciones de autoridad y responsabilidad). Los rectángulos indican cómo se reúnen las actividades en unidades (divisiones, departamentos, secciones y equipos). Las líneas muestran la estructura administrativa, es decir, cómo se reportan entre sí las personas y cómo se relacionan entre sí los rectángulos con la jerarquía.

Figura N°7: Niveles jerárquicos de la organización.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Figura N°8: Factores involucrados en el diseño organizacional.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Estructura vertical:

La estructura vertical se refiere al aparato que incluye tres factores principales: jerarquía administrativa, amplitud de control y grado de centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones de la organización. Estos tres factores están estrechamente relacionados entre sí. Si una organización adiciona un nivel administrativo más, su amplitud de control se volverá más estrecha, la estructura administrativa permanecerá más elevada y se afectará el grado de centralización o descentralización.

Si se reduce un nivel administrativo, su amplitud de control será más extensa, su estructura administrativa permanecerá más aplanada y se afectará el grado de centralización o descentralización. Son tres factores interrelacionados que se deben considerar de manera interdependiente.

Jerarquía administrativa

Para que los empleados puedan realizar con eficiencia sus tareas y deberes, existe la jerarquía administrativa. La función principal de ésta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz. La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización para garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos. Una estructura alargada exige muchos niveles jerárquicos, mientras que una estructura aplanada requiere pocos niveles jerárquicos. La jerarquía administrativa es una consecuencia de la división del trabajo, es decir, existe para garantizar que el trabajo asignado a los diversos componentes de la organización se ejecute debidamente. Es predominantemente un esquema de control.

División del trabajo

Las organizaciones desempeñan una amplia variedad de tareas. Un principio fundamental utilizado durante varias décadas en las organizaciones del mundo entero afirmaba que el trabajo se ejecuta con más eficiencia cuando se especializan los empleados. La especialización del trabajo, que recibe también el nombre de división del trabajo, es el grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas. La división del trabajo sigue

la tradición cartesiana estudiada en el capítulo anterior sobre técnicas de solución de problemas. En el organigrama de la empresa textil, se observa la separación de las tareas organizacionales en finanzas, personal, producción (industrial), tecnología (técnico) y marketing. Dentro de cada unidad organizacional, los empleados desempeñan sólo las tareas relacionadas con su función especializada. Cuando se exagera la especialización del trabajo, los empleados se especializan en tareas sencillas y repetitivas. Los cargos tienden a ser estrechos para ejecutarlos con eficiencia. La especialización del trabajo se observa con facilidad en las líneas de montaje de automóviles, donde cada empleado ejecuta siempre la misma tarea. Si un solo empleado tuviese que construir un automóvil completo, probablemente sería menos eficiente.

A pesar de las ventajas aparentes de la especialización, muchas organizaciones están abandonando este principio. Con tanta especialización, los empleados se mantienen aislados y realizan una tarea sencilla, repetitiva y monótona que provoca fatiga psicológica y alineación. Para modificar este cuadro, muchas organizaciones amplían los cargos para proporcionar mayores desafíos, y asignan tareas a equipos para que los empleados se turnen en las diversas tareas desempeñadas.

Cadena jerárquica

La cadena jerárquica es una línea de autoridad que une todas las personas de una organización e indica quién se subordina a quién. Está asociada a dos principios enunciados por la teoría clásica de la administración: el principio de la unidad de mando y el principio escalar. Unidad de mando significa que cada empleado se debe reportar o subordinar a un solo jefe. El principio escalar se refiere a las líneas claramente definidas de autoridad, desde la cúpula hasta la base de la organización, que incluye a todos los empleados. Todas las personas de la organización deben saber a quién reportar y cuáles son los niveles administrativos sucesivos que conducen a la cúpula.

Autoridad y responsabilidad

En una organización, poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las demás personas, aunque éstas se pueden resistir. Una persona que ocupa un alto cargo de una organización tiene poder por el hecho de lo que su posición representa; esto se denomina poder de posición.

Autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados. En la organización, la autoridad se establece formalmente a través del poder legitimado. La cadena de mando refleja la jerarquía de autoridad de la organización.

La autoridad presenta tres características principales:

- La autoridad es consecuencia de una posición organizacional, y no de las personas. Los administradores poseen autoridad en función de la posición que ocupan; los que tienen posiciones semejantes deben tener la misma autoridad.
- La autoridad debe ser aceptada por los subordinados. Aunque la autoridad fluye de la cúpula hacia la base de la jerarquía, los subordinados la aceptan porque creen que los administradores tienen derecho legítimo a dar órdenes. La teoría de la aceptación de la autoridad argumenta que un administrador tiene autoridad sólo cuando los subordinados deciden aceptar su mando. Si los subordinados se rehúsan a obedecer porque la orden está fuera de su competencia, la autoridad simplemente desaparece.
- La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Las posiciones de la cúpula de la jerarquía están investidas con más autoridad formal que las posiciones que están debajo de ellas.

La responsabilidad es otra cara de la moneda de la autoridad. La responsabilidad es el deber de ejecutar la tarea o actividad asignada a un empleado. Los administradores reciben autoridad compatible con su responsabilidad. Cuando los administradores tienen responsabilidad en los resultados, pero poca autoridad, el trabajo es posible, no obstante ser difícil, pues descansa en la persuasión y la suerte. Cuando los administradores tienen autoridad que excede la responsabilidad, se convierten en tiranos y la utilizan para obtener resultados fútiles.

2.2.1.3. Dirección¹¹.

Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. Por esta razón, constituye una de las más complejas funciones de la administración. Algunos autores prefieren sustituir la palabra dirección por liderazgo o influencia.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.

Así, cuando se habla de dirección se quiere decir que el nivel institucional, el presidente y los directores, dirigen personas; en el nivel intermedio, los gerentes dirigen personas, y en el nivel operacional, los supervisores dirigen personas, cada uno dentro de su área de competencia. Sin embargo, el proceso

¹¹ Chiavenato I. Fundamentos de la dirección. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 482-502.

es igual para todos: trata con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

Estilos de dirección

Uno de los más populares exponentes de la teoría del comportamiento, Douglas McGregor, publicó un libro clásico en el que trata de mostrar con sencillez que cada administrador posee una concepción propia de la naturaleza de las personas, que tiende a moldear su comportamiento frente a los subordinados. Llegó a la conclusión de que hay dos maneras diferentes y antagónicas de encarar la naturaleza humana. Una de ellas es antigua y negativa, basada en la desconfianza hacia las personas; la otra es moderna y positiva, basada en la confianza en las personas. McGregor las denominó, respectivamente, teoría X y teoría Y.

Teoría X

El administrador que piensa y actúa de acuerdo con la teoría X tiende a dirigir y controlar a los subordinados de manera rígida e intensiva, fiscalizando su trabajo, pues considera que las personas son pasivas, indolentes, reacias y no tienen iniciativa personal. En este estilo de dirección, el administrador piensa que no se debe confiar en las personas porque no tienen ambición y evitan la responsabilidad. No delega responsabilidad en ellas porque cree que son dependientes y prefieren ser dirigidas. Ante estas restricciones, el administrador crea un ambiente autocrático de trabajo, una actitud de desconfianza, vigilancia y control coercitivo que no fomenta el trabajo. Las personas tratadas de esta manera tienden a responder con falta de interés y de estímulo, alineación, desánimo, poco esfuerzo personal y baja productividad, situación que fuerza el punto de vista del administrador, que aumenta todavía más presión, la vigilancia y la fiscalización. La acción restrictiva del administrador provoca la reacción correspondiente de las personas. Cuanto más presiona el administrador, más tienden las personas a alejarse del trabajo.

Teoría Y

El administrador que piensa y actúa de acuerdo con la teoría Y tiende a dirigir las personas con mayor participación, libertad y responsabilidad en el trabajo, pues considera que son aplicadas, les gusta trabajar y tienen iniciativa propia. Tiende a delegar y escuchar opiniones, pues cree que las personas son creativas e ingeniosas. Comparte con ellas los desafíos del trabajo porque piensa que son capaces de asumir responsabilidades, autocontrolar y autogestionar su comportamiento. Este estilo de la administración tiende a crear un ambiente democrático de trabajo y oportunidades para que las personas puedan satisfacer sus necesidades personales más elevadas a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Las personas tratadas con respeto, confianza y participación se inclinan a responder por iniciativa, placer en el trabajo, dedicación, involucramiento personal, entusiasmo y elevada productividad en su trabajo. La acción impulsora del administrador, provoca una reacción emprendedora de las personas. Cuanto más impulsa el administrador, más tienden las personas a asumir la iniciativa y responsabilidad en el trabajo.

Cuadro N° 1: Estilos administrativos, según la teoría X y la teoría Y.

Administración con la teoría X	Administración con la teoría Y
Vigilancia y fiscalización de las personas	Autocontrol y autodirección
Desconfianza hacia las personas	Confianza en las personas
Imposición de normas y reglamentos	Libertad y autonomía
Falta de confianza en las personas	Delegación de responsabilidades
Centralización de las decisiones en la cúpula	Descentralización de las decisiones en la base
Actividad rutinaria para las personas	Actividad creativa para las personas
Autocracia y mando	Democracia y participación.
Personas como recursos productivos	Personas como socios de la organización

Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

¿Dónde situarse? ¿Cuál es el estilo de dirección que se debe adoptar? Este tema es sencillo. En un modelo burocrático, probablemente la teoría X sea la más indicada como estilo de dirección para someter con rigidez a las personas a las normas y reglamentos vigentes. Sin embargo, a medida que se adopta un modelo adaptable, la teoría Y es imprescindible para el éxito organizacional. No obstante, independientemente del modelo organizacional, el mundo moderno está abandonando la teoría X para impulsar definitivamente la teoría Y.

Cuadro N°2: La administración, según la teoría X y la teoría Y.

Aspectos	Teoría X	Teoría Y
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> •El jefe fija objetivos y metas para los subordinados. •No hay participación de los subordinados en la fijación de los objetivos o de los planes. •se exploran pocas alternativas. •Bajo compromiso en cuanto a los objetivos y planes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Líder y subordinado negocian y fijan objetivos en conjunto. •fuerte participación de los subordinados en la fijación de objetivos y planes. •Se exploran muchas alternativas. •Fuerte compromiso con los objetivos y planes.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo autocrático, basado sólo en la autoridad del jefe. •Las personas siguen órdenes y oponen fuerte resistencia y desconfianza. •Las comunicaciones son de una sola vía de la cima hacia la base, con poca retroalimentación. •La información es muy limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo participativo y espíritu de equipo basado en la competencia. •Las personas asumen responsabilidad, se sienten comprometidas con el buen desempeño. •Las comunicaciones son de doble vía, con fuerte esquema de retroalimentación. •La información necesaria fluye con libertad.
Control	<ul style="list-style-type: none"> •El jefe actúa como un juez. •Existe poca confianza en la evaluación del desempeño. •Focalización en el pasado, con énfasis en la búsqueda de faltas y de defectos. 	<ul style="list-style-type: none"> •El líder actúa como impulsor. •Mucha confianza en la evaluación del desempeño. •Las personas aprenden del pasado y se enfocan en el futuro. El impulso del buen desempeño hace énfasis en la solución de problemas.

Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Sistemas administrativos

La teoría X y la teoría Y constituyen los dos extremos de un continuum de alternativas para tratar las personas en las organizaciones. Dentro de esta veta, Likert- otro exponente de la teoría del comportamiento- llevó a cabo una investigación que tuvo en cuenta algunas variables del comportamiento importantes, como el proceso decisorio, los sistemas de comunicación, la relación interpersonal y los sistemas de castigos y recompensas adoptados por las organizaciones.

- Proceso decisorio: el administrador puede centralizar por completo todas las decisiones en la organización (centralización) o descentralizarlas totalmente, de manera conjunta y participativa, con las personas involucradas (descentralización). Puede optar por la supervisión directa, rígida y cerrada (estilo autocrático) o la supervisión genérica, abierta, democrática y orientadora que permita autogestión y autocontrol amplios de las personas (estilo democrático).
- Sistema de comunicación: el administrador puede adoptar flujos de órdenes e instrucciones descendentes y flujos de informes ascendentes (comunicación vertical y rígida) o sistemas de información diseñados para proporcionar acceso a todos los datos necesarios para el desempeño (comunicación vertical y horizontal intensa y abierta).
- Relación interpersonal: el administrador puede adoptar cargos con tareas segmentadas y especializadas (cargos especializados, individualizados y confinados en que las personas no se pueden comunicar entre sí) o diseños de cargos que permitan el trabajo en grupo o en equipo en operaciones autogestionadas y autoevaluadas (cargos enriquecidos y abiertos).
- Sistemas de castigos y recompensas: el administrador puede adoptar un esquema de castigos que consiga la obediencia mediante la imposición de penas y medidas disciplinarias (énfasis en los castigos y en el temor) o un esquema de recompensas materiales y simbólicas para obtener la aceptación, la motivación positiva y el compromiso de las personas (énfasis en las recompensas y en el estímulo).

Likert llegó a la conclusión de que las variables de comportamientos seleccionadas para su investigación se mueven en un continuum. En función de esta continuidad, Likert concluyó que existen cuatro sistemas administrativos:

Sistema 1: autoritario-coercitivo

En el extremo izquierdo del continuum, el sistema 1 constituye el más cercano, fuerte y arbitrario de administrar una organización. Es totalmente coercitivo y coactivo, impone normas y reglamentos, y exige obediencia rígida y ciega. Las decisiones se monopolizan en la cúpula de la organización. El sistema impide la libertad, niega información, restringe al individuo y le hace trabajar aislado de los demás. Existe fuerte desconfianza hacia las personas y se impide cualquier contacto interpersonal. Para incentivar a los subordinados a que trabajen, se utilizan penas y castigos (motivación negativa) para generar intimidación y temor, y reforzar la obediencia ciega.

Sistema 2: autoritario-benevolente

El sistema 2 también es un sistema autoritario aunque benevolente y menos coercitivo y cerrado que el anterior, pues permite alguna delegación de las decisiones en los niveles más bajos, si éstas son repetitivas y operacionales y están sujetas a confirmación de la cúpula. Las restricciones a la libertad son menores que en el sistema 1 y ofrecen alguna información, puesto que el flujo vertical de información trae ordenes de arriba hacia abajo e información de abajo hacia arriba para abastecer el proceso decisorio. Existe aún una gran desconfianza hacia las personas, pero se permite alguna relación entre ellas y cierta condescendencia en la organización. El sistema utiliza penas y castigos, pero se preocupa por las recompensas, que son estrictamente materiales y salariales, frías y calculadas.

Sistema 3: consultivo

El sistema 3 es más abierto que los anteriores: deja de ser autocrático e impositivo para dar algún margen a la contribución de las personas. De ahí su denominación de sistema consultivo. Proporciona descentralización y delegación

de las decisiones y permite que las personas se puedan involucrar en el proceso decisorio de las organizaciones. El sistema se apoya en una buena dosis de confianza en las personas, permitiéndoles ocasionalmente que trabajen en grupos o en equipos. Las comunicaciones son intensas y su flujo es vertical (marcadamente ascendente y descendente), con algunas repercusiones laterales y horizontales. El sistema utiliza más recompensas (materiales y ocasionalmente sociales) y pocos castigos.

Sistema 4: participativo

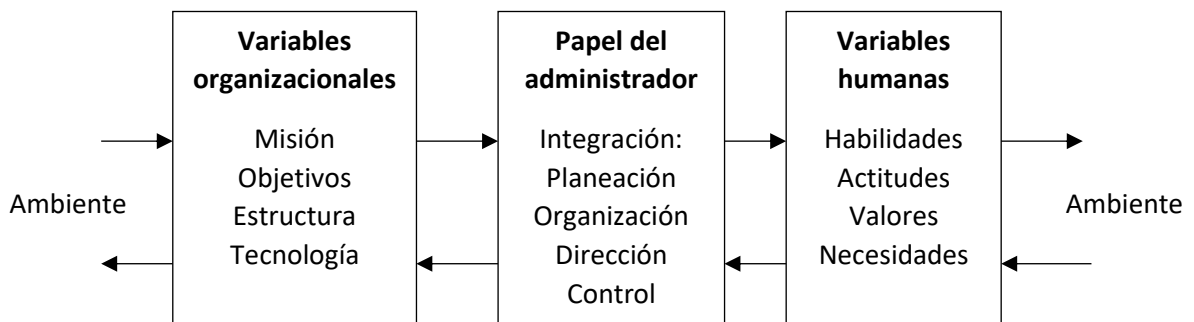
En el extremo derecho del continuum está el sistema 4, que constituye el sistema más abierto y democrático de todos. Se denomina sistema participativo porque incentiva la descentralización y la delegación totales de las decisiones en los niveles más bajos de la organización; la cúpula sólo controla los resultados. Los ejecutores de las tareas toman directamente las decisiones. El sistema se apoya en la confianza total en las personas y en el empowerment, incentivando la responsabilidad y el trabajo conjunto en equipo. Las comunicaciones constituyen el núcleo de integración del sistema y su flujo es vertical y horizontal para proporcionar involucramiento total de las personas en el negocio de la organización. El sistema utiliza ampliamente recompensas salariales como parte de su esquema de remuneración variable para alcanzar las metas y resultados, así como recompensas sociales o simbólicas. Las sanciones son raras, y cuando ocurren se deciden y administran en los equipos o grupos de trabajo.

Pero ¿qué determina el tipo de administración que debe desarrollar el administrador? Generalmente, la consistencia entre medios y fines. Aquí reside uno de los principales aspectos de la teoría administrativa. La consistencia depende de conceptos y teorías sobre la naturaleza de las personas, de cómo se comportan en las organizaciones y de cómo se deben comportar los administradores en ese conjunto. Los sistemas administrativos de Likert constituyen una notable contribución de la escuela del comportamiento a la evaluación del grado de apertura y democratización de las organizaciones. Las organizaciones exitosas se están desplazando decidida y rápidamente hacia el lado derecho del continuum (sistema 4) y adoptan posiciones muy participativas y democráticas frente a las personas que trabajan en ellas.

Papel de la dirección

Según la teoría del comportamiento, el papel del administrador es promover la integración y articulación entre las variables organizacionales y las variables humanas, focalizando el ambiente y, más específicamente, el cliente. Por un lado, están las variables organizacionales (misión, objetivos, estructura, tecnología, tareas, etc.) y, por el otro, las variables humanas (habilidades, actitudes, valores, necesidades individuales), que se deben articular y balancear debidamente. Planear, organizar, controlar y, especialmente, dirigir sirven para proporcionar esta integración y articulación.

Para alcanzar una adecuada integración y articulación de las variables organizacionales y las variables humanas, el administrador utiliza diversos mecanismos; por ejemplo, las variables de comportamiento estudiadas por Likert: proceso decisorio, sistemas de comunicación, relación interpersonal de los miembros y el sistema de castigos y recompensas.



A través de estos mecanismos de integración, el papel del administrador se extiende a una amplia variedad de alternativas que van desde el sistema 1 hasta el sistema 4 de Likert. El administrador dirige, toma decisiones e influye y motiva a las personas, comunica y estructura las organizaciones, diseña cargos y tareas que repercuten en la relación interpersonal de los miembros e incentiva a las personas sobre diferentes aspectos. En cada una de estas áreas, el papel del administrador puede variar entre comportamientos o enfoques alternativos.

Figura N°9: Mecanismos de integración utilizados por el administrador.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

La dirección y las personas

Los más recientes enfoques administrativos destacan que las personas hacen la diferencia en las organizaciones. En otros términos, en un mundo donde la información está disponible y se comparte con rapidez en oportunidades, en nuevos productos y servicios antes que las demás. Esto se puede conseguir no sólo con la tecnología, sino con las personas que sepan utilizarla de manera adecuada. Las personas, y no sólo la tecnología, hacen la diferencia. Cualquier organización puede adquirir con relativa facilidad tecnología en el mercado. Los buenos empleados requieren una inversión mucho mayor en capacitación de habilidades y conocimientos y, sobre todo, en confianza y compromiso personal.

Este énfasis nuevo y diferente en las personas surgió debido a la fuerte competencia de Japón en el mundo occidental y al ejemplo dado por la administración de las empresas japonesas, pues se evidenció el vínculo entre su éxito en los negocios y las prácticas administrativas adoptadas con los empleados: una relación basada en la lealtad de la organización frente a las necesidades del empleado individual y la lealtad individual en relación con los objetivos de la organización. El primer aspecto que sobresale es el empleo vitalicio, es decir, la organización y el individuo esperan crecer juntos en el transcurso del tiempo. El segundo aspecto es la rotación de los gerentes en diversos cargos y el avance en la carrera a través de un perfecto conocimiento de la organización como un todo. El tercer aspecto es la información compartida,

es decir, las organizaciones japonesas divulgan la información en todos los niveles e incluyen datos sobre el desempeño de los objetivos y las actividades y problemas, produciendo una verdadera red de comunicación. El cuarto aspecto es la toma de decisión colectiva que permite a los gerentes y sus grupos responsabilizarse conjuntamente de los resultados, lo cual crea un sentimiento de grupo y solidaridad en las acciones. El quinto aspecto es el énfasis en la calidad a través del mejoramiento continuo (la filosofía del kaizen), en que cada persona es responsable de la calidad y la solución de los problemas de productividad en el trabajo.

Ouchi utilizó la denominación teoría Z para describir el esquema de administración adoptado por los japoneses, cuyos principios son:

- Filosofía de empleo a largo plazo.
- Pocas promociones verticales y desplazamientos en cargos laterales.
- Énfasis en la planeación y el desarrollo de la carrera.
- Participación y consenso en la toma de decisiones.
- Involucramiento de los empleados.

Es cierto que estos principios son válidos para Japón y su peculiar cultura oriental y tradiciones milenarias, y no todos pueden ser simplemente trasplantados a un país como Brasil, con hábitos y costumbres totalmente diferentes. Sin embargo, algunos aspectos demuestran que confianza, consenso e involucramiento de las personas en los negocios son factores inequívocos de éxito organizacional en cualquier lugar del mundo. En consecuencia, es bueno no perderlos de vista.

Concepto de grupo social

En el pasado prevaleció durante décadas la noción de que los individuos constituían el elemento básico en la construcción de los bloques y la dinámica organizacionales. El tiempo, la experiencia y los resultados sirvieron para descartar esta noción miope y errónea, y las organizaciones más avanzadas empezaron a rediseñar los procesos organizacionales, contruidos sobre y alrededor de individuos, para remodelarlos por completo sobre la base de grupos

de trabajo. Un gran número de organizaciones avanza con rapidez y en definitiva hacia esa dirección: la idea es salir del nivel del átomo o de la molécula y pasar a seleccionar grupos- y no más individuos-, entrenar, remunerar, ascender, liderar y motivar grupos, y una enorme extensión de actividades organizacionales, para no tener más personas que operan de manera confinada y aislada, sino grupos de trabajo que actúan de manera cohesionada y conjunta. En consecuencia, llega la hora de tomar los grupos en serio.

Un grupo se puede definir como un conjunto de dos o más individuos que establecen contacto personales significativos entre sí con algún propósito, sobre la base de la continuidad, para alcanzar uno o más objetivos comunes. En este sentido, un grupo es mucho más que un simple conjunto de personas, pues sus miembros se consideran mutuamente dependientes para alcanzar los objetivos e interactúan con organizaciones. Por otra parte, los administradores participan y lideran las actividades de muchos grupos diferentes en sus organizaciones.

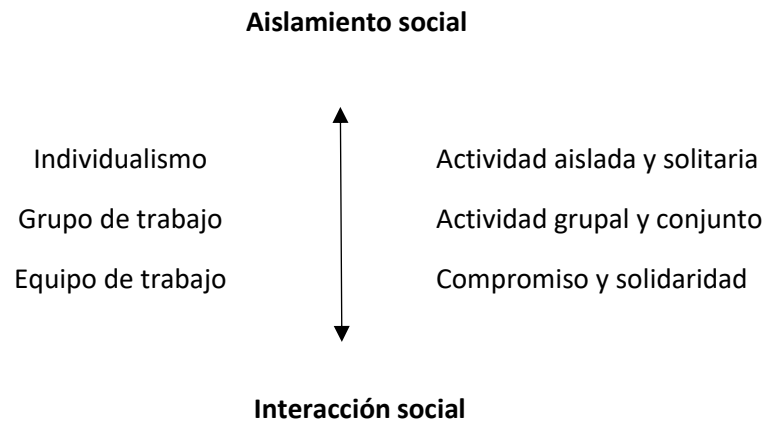
Existen grupos formales e informales. Un grupo formal es el designado oficialmente para servir a un propósito específico en la organización. Algunas unidades de grupos son permanentes e incluso pueden aparecer en los organigramas de muchas organizaciones en forma de departamentos (departamentos de investigación de mercado, por ejemplo), divisiones (por ejemplo, división de productos de consumo) o equipos (equipos de montaje de productos, por ejemplo). Un grupo permanente puede variar de tamaño, yendo desde un pequeño departamento o un equipo de pocas personas hasta grandes divisiones con centenares de personas involucradas. En todos estos casos, los grupos formales comparten la característica común de ser creados oficialmente para desempeñar ciertas tareas sobre una base duradera, y continúan su existencia hasta que alguna decisión cambie o reconfigure la organización por alguna razón.

Los grupos temporales son creados para propósitos específicos y se disuelven cuando se cumple ese propósito. Ciertos comités o fuerzas de tarea creados para resolver problemas específicos o cumplir atribuciones especiales son ejemplos característicos de grupos temporales. El presidente de una organización puede solicitar una fuerza de tarea para estudiar la viabilidad de adoptar la implantación del horario flexible para el personal de nivel gerencial.

Para alcanzar buenos resultados, algunos grupos temporales requieren solo un líder u orientador y no un gerente.

Muchas organizaciones utilizan grupos informales que emergen extraoficialmente y no son reconocidos como parte de la estructura formal de la compañía. Son grupos amigables conformados por personas con afinidades naturales y que trabajan juntas con más facilidad. Los grupos están compuestos de personas que comparten intereses comunes, entre los que pueden estar el trabajo, los servicios comunitarios, los deportes o la religión.

Figura N°10: Diferencias entre el trabajo individualizado y el grupal.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Cualesquiera que sean los grupos de trabajo, es innegable su enorme utilidad para las organizaciones. Leavitt asegura que los administradores los deben utilizar por las siguientes razones:

- Los grupos benefician a las personas, pues transforman el trabajo en una actividad social.
- Los grupos satisfacen importantes necesidades sociales y de estima de las personas.
- Los grupos permiten que sus miembros tengan identidad, y ofrecen apoyo social, en especial, en situaciones de crisis o presión.
- Los grupos estimulan la creatividad y la innovación de sus miembros.

- Los grupos pueden tomar decisiones mejores que los individuos aislados.
- Los grupos pueden acelerar la implementación y la coordinación de decisiones.
- Los grupos ayudan a neutralizar el lado negativo (como rigidez, impersonalidad, rutina, frialdad, distancia social, etc.) de los defectos de las organizaciones de gran tamaño.
- Los grupos constituyen un fenómeno organizacional importante que no debe pasar inadvertido y ha de aprovecharse bien.

Tanto las organizaciones como sus dirigentes tienen mucho que ganar con la adecuada utilización de los grupos de trabajo, pues estos permiten que la organización apalanque los resultados en el cumplimiento de tareas importantes, en especial cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Los grupos son mejores cuando no requieren ninguna especialización individual. Cuando no existe ningún carácter especializado para resolver una situación problemática, los grupos tienden a emitir mejores juicios que la media de los individuos cuando actúan aisladamente.
- Los grupos son mejores para realizar tareas complejas que se pueden subdividir. Cuando la solución de problemas complejos se pueden alcanzar subdividiendo el trabajo entre los miembros y compartiendo la información, los grupos son más exitosos que los individuos.
- Los grupos son mejores cuando se espera el riesgo. Debido a su fuerte tendencia a tomar decisiones muy extremas, los grupos pueden-muchas veces- ser más creativos e innovadores para desempeñar ciertas tareas que los individuos de manera aislada.

Además de los aspectos estructurales, existen aspectos funcionales que caracterizan los grupos:

- a) El grupo sabe por qué existe.
- b) El grupo existe en un ambiente en que trabaja y puede ser acompañado.

- c) El grupo desarrolla guías o procedimientos grupales para tomar las decisiones.
- d) El grupo permite condiciones para que cada miembro haga sus contribuciones.
- e) El grupo proporciona mejor comunicación entre los miembros.
- f) Los miembros aprenden a recibir ayuda y darla a los demás.
- g) Los miembros aprenden a enfrentar conflictos internos.
- h) Los miembros aprenden a diagnosticar sus procesos y a mejorar su funcionamiento.

A medida que el grupo fortalece estas características, mayores serán su madurez y eficacia.

Un grupo de trabajo es el conjunto de dos o más individuos interdependientes que se relacionan entre sí principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayudan a cada miembro a ejecutar mejor las tareas en su área de responsabilidad. El grupo no tiene condiciones para comprometerse en un trabajo colectivo que requiera esfuerzo conjunto, pues su desempeño es sólo la suma de las contribuciones de cada miembro individual. No hay sinergia positiva que pueda generar un nivel extraordinario de desempeño que sobrepase la suma de las contribuciones individuales.

Cuadro N°3: Factores que afectan positiva o negativamente la cohesión grupal.

Factores que aumentan	Factores que disminuyen
•El grupo proporciona reconocimiento y estatus a sus miembros.	•Discrepancia sobre cómo resolver los problemas grupales.
•Ataques de afuera.	•Experiencias desagradables.
•Evaluación favorable del grupo por los extraños.	•Dificultad del grupo para alcanzar los objetivos establecidos.
•Atracción personal entre los miembros del grupo.	•Comportamiento dominante o auto orientado de algunos grupos.
•Competencia intergrupala	•Competencia intragrupal.
•Oportunidad para la interacción.	•Dificultad de interacción.

Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Concepto de equipo

Hace algunos años la revista Fortune circulo con una curiosa pregunta en su primera página: “¿Quién necesita un jefe?”. La respuesta probablemente podría ser “quién trabaja aisladamente y no el empleado que trabaja en equipos autogestionados”. En realidad, los conceptos de grupo y equipo representan hoy uno de los aspectos más importantes en el mejoramiento de la productividad y la calidad de vida de las personas en el trabajo. El hecho es que el concepto de equipo comienza donde llega el límite máximo de un grupo. ¿Cuáles son las diferencias reales entre grupos y equipos? Estas diferencias pueden parecer sutiles a primera vista, pese a que marcan una profunda distancia entre esos dos conceptos.

La utilización del término quipo está aumentando cada vez más para referirse a varios tipos de situaciones. En el ambiente de trabajo, quipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan en conjunto para alcanzar un propósito común del cual son responsables colectivamente. Un equipo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales se integran para generar un nivel de desempeño mayor que la suma de sus partes individuales.

Básicamente, un quipo se diferencia de un grupo de trabajo en cuatro aspectos fundamentales:

- Objetivo: mientras el grupo tiene por objetivo compartir información, el equipo está orientado hacia el desempeño colectivo e integrado.
- Sinergia: mientras el grupo presenta sinergia neutra, muchas veces negativa, el equipo es capaz de desarrollar sinergia positiva elevada.
- Responsabilidad: en tanto el grupo se caracteriza por la responsabilidad individual y aislada, el equipo se caracteriza por la responsabilidad individual y mutua, colectiva y solidaria entre los miembros.
- Habilidades: mientras el grupo utiliza habilidades aleatorias y variadas de sus miembros, el equipo se caracteriza por la complementación de las habilidades de sus miembros para realizar una tarea común, conjunta e integrada.

Los equipos se pueden utilizar siguiendo tres criterios:

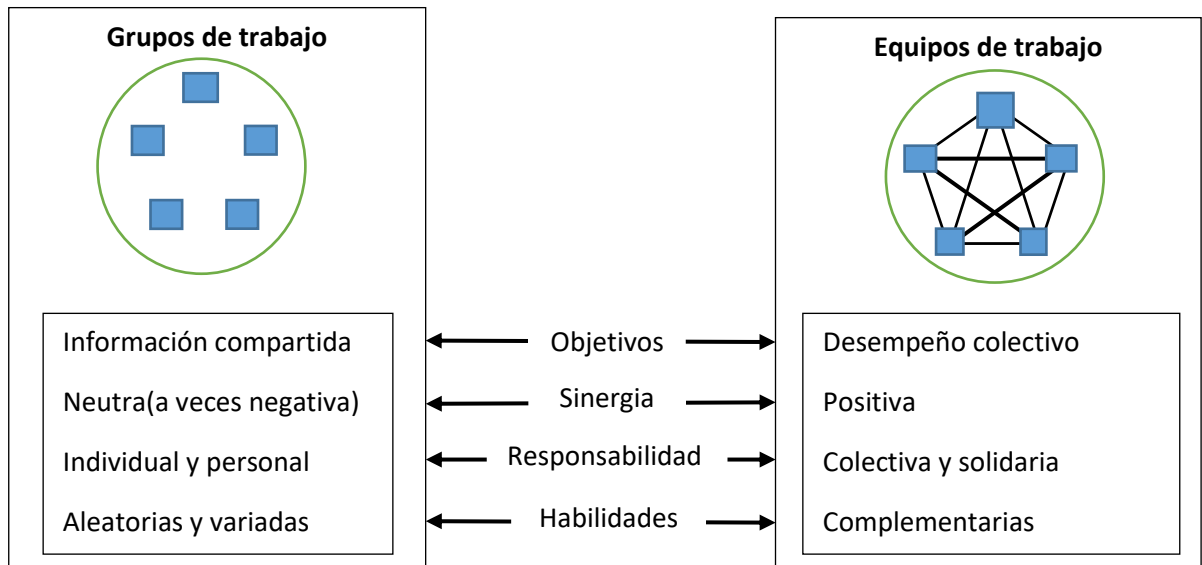
1. Equipos que presentan propuestas: por ejemplo, fuerzas de tarea, comités ad hoc o equipos de proyectos. Son equipos que estudian problemas específicos y recomiendan soluciones; en muchas ocasiones, trabajan como un esquema integrado para completar datos, y se disuelven luego de haber cumplido el propósito.
2. Equipos que cumplen tareas: por ejemplo, grupos (incluso órganos) funcionales, como departamento de marketing y publicidad. Son equipos que desempeñan tareas permanentes para la organización y son relativamente estables y permanentes.

3. Equipos que investigan y aceleran la implementación: por ejemplo, órganos formales y grupos de gerentes. Son equipos que formulan propósitos, objetivos, valores y direcciones estratégicas y ayudan a las personas a implementarlos de manera adecuada.

Un equipo de trabajo puede alcanzar alto nivel de desempeño en términos de productividad y calidad, si sus miembros sienten satisfacción con sus tareas, los objetivos trazados y el alcance de estos objetivos, las relaciones interpersonales y la calidad de vida en el trabajo. En el fondo, la eficacia de un equipo de trabajo depende, casi siempre, de las siguientes condiciones:

- Grado de lealtad de los miembros entre sí y con el líder del equipo.
- Los miembros y el líder se tienen confianza mutua y se creen entre sí.
- Los miembros tienen habilidad para ayudar a los demás a desarrollar su pleno potencial.
- Los miembros se comunican plena y francamente todos los asuntos.
- Los miembros están seguros de tomar decisiones apropiadas.
- Los valores y las necesidades de cada miembro se combinan con los valores y objetivos del equipo.
- Elevado grado de espíritu emprendedor y de responsabilidad colectiva por los resultados y consecuencias.
- Acción innovadora y sentido de inconformidad con el presente; en otras palabras, la voluntad de los miembros de aprender, mejorar, sobrepasar y ser excelentes.

Figura N°11: Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

¿Quién es responsable de la creación y el desarrollo de equipos dentro de las empresas? El administrador, cualquiera que sea su nivel o su área de actividad. El administrador es responsable de la administración de las personas en cada organización. Es quien debe elegir su equipo, diseñar el trabajo que se debe realizar, preparar el equipo, liderarlo, motivarlo, evaluarlo y recompensarlo de manera adecuada. Así, en cualquier área de actividad, sea en el área de producción, finanzas, marketing, recursos humanos, procesamiento de datos, etc., el administrador es responsable de su equipo de trabajo. Para dirigirlo, liderarlo y obtener de éste eficiencia y eficacia, el administrador necesita seleccionar, diseñar cargos, entrenar, liderar, motivar, evaluar y remunerar el personal. Tratar con personas es una tarea muy compleja y dignifique al ser humano. Como afirma el consultor danés Clauss Moller: “Ponga a los empleados en primer lugar y ellos automáticamente pondrán a los consumidores en primer lugar”. Es una simple cuestión de causa y efecto. Muchas organizaciones que pretenden atraer al cliente buscan, antes que nada, atraer a sus empleados. El resto corre por cuenta de éstos.

2.2.1.4. Control¹².

La pregunta que generalmente se hace dentro de una organización es: ¿Cómo marchamos? ¿En qué punto estamos ahora? La pregunta es válida pues los resultados no siempre concuerdan con lo planeado, organizado y dirigido. En consecuencia, es necesaria una función administrativa que pueda monitorear, acompañar, evaluar, medir y garantizar que la organización marche en el rumbo correcto, produzca los resultados esperados y consiga los objetivos propuestos. El control es algo universal: todas las actividades humanas, cualesquiera que sean, emplean siempre el control, consciente o inconscientemente. Cuando una persona conduce el automóvil, baila o escribe una carta, compara continuamente la dirección, el ritmo o el significado, y si la actividad de conducir el automóvil, bailar o escribir la carta no concuerda con sus planes, efectúa las debidas correcciones. El control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin predeterminado. La esencia del control reside en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los resultados esperados. Cuando se habla de resultados esperados, se supone que éstos son conocidos y están previsto, lo cual significa que el concepto de control puede existir sin el concepto de planeación. Además, los controles requieren planes. El control es la otra cara de la moneda de la planeación.

El control verifica que la ejecución esté de acuerdo con lo planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes, más fácil será controlar. Cuanto más compleja sea la planeación, y cuanto mayor sea su horizonte temporal, más complejo será el control. Casi todos los esquemas de planeación incluyen su propio sistema de control. Mediante la función de control, el administrador asegura que la organización y sus planes están en el camino correcto.

¹² Chiavenato I. Fundamentos del control. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 638-661.

El desempeño de una organización y de las personas que la componen depende de la manera como cada individuo y cada unidad organizacional desempeña su papel y se mueven para alcanzar los objetivos y metas comunes. El control es el proceso mediante el cual se proporciona información y retroalimentación para mantener las funciones en las sendas correctas. Es la actividad integrada y monitoreada que aumenta la probabilidad de que los resultados planeados se alcancen de la mejor manera posible.

Concepto de control

La palabra control puede tener diversos significados. Cuando se habla de control, se piensa en significados, como frenar, disminuir, regular, verificar, comprobar, ejercer autoridad sobre alguien, comparar con un estándar o criterio. En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias respecto de lo que es el control. Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes de control son:

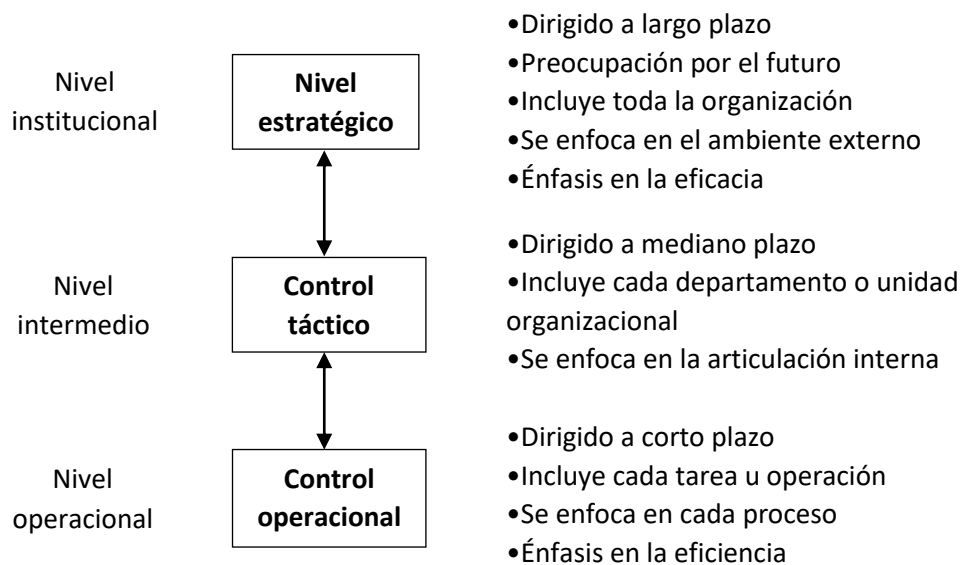
- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido, el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en las sociedades para inhibir el individualismo y la libertad de las personas.
- Control como sistema automático de regulación: utilizado para mantener automáticamente un grado constante en el flujo o en el funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático de las refinerías de petróleo o de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad. Es el denominado control cibernético, totalmente autosuficiente para monitorear el desempeño y corregir los posibles desvíos. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal o de la expectativa.

- Control como función administrativa: control como parte del proceso administrativo, que incluye, además, planeación, organización y dirección.

El control se estudiara desde el punto de vista del tercer significado, es decir, como parte del proceso administrativo. Por consiguiente, control es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas.

Al igual que la planeación, la organización y la dirección, el control es una función administrativa que se distribuye en todos los niveles organizacionales.

Figura N°12: Los tres niveles de control.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Cuando se habla de control, se quiere indicar que el nivel institucional efectúa el control estratégico; el nivel intermedio, los controles tácticos, y el nivel operacional, los controles operacionales, cada uno dentro de su área de competencia. Los tres niveles se interrelacionan y entrelazan estrechamente. Sin

embargo, el proceso es exactamente igual en todos los niveles: monitorear y evaluar sin cesar las actividades y operaciones de la organización.

El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción organizacional. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de personas, unidades organizacionales, máquinas y equipos, productos y servicios, en los tres niveles organizacionales.

Proceso de control

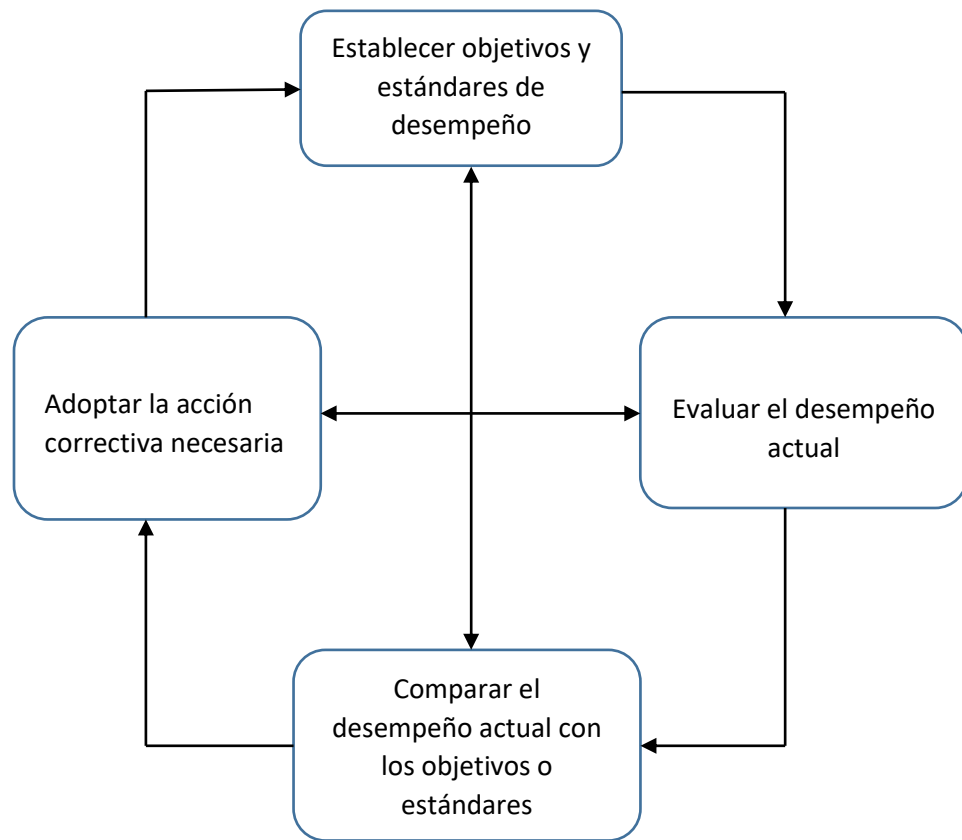
La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño.
- Evaluación o medición del desempeño actual.
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías.

El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo. El control debe ser visto como un proceso sistémico en que cada etapa influye en las demás, y éstas en aquélla.

Figura N°13: Las cuatro etapas del proceso de control.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Establecimiento de objetivos o estándares

El primer paso del proceso de control es establecer previamente los objetivos o estándares que se desean alcanzar o mantener. Los objetivos se estudiaron anteriormente y sirven de puntos de referencia para el desempeño o resultados de una organización, unidad organizacional o actividad individual. El estándar es un nivel de actividad establecido para servir como modelo de la evaluación del desempeño organizacional. Estándar significa nivel de realización o de desempeño que se pretende tomar como referencia. Los estándares funcionan como marcos que determinan si la actividad organizacional es adecuada o inadecuada, o como normas que permiten comprender qué se debe hacer. Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros que deben guiar el funcionamiento del sistema. Los estándares

pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

La escuela de administración científica inaugurada por Taylor a comienzos del siglo XX enfatizó exageradamente en el desarrollo de técnicas y métodos capaces de proporcionar estándares de desempeño. El estudio de tiempos y movimientos es una técnica desarrollada para determinar el tiempo estándar, es decir, el tiempo medio que un obrero necesita para ejecutar determinada tarea. El costo estándar es otro ejemplo de técnica que fija estándares para analizar y controlar los costos organizacionales.

Figura N°14: Tipos de estándares.



Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

Existen varios tipos de estándares utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización:

- Estándares de calidad: número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventario, índice de accidentes, índice de ausentismo, etc.
- Estándares de calidad: estándares de calidad de producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipos, calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, asistencia técnica, atención al cliente, etc.
- Estándares de tiempo: permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, ciclo operacional financiero, etc.
- Estándares de costo: costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento, costo de solicitud de material, costo de una orden de servicio, relación beneficio-costo de un equipo, costos directos e indirectos de producción, etc.

Los estándares definen lo que se debe medir en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos en una organización, y cuáles son los instrumentos de medida adecuados. Una organización puede decidir, por ejemplo, que es necesario medir la calidad de sus productos y que la medida de buena calidad es el bajo número de rechazos en la producción. ¿Pero cuál es el porcentaje aceptable de rechazos: 1%, 5% o 10%? ¿Es realista esperar cero rechazos? Estas preguntas se formulan dentro de las organizaciones y sus respuestas se obtienen a través de mucha investigación y trabajo de mejoramiento constante. Cada organización tiene su propia respuesta.

Evaluación del desempeño

Es la segunda etapa del proceso de control. Para evaluar el desempeño, se debe conocer algo respecto de éste o de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto del desempeño, así como de la unidad de medición utilizada. Ésta se debe expresar de manera que facilite una

comparación entre el desempeño y el objetivo o estándar establecido previamente.

El propósito de la evaluación de desempeño es verificar si se obtienen los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso. La medición puede ser un motivador o una amenaza para las personas.

Cuando se enfocan las fallas y errores, la medición no deja ver el éxito porque las personas prestan atención a lo medido. Obviamente, el sistema de medición del desempeño debe actuar más como refuerzo del buen desempeño, y no simplemente como amenaza a las personas.

¿Qué medir?

En general, la preocupación principal de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- Resultados: resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de cierto periodo.
- Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
- Factores críticos de éxito: es decir, aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en su resultado y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan diversas medidas para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de las personas y satisfacción de los clientes. Los aspectos más focalizados del desempeño organizacional son:

- Rentabilidad: volumen de dinero generado después de deducir los gastos. Es la medida en que los ingresos sobrepasan los costos.
Medidas de rentabilidad: ventas líquidas (total de ventas en moneda corriente menos costos de producción de los bienes y servicios); utilidades por valuación de inventarios; retorno de la inversión, etc.
- Competitividad: éxito de una empresa frente a sus competidores.

Medidas de competitividad: porcentaje de participación de mercado, volumen total de ventas para cierto producto, como porcentaje del volumen total de ventas de todos los productores.

- **Eficiencia:** consecución de resultados con el mínimo de recursos. Porcentaje de los recursos realmente utilizados sobre los recursos planeados para ser utilizados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos realmente utilizados}}{\text{Recursos planeados para ser usados}} \times 100$$

La eficiencia analiza la entrada del sistema y mide el desempeño de la gerencia del sistema. Todas las entradas del sistema pueden ser sometidas a evaluación de eficiencia: mano de obra, personal administrativo, equipo (o utilización), material, información, etc.

Medidas de eficiencia: recursos aplicados por unidad de salida, tiempo de procesamiento por unidad producida. Número medio de clientes servidos o unidades producidas por empleado; tiempo medio de mantenimiento de máquinas y equipos.

- **Eficacia:** porcentaje de salida real sobre la salida esperada. Indica los medios y aciertos para atender las necesidades del cliente.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Salida real}}{\text{Salida esperada}} \times 100$$

Las medidas de eficacia deben reflejar si se están alcanzando los resultados esperados.

Medidas de eficacia: número de clientes que retornan; satisfacción del cliente, atención a las necesidades de la sociedad.

- **Calidad:** adecuación a las especificaciones o requisitos o superación de ellos. Medidas de calidad: porcentaje de productos que cumplen los criterios de calidad, número de reclamos de clientes, número de productos rechazados, satisfacción del cliente.

- Innovación: grado en que se producen nuevas ideas o se adaptan viejas ideas para crear resultados lucrativos.

Medidas de innovación: número de patentes obtenidas para los nuevos productos; número de nuevos productos o servicios desarrollados, número de sugerencias de empleados implementadas, volumen de dinero economizado mediante mejoramientos continuos en los procesos de trabajo.

- Productividad: relación entre las salidas y las entradas del sistema.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}} \times 100$$

$$\text{Productividad esperada} = \frac{\text{Salida esperada}}{\text{Recursos que se deberán consumir}} \times 100$$

$$\text{Productividad real} = \frac{\text{Salida real}}{\text{Recursos realmente consumidos}}$$

Las medidas de productividad se pueden aplicar a cada entrada o combinación de entradas, ventas, costos, etc. Utilizan relaciones sencillas, como toneladas por hombre-hora (esperadas y reales), producción por obrero-día.

- Calidad de vida en el trabajo: aspectos del ambiente físico y psicológico del trabajo que son importantes para los empleados.

Medidas de calidad de vida en el trabajo: satisfacción de los empleados, índice de rotación y ausentismo de los empleados, índice de accidentes de trabajo.

Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar

La tercera fase del control es la comparación del desempeño con el objetivo o estándar establecidos previamente. La comparación puede tener en cuenta dos situaciones:

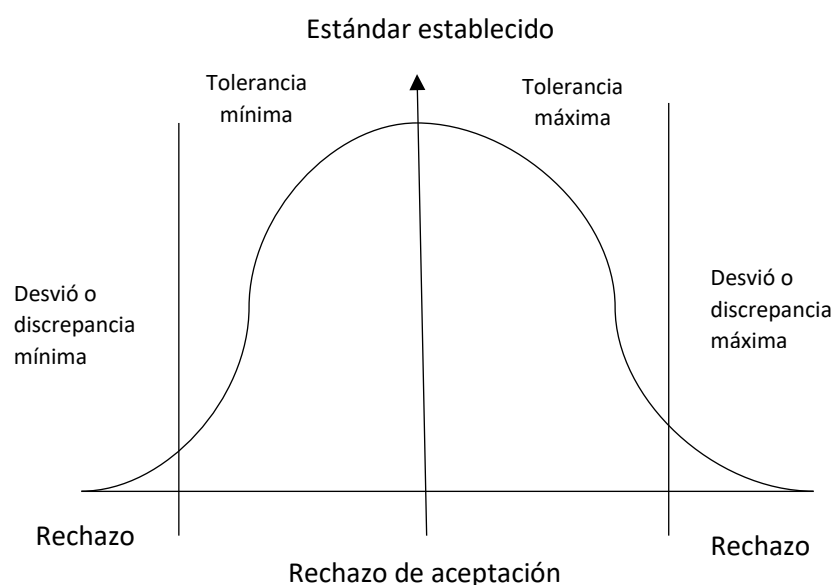
- **Resultados:** cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminar la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada, una especie de certificado de defunción de algo que ya ocurrió. Es el control sobre los fines.
- **Desempeño:** cuando la comparación entre el estándar y la variable se realiza paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña y monitorea la ejecución de la operación. La medición se realiza simultáneamente con el proceso de la operación. Aunque realice al mismo tiempo y, en consecuencia, sea actual, la medición se lleva a cabo sobre una operación en proceso todavía no terminada. Corresponde a una especie de monitoreo del desempeño, sin interferir el resultado o su consecución. Es el control sobre los medios.

El control está relacionado directamente con la verificación de medios y fines: si se utilizan los medios y si se logran los fines. En función de esto, los mecanismos de control se clasifican en tres categorías, dependiendo de su posición en el proceso administrativo.

Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. En consecuencia, es importante determinar los límites dentro de estos límites no necesitan corregirse, sino las que superan los límites de los estándares, las cuales se denominan errores, desvíos o anomalías. El control busca separar lo normal de lo excepcional, para que la corrección se concentre en las excepciones. Este aspecto recuerda mucho el principio de excepción propuesto por Taylor: el administrador se debe preocupar por lo excepcional, es decir, por lo que se aleja de los estándares. Para localizar las excepciones, el control debe disponer de técnicas que indiquen con rapidez donde se halla el problema.

La comparación del desempeño o resultado con el objetivo o estándar debe funcionar como un sensor que localiza tres posibilidades:

- Conformidad o aceptación: el resultado o desempeño está plenamente de acuerdo con el estándar y, en consecuencia, es aceptado.
- Región de aceptación: el resultado o desempeño presenta ligero desvío en relación con el estándar, dentro de la tolerancia permitida y, en consecuencia, se acepta aunque su conformidad no sea total.
- Relación de no aceptación (rechazo): el resultado o desempeño presenta desvío, alejamiento o discrepancia por encima o por debajo del estándar; por tanto se rechaza y se somete a la acción correctiva.



La comparación de los resultados o del desempeño con los resultados o desempeños planeados generalmente se realiza a través de medios de presentación, como gráficas, informes, índices, porcentajes, medidas y estadísticas, etc. Estos medios de presentación suponen técnicas a disposición del control para que este pueda acceder a mayor volumen de información sobre lo que se desea controlar.

Acción correctiva

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera posible. En consecuencia, se deben corregir las variaciones, errores o desvíos para que las operaciones sean normales. La acción correctiva es la acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos para garantizar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo planeado.

El control eficaz debe indicar cuando concuerdan el desempeño o los resultados con los objetivos y estándares establecidos, y qué medida correctiva se debe adoptar.

El objetivo del control es indicar con exactitud cuándo, cuánto, dónde y cómo se debe emprender la corrección necesaria. El control busca alcanzar dos finalidades principales:

- Corrección de fallas o errores: el control sirve para detectar fallas, desvíos o errores, sea en la planeación o en la ejecución, y señalar las medidas correctivas adecuadas para subsanarlos o corregirlos.
- Prevención de nuevas fallas o errores: al corregir las fallas o errores, el control señala los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

Las medidas correctivas son herramientas para ayudar a mejorar el desempeño. En este sentido, es importante saber qué medir y cómo medir y, en especial, qué hacer con los resultados. La acción correctiva se emprende a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones en cuanto a las correcciones necesarias representan la

conclusión del proceso de control. En consecuencia, a partir de los resultados o del desempeño, se deben dar los siguientes pasos:

- Determinar las variaciones que ocurren, es decir, qué resultados están muy por encima o muy por debajo de los estándares esperados.
- Comunicar la información a las personas que producen los resultados.
- Utilizar la información para reforzar el buen desempeño y corregir el desempeño precario.

Si los resultados exceden las expectativas, es muy deseable comunicar el éxito a las personas y motivarlas a mantenerlo. Si los resultados no alcanzan las expectativas, se debe verificar el motivo, enfocando el problema en sí, sin atribuir la culpa a las personas. El objetivo del control no es castigar personas sino resolver los problemas dentro de la organización. Aún más, el objetivo básico del control es garantizar que los resultados de las operaciones concuerden tanto como sea posible con los objetivos establecidos. Un objetivo secundario del control es proporcionar información periódica que pueda agilizar la revisión de los objetivos. Estos objetivos se consiguen fijando estándares, comparando los resultados reales y previstos con esos estándares y emprendiendo la acción correctiva precisa.

Toda acción correctiva busca resolver algún problema. Los problemas son factores que se convierten en barreras u obstáculos para la consecución de los objetivos organizacionales. Muchas veces, los problemas se perciben y localizan a través de síntomas. Un síntoma es una señal o evidencia de que existe algún problema.

Características del control

El administrador debe saber que un sistema eficaz de control requiere reunir los siguientes aspectos:

- Orientación estratégica hacia los resultados: el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.

- Comprensión: el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. El control debe evitar informes complicados y estadísticas engañosas.
- Orientación rápida para las excepciones: el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y qué se debe hacer para corregirlas adecuadamente.
- Flexibilidad: el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones.
- Autocontrol: el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.
- Naturaleza positiva: el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
- Claridad y Objetividad: el control debe ser imparcial y preciso para todos. Como propósito fundamental, se debe respetar el mejoramiento del desempeño.

2.2.2. Micro y Pequeñas Empresas (Mypes):

Una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común, al decir que es una entidad social deliberadamente estructurada, se indica que las tareas se dividen entre sus miembros y que la responsabilidad del desempeño de estas se atribuye a cada uno de los miembros de la organización. Una organización es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas; los líderes y los subordinados. Se dice que está orientada hacia objetivos porque busca consecuencias deseadas; por ejemplo, obtener ganancias, atender necesidades espirituales, proporcionar entretenimiento, desarrollar arte y cultura, practicar deportes y así sucesivamente.

El propósito de toda organización es elaborar un producto o brindar un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, que pueden ser consumidores, usuarios, asociados o contribuyentes.

LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA LEY N° 28015¹³ (Con algunas modificaciones con la ley N° 30056)

Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña empresa

Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Artículo 3.- Características de las MYPE

a) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

¹³ Pagina Web del Ministerio de Trabajo. [Online].; 2003 [cited 2014 Noviembre 15. Available from: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf.

Las Mypes son diminutas en comparación a las grandes corporaciones, pero la cantidad que existe en el Perú de estos pequeños negocios puede aprovecharse para su desarrollo. Los puntos que explica Michael Porter en su libro Estrategia competitiva nos puede servir para el caso de las Mypes, como este: Comprar pequeños volúmenes en relación a las ventas de los proveedores no es significativo para ellos. Los compradores en pequeños volumen tendrán menos poder de negociación como para exigir concesiones en precio, absorción de fletes y otras consideraciones especiales¹⁴.

Lo que nos aconseja es que si hay empresa pequeñas que compran un mismo producto, podrían juntarse o asociarse para poder negociar mejores términos con el proveedor ya que al representar un porcentaje más grande, este mostrara mayor interés.

Muchas de las estrategias que aplican las grandes empresas pueden servir para guiar a las Mypes por un camino que les asegure alcanzar mejores resultados, aprovechar mejor los recursos y permanecer en el mercado.

Los emprendedores tratan de sacar adelante su negocio, que crezca y traiga beneficios, por tanto busca diferentes formas de hacerlo, pero en el 2012 solo el 19% de los directores de Mypes declararon que habían participado en cursos de capacitación relacionados al tema de gestión empresarial para mejorar su empresa.

¹⁴ Porter M. Estrategia competitiva. Vigésima cuarta reimpresión ed. México: Editorial continental; 1997.

Tabla N°1: Asistencia a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial 2012 (%).

Ciudad	MYPE	MYPE que asistieron a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial	
		Absoluto	%
Total	11 937	2 269	19,0
Lima - Callao	9 373	1 725	18,4
Arequipa	839	161	19,1
Ayacucho	48	24	50,0
Chiclayo	252	21	8,2
Cusco	163	44	26,8
Huancayo	195	74	37,9
Iquitos	97	16	16,7
Juliaca	147	29	19,4
Piura	114	31	27,4
Trujillo	709	145	20,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

Que solo el 19% de Micro y pequeños empresarios hayan asistido a este tipo de capacitación es preocupante ya que la dirección es la cabeza de la organización; su forma de ver las oportunidades o dificultades y de tomar decisiones son vitales.

No se tiene información sobre las razones que llevan a que solo este pequeño porcentaje acceda a este tipo de capacitaciones, pero es uno de los puntos que se tiene que mejorar, el porcentaje de emprendedores que se fortalezca en temas de gestión y administración debe de ser elevado para tratar de impulsar a las Mypes.

Al igual que solo un pequeño número de Mypes hayan asistido a capacitaciones sobre gestión, solo el 24.1% registraron gastos en asesorías y consultas, reflejando también un bajo interés por temas de apoyo en la dirección del negocio.

Tabla N°2: Micro y pequeñas empresas que gastaron en asesoría y consultoría. 2012 (%).

Ciudad	MYPE que realizaron gastos de servicios prestados por terceros	MYPE que gastan en asesoría y consultoría	
		Absoluto	%
Total	11 663	2 811	24,1
Lima - Callao	9 165	2 471	27,0
Arequipa	800	75	9,4
Ayacucho	48	1	2,5
Chiclayo	252	16	6,5
Cusco	163	111	68,3
Huancayo	195	12	6,3
Iquitos	93	46	49,3
Juliaca	145	4	2,8
Piura	111	8	7,5
Trujillo	690	65	9,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

De la misma manera, durante el 2012 solo el 16.8% Micro y pequeñas empresas (en promedio) capacito al menos a 1 trabajador operario en temas relacionados a la actividad económica de la empresa. Si bien lima es la capital del Perú, donde está muy concentrada la actividad económica, represento un bajo 14% en comparación a las demás ciudades del estudio.

Tabla N°3: Mypes que capacitaron a sus trabajadores operarios 2012 (%).

Ciudad	Total MYPE	MYPE que capacitaron a sus trabajadores operarios	
		Absoluto	%
Total	11 937	2004	16,8
Lima - Callao	9 373	1309	14,0
Arequipa	839	192	22,9
Ayacucho	48	20	42,5
Chiclayo	252	10	3,9
Cusco	163	87	53,7
Huancayo	195	89	45,5
Iquitos	97	24	24,3
Juliaca	147	20	13,9
Piura	114	35	30,4
Trujillo	709	217	30,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

De estos operarios que recibieron capacitación, se encontró que el 89.3% de los trabajadores mejoró sus habilidades: el 87.5% en la calidad de productos y servicios, el 85.7% en productividad y el 75.1% en la disminución de material desechado.

Tabla N°4: Mejora en el desempeño de las funciones de los trabajadores operarios de la Micro y pequeña empresa, luego de la capacitación recibida. 2012 (%).

Ciudad	Trabajadores capacitados informantes	En su productividad	En la calidad de los productos elaborados y servicios prestados	Disminución de material desechado	Mejoró sus habilidades
Total	6 667	85,7	87,5	75,1	89,3
Lima - Callao	4 608	88,9	91,6	79,7	90,6
Arequipa	697	70,1	74,2	57,4	81,8
Ayacucho	59	61,2	63,3	38,8	49,0
Chiclayo	38	97,0	91,4	97,0	97,0
Cusco	171	48,8	53,5	39,5	75,6
Huancayo	194	89,1	85,8	62,6	96,4
Iquitos	103	90,3	96,4	89,1	96,4
Juliaca	51	76,0	60,0	60,0	96,0
Piura	123	90,5	66,4	66,7	92,4
Trujillo	624	89,2	88,4	77,5	91,0

Nota: El resultado corresponde a una pregunta con respuesta múltiple.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

Estos resultados nos muestran la importancia y el beneficio que se obtiene de tener trabajadores preparados. Por el otro lado, es preocupante que solo un reducido número de Mypes capaciten a su personal, sus trabajadores son su fuerza productiva, tenerlos capacitados y entrenados sería una buena señal que muestra evidentes resultados, estos datos aumenta la preocupación por el bienestar de las Mypes, por la falta de conocimientos u oportunidades que necesitan para su crecimiento.

2.3. Marco conceptual.

Competitividad: es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo.

Desarrollo: en términos empresariales, es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Eficiencia: el logro de las metas con la menor cantidad de recurso.

Emprendedor: es aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocio en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto. Generalmente, este término, se aplica para designar a las personas que de la nada, solamente, con el capital de la idea, logran crear o fundar una empresa o ayudan a otro a realizarlo.

Estándar: significa un modelo, norma, regla o patrón a seguir. Fijan pautas mínimas a lo que se deben ajustar las conductas o productos para ser eficaces, positivos, útiles o confiables.

Productividad: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

CAPITULO III: ESTUDIO DEL MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1. ANÁLISIS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO.

Los 4 procesos administrativos tienen la misma interacción en las empresas grandes que en las empresas pequeñas, su definición e importancia sigue siendo la misma, por lo cual las Mypes deberían cumplirla según se concepto:

Planeación

La primera de las cuatro funciones administrativas se define como un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos. Objetivos son los resultados específicos o metas que se desea alcanzar. Un plan es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos. Los planes identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y los tiempos que se deben seguir. Los planes sirven para facilitar la acción requerida y las operaciones de la organización. En general, prevén como se deben emprender las acciones que apuntan hacia los objetivos. Los planes constan de acciones coherentes dentro de una estructura adecuada de operaciones que focalizan los fines deseados

. Sin planes, la acción organizacional sería casual y aleatoria, sin rumbo, y conduciría simplemente el caos.

La planeación es pensar, es un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos. Objetivos son los resultados específicos o metas que se desea alcanzar cualitativa y cuantitativamente. Un plan es una estructura ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos.

Organización

La organización es la forma en la que se determina como se actuara. En este proceso se divide, organiza y coordina las actividades que se realizaran en la organización para utilizar de la mejor manera los recursos.

La organización es el sistema que hace que funcione la empresa, sustenta e integra todas las actividades de sus miembros para lograr los resultados.

A través de la estructura que se crea, es en la que se basa y entrena al personal para que realice sus actividades sin ocasionar interrupciones en otras, si no se establece la secuencia y forma de los procesos, causaría confusión y la empresa no podría avanzar hacia su objetivo.

La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización. La estructura organizacional es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. En este sentido, la estructura organizacional representa una naturaleza predominantemente estática. Se refiere a la configuración de los órganos y equipos de la organización.

Dirección

Se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

Para dirigir las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. Por esta razón, constituye una de las más complejas funciones de la administración. Algunos autores prefieren sustituir la palabra dirección por liderazgo o influencia.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Control

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo. El control debe ser visto como un proceso sistémico en que cada etapa influye en las demás, y éstas en aquélla.

Idalberto Chiavenato

Nos presenta el siguiente modelo en el cual nos muestra cómo es que se interrelacionan los procesos administrativos entre sí y con el ambiente externo de la organización:

Figura N°17: Proceso administrativo.



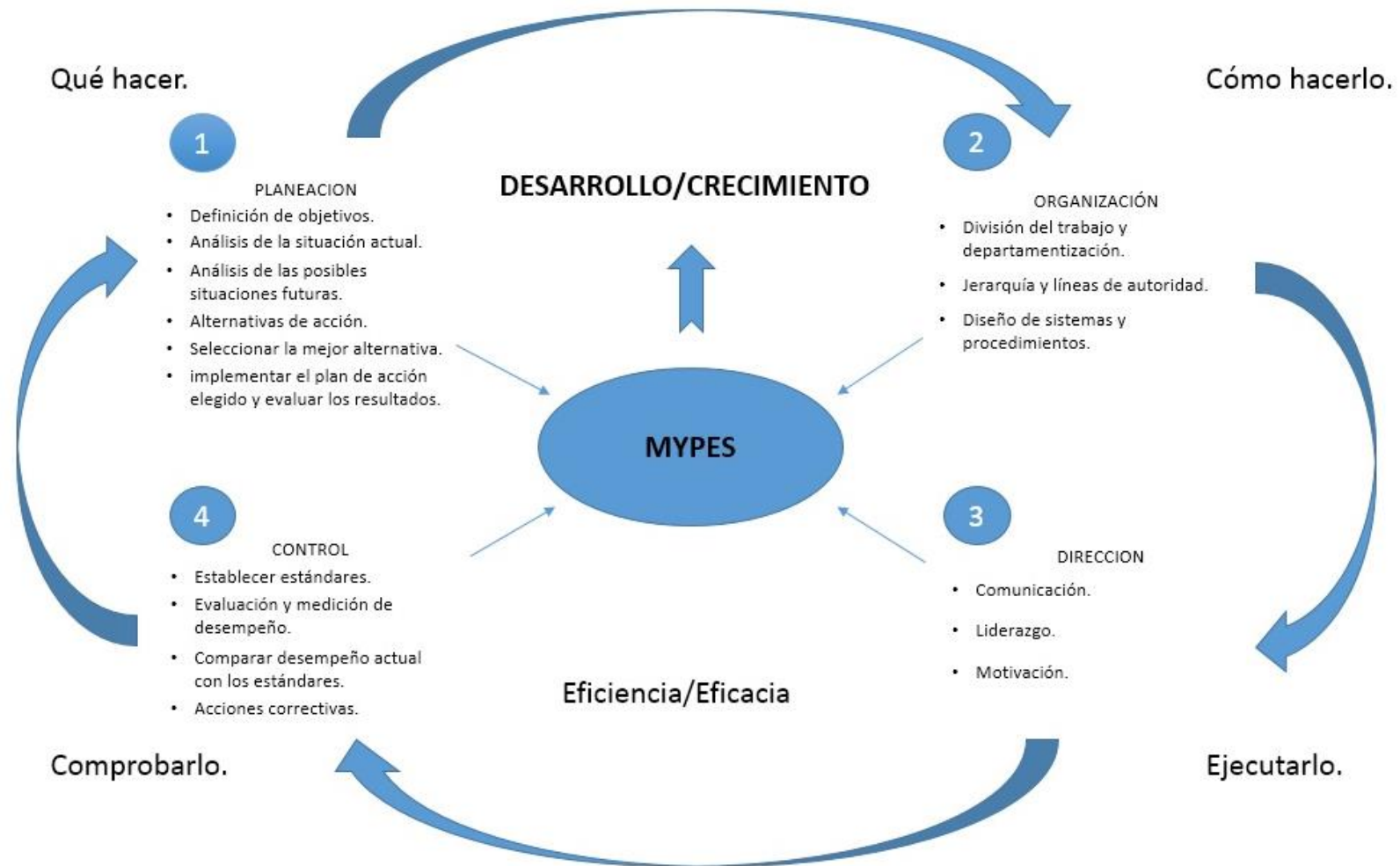
Fuente: Chiavenato I. En Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002.

3.2. CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS A DOS EMPRESAS DEL P.I.V.E.S.

El plan de estudio para medir la influencia de la aplicación de los procesos administrativos en el desarrollo de las Mypes se elaboró según los siguientes pasos.

- a) Se recolecto información sobre los procesos administrativos y las Mypes para poder tener una base teórica de las variables que participan en el estudio.
- b) Para poder estudiar el tema planteado y aplicarlo, hemos creado un modelo guiándonos del que nos presenta Idalberto Chiavenato mencionado en el punto anterior. El modelo que se usó está basado en los procesos administrativos y su interacción con las Mypes. Según las definiciones y explicaciones en el marco teórico, tomamos los principales puntos que consideramos deben cumplir las micro y pequeñas de este proceso administrativo para que se reflejen en su desarrollo.

Figura N°18: Modelo del proceso administrativo y su influencia en las Mypes.



Fuente: Elaboración propia.

- c) Teniendo esta estructura, se elaboró una encuesta que nos permite medir el cumplimiento de estos factores y el desarrollo que ha tenido la empresa hasta el momento.
- d) A través de esta herramienta se puede evaluar y medir la influencia entre nuestras variables, analizarlas y sacar conclusiones que nos sean de utilidad para fortalecer a las Mypes en su proceso de crecimiento.

Para poder ver un poco el panorama del tema planteado, se aplicó la encuesta a 2 Mypes del P.I.V.E.S. (Parque Industrial de Villa el Salvador) para observar la interacción entre sus procesos administrativos y su desarrollo, que es lo que se busca. Lo que se quiere es aplicar este modelo a un nivel mucho mayor con una cantidad más grande de Mypes encuestadas, que es lo que se plantea en este trabajo para posteriores investigaciones.

Cuadro N°4: Mypes encuestadas.

Mypes	A	B
Razón social:	Mobiliaria Wilmang S.A.C	Gutiérrez Cadenas, Walter (CR Gas)
Ruc:	20535753581	10094870076
Dirección:	Mz "L" Lote 28 - Tienda 7 Parque industrial V.E.S	Sector 2 Grupo 1, Mz "C" Lote 1 - V.E.S
Representante legal:	Eduardo Wilmang Chávez	Gutiérrez Cadenas, Walter
Tiempo del negocio:	10 años	15 años

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°5: Resultados de encuesta.

Mype A

Mype B

Planeación

1.-Tiempo de planificación de la idea de negocio antes de ponerla en marcha.	
Menos de 1 mes	
2.- Aspectos que consideró en su plan de negocio.	
Plan de ventas	Otros: Oportunidad de entrar al negocio porque contaba con material de trabajo (balones de gas)
3.- Metas y objetivos a mediano y largo plazo.	
Compra de terreno para taller, camioneta para transporte de mercadería y compra de tienda comercial para la venta.	Distribuir a una mayor cantidad de restaurantes.
4.- Analiza constantemente la posición de la empresa y sus resultados en el mercado.	
Sí	No
5.- Busca constantemente diversas formas de alcanzar los objetivos del negocio.	
Sí	No
6.- Elaboró un plan de acción para lograr las metas y objetivos.	
Sí	No
7.- Realiza sus operaciones como fueron planeadas.	
Sí	No, tengo limitaciones para trabajar de la mejor manera

Organización

8.- La empresa está organizada por áreas y tareas.	
Sí	No
9.- Cada puesto de trabajo tiene sus funciones definidas de manera específica y clara.	
Sí	No
10.- La empresa tiene un organigrama que represente su estructura y las líneas de autoridad.	
Sí	No
11.- Tiene un sistema y/o manuales de procedimientos que guíen las actividades.	
Sí	No

Dirección

12.- Las relaciones interpersonales dentro del negocio están.	
Muy bien	Bien
13.- Los empleados, expresan sus ideas sobre los procesos y las mejoras.	
Sí, se expresan	
14.- El nivel de la comunicación entre jefes y subordinados es:	
Muy buena	Buena
15.- Los conflictos entre el personal son fáciles de tratar y solucionar.	
No	
16.- Los empleados cumplen adecuadamente sus funciones.	
Sí	No
17.- Los colaboradores, comparten los objetivos de la empresa y el trabajo que hay que realizar para cumplirlos en una medida.	
Muy alta	Baja
18.- El clima entre los empleados se percibe:	
Muy bien	Bien
19.- Los trabajadores están dispuestos a ayudar fuera de sus horas de trabajo establecidas.	
Sí	No
20.- El personal se esfuerza por destacar en sus labores.	
Sí	No

Control

21.- La empresa cuenta con estándares establecidos para los procesos.	
Sí	No
22.- Se analizan constantemente los resultados obtenidos.	
Sí	No
23.- Miden periódicamente el desempeño de los trabajadores.	
Sí	No
24.- La empresa compara el desempeño obtenido de cada periodo contra los resultados esperados.	
Sí	No
25.- Son frecuentes las tomas de acciones correctivas para acercarse a los objetivos.	
Poco frecuentes	Muy frecuentes

Indicadores de desarrollo

26.- Variación de ventas anuales (%).	
50% y 30 %	5% y 10%
27.- La empresa ha mejorado sus operaciones en la elaboración de los productos y/o servicios.	
Sí	Se mantiene
28.- En comparación con años anteriores, que tan reconocidos son sus productos y/o servicios actualmente.	
Muy reconocidos	Medianamente reconocidos
29.- Grado de efectividad se logra en sus procesos.	
Muy alta	Media
30.-La empresa ha mejorado o renovado sus equipos e infraestructura.	
Sí	No
31.- Variación el número de trabajadores a lo largo del tiempo.	
Aumento	Se mantuvo
32.- Variación de utilidades anuales (%).	
50% y 20%	5% y 10%

Fuente: Elaboración propia.

3.3. REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS.

Según las respuestas obtenidas, en la primera parte tenemos que la Mype A cumple con los factores de planeación (Analiza su posición en el mercado, busca diversas alternativas para alcanzar los objetivos, elaboró un plan de acción y lo aplica) ambas tienen objetivos de expansión y las 2 empresas han planificado su idea de negocio poco tiempo antes de ponerla en marcha sin considerar puntos importantes de este.

En la segunda parte la Mype A también cumple con los procesos de organización (divide la empresa por áreas y tareas, definió las funciones de los puestos de trabajo, tiene un organigrama y tiene un sistema de procedimientos), a comparación de la Mype B que no cumple con ninguno de ellos.

En la tercera parte, el proceso de dirección, ambas Mypes cumplen con diferentes factores, se podría decir que la comunicación es buena pero que las dos tienen problemas con los conflictos entre el personal. Fuera de estos la Mype A cumple con más factores como el liderazgo y la motivación (cumplen adecuadamente sus funciones, comparten los objetivos de la empresa, tienen un buen clima, están dispuestos a apoyar fuera de su horario de trabajo y se esfuerzan por destacar), lo que no sucede en la Mype B.

En la cuarta parte, el último proceso, la Mype B no tiene actividades para evaluar y controlar sus operaciones, la Mype A si cuenta con ellos, tienen estándares para sus procesos, analizan los resultados, miden el desempeño de sus trabajadores y comparan sus resultados con los obtenidos anteriormente.

En el caso de las respuestas de las preguntas de indicadores de desarrollo nos indican que la Mype A ha tenido un mayor aumento de ventas y utilidades durante su tiempo en el mercado, han mejorado sus operaciones y sus equipos, son más reconocidos por los clientes, son más efectivos y el número de trabajadores que contrata a aumentado. En la Mype B no aumento y ni disminuyo el número de trabajadores últimamente, no ha mejorado o renovado sus activos y sus productos son medianamente reconocidos.

*La aplicación de la encuesta y la observación de resultados se ha realizado a modo de ejemplo, por lo cual debido al número de la muestra (2) no se ha tabulado los resultados ni graficados ya que nos podría dar una idea confusa.

Propuesta

La presente encuesta y análisis de los resultados obtenidos es la forma en la que se planea realizar estudios posteriores basándose en esta investigación y obtener resultados más confiables por abarcar un mayor número de Mypes estudiadas, en nuestro trabajo hemos querido mostrar la importancia de los procesos administrativos en los negocios, por lo cual hemos querido realizar un par de encuestas para ver esos mínimos resultados y hacerlos conocer, despertando el interés en el tema.

La información que se podría recabar de esta forma podría servir para hacer estudios más profundos a las Mypes, quizá ya enfocándose en cada proceso exactamente para superar las limitaciones y así impulsar a las Mypes a un crecimiento continuo, desarrollando la economía del país y generando bienestar para la sociedad.

CONCLUSIONES

De la aplicación de las encuestas podemos concluir en lo siguiente:

- Al ver de manera conjunta los datos obtenidos en las encuestas, concluimos que de estas dos Mypes, la que si cumple y aplica los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control ha tenido una influencia positiva en su desarrollo como se muestra en los indicadores del cuestionario aplicado. La Mype A cumplió con los procesos y ha tenido mejores resultados, por otro lado la Mype B no los aplico y su desarrollo es reducido. Según la aplicación del estudio a pequeña escala se ve que la aplicación de los procesos administrativos si tienen influencia en el desarrollo de las Mypes, pero para obtener resultados más confiables y generales se necesita aplicar el modelo a una gran cantidad de Mypes.
- En ambos casos los negocios empezaron sin tanta preparación, aunque uno tiene más tiempo que el otro en el mercado no indica mayor crecimiento por esa razón y no se tienen más datos sobre sus inicios para poder analizarlas más en ese aspecto. A pesar de que ninguna planifico su negocio de la mejor manera, la Mype A llegó a aplicar factores del proceso de planeación como demuestra la encuesta, quizá generados a través de la experiencia, pero formando una base para que los siguientes procesos puedan realizarse adecuadamente y al final influir positivamente en su desarrollo.
- La Mype A cumple con los puntos de organización en su empresa, sumando más ventajas para su desarrollo, a pesar de tener menos años en el mercado al ser más ordenada en sus operaciones tiene mejores resultados como se ven en los indicadores de desarrollo como mayores ventas, renovación de equipos mayor reconocimiento y mejor efectividad.
- En ambas Mypes son buenas las relaciones interpersonales pero eso no indica que los empleados se comprometan con la empresa, la Mype A cumple con más factores del proceso de dirección influyendo positivamente en el desempeño de los colaboradores según indican las respuestas,

cumpliendo mejor sus funciones, tratando de resaltar y apoyar en las actividades que necesita realizar la empresa.

- La Mype B tiene abandonado el proceso de control, al no tener esta supervisión y retroalimentación de sus actividades se espera que su crecimiento no sea positivo, reflejándose esto en los indicadores de desarrollo, donde no ha mejorado significativamente en ningún aspecto y como comentario adicional declaro que consigue nuevos lugares para distribuir sus productos pero a la vez se le van otro, al no tener actividades que midan y evalúen sus acciones no podrán mejorar su negocio, siendo su porcentaje de crecimiento mínimo.
- La Mype A, tuvo mejores resultados en ventas y utilidades según su declaración, mejorando sus procesos y renovando equipo logrando un mayor grado de efectividad. Al tener mayor grado de ventas, utilidades y mayor cantidad de trabajadores se puede decir que este negocio ha crecido a lo largo del tiempo, desarrollando a su entorno y aportando a la economía.

RECOMENDACIONES

- En base a las encuestas realizadas y al ver los resultados obtenidos, se recomienda la aplicación de este estudio a manera macro, estudiar a las Mypes de diferentes ciudades y departamentos para para juntar información y poder dar un conclusión general que aplique a todas las Mypes del Perú, siendo una guía para que el estado y las organizaciones privadas trabajen fortaleciendo en estos temas a los pequeños negocios.
- Se recomienda a los emprendedores aplicar los procesos administrativos ya que ellos son la base para la realización de las operaciones de una forma ordenada y sistemática, permitiéndonos aprovechar los recursos con los que contamos. Toda persona de negocios debe capacitarse en temas de gestión y procesos, no se debe asumir que a través de la experiencia será suficiente.
- Los procesos administrativos son puntos muy importantes en las empresas, pero no debemos olvidar que los problemas que viven las Mypes son muchos, se debe tratar de mejorar en cada espacio del negocio, en cada forma de trabajo y con las personas que lo hacen; se puede planificar, organizar, dirigir y controlar pero si por ejemplo no se tiene personas capaz de desarrollar esa tarea, si no se tienen el financiamiento adecuado, las maquinas necesarias y los recursos, el negocio no funcionara. Así que El estado y la sociedad debe seguir apoyando a las Mypes para favorecer su crecimiento de la mano con la economía.

BIBLIOGRAFIA

1. Samuelson P, Nordhaus W. Economía. Decimosexta edición ed.: McGraw-Hill.
2. Hidalgo Aguilera MC, Ponce Ñanco CF. [Online].; 2011 [cited 2014 Diciembre. Available from: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2011/feh632c/doc/feh632c.pdf>.
3. Rengifo Silva J. [Online].; 2011 [cited 2014 Diciembre. Available from: <http://erp.uladech.edu.pe/archivos/03/03012/documentos/repositorio/2012/01/03/000180/00018020130821115047.pdf>.
4. Santander Cjuno CK. [Online].; 2013 [cited 2014 Noviembre. Available from: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4961/SANTANDER_CJUNO_CINTYA_INDUSTRIA_GRAFICA.pdf?sequence=1.
5. Solano/Ru-I Tai C. [Online].; 2010 [cited 2014 Noviembre. Available from: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3374/1/TESIS.pdf>.
6. Requejo Espinal C. [Online].; 2013 [cited 2014 Noviembre. Available from: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/172/1/TL_Requejo_Espinal_Oscar.pdf.
7. Chiavenato I. La administración y sus perspectivas. In Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición ed.: McGraw-Hill; 2006. p. 10.
8. Chiavenato I. Teoría de sistemas. In Introducción a la teoría general de la administración.: McGraw-Hill; 2006. p. 412.
9. Chiavenato I. Fundamentos de la planeación. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 216-242.

10. Chiavenato I. Fundamentos de la organización. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 336-373.
11. Chiavenato I. Fundamentos de la dirección. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 482-502.
12. Chiavenato I. Fundamentos del control. In Administración en los nuevos tiempos.: McGraw-Hill; 2002. p. 638-661.
13. Pagina Web del Ministerio de Trabajo. [Online].; 2003 [cited 2014 Noviembre 15. Available from: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_280_15.pdf.
14. Porter M. Estrategia competitiva. Vigésima cuarta reimpresión ed. México: Editorial continental; 1997.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta elaborada.

ENCUESTA

“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTUDIO PARA MEDIR LA INFLUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO DE LAS MYPES”

Datos de la Mype

Razón social: _____ Ruc: _____

Dirección: _____

Representante legal: _____

Tiempo del negocio: _____

I.-Planeación:

1. ¿Durante cuánto tiempo planificó usted la idea de negocio antes de ponerla en marcha?
 Más de 1 año.
 Entre 6 y 11 meses.
 Entre 2 y 5 meses.
 Menos de 1 mes.
2. ¿Qué aspectos consideró en su plan del negocio?
 Punto de equilibrio.
 Plan de ventas.
 Público objetivo.
 Análisis FODA.
 Otros: _____

3. ¿La empresa tiene metas y objetivos establecidos a mediano y/o largo plazo? ¿cuáles?

4. ¿Se analiza constantemente la posición de la empresa y sus resultados en el mercado?
 Sí.
 No, no es necesario, el negocio es pequeño.
5. ¿Se busca constantemente diversas formas de alcanzar los objetivos del negocio?
 Sí.
 No, ya tengo una forma de trabajo establecida.
6. ¿Se elaboró un plan de acción para lograr las metas y objetivos?
 Sí.
 No.

7. ¿La empresa realiza sus operaciones como fueron planeadas?
- Sí.
 - No, tengo limitaciones para trabajar de la mejor manera.

II. Organización:

8. ¿La empresa está organizada por áreas y tareas?
- Sí.
 - No.
9. ¿Cada puesto de trabajo tiene sus funciones definidas de manera específica y clara?
- Sí.
 - No.
10. ¿La empresa tiene un organigrama que represente su estructura y las líneas de autoridad?
- Sí.
 - No.
11. ¿Tiene un sistema y/o manuales de procedimientos que guíen las actividades?
- Sí.
 - No.

III. Dirección:

12. ¿Cómo están las relaciones interpersonales dentro del negocio?
- Muy bien.
 - Bien.
 - Regular.
 - Mal.
 - Muy Mal.
13. ¿Los empleados, expresan sus ideas sobre los procesos y las mejoras?
- Sí, se expresan.
 - Se dedican solo a realizar sus funciones.
14. ¿El nivel de la comunicación entre jefes y subordinados es?
- Muy buena.
 - Buena.
 - Regular.
 - Mala.
 - Muy Mala.
15. ¿Los conflictos entre el personal son fáciles de tratar y solucionar?
- Sí.
 - No.
16. ¿Los empleados cumplen adecuadamente sus funciones?
- Sí.
 - No.

17. ¿En qué medida, los colaboradores, comparten los objetivos de la empresa y el trabajo que hay que realizar para cumplirlos?
- Muy alta.
 - Alta.
 - Media.
 - Baja.
 - Muy baja.
18. ¿Cómo se percibe el clima entre los empleados?
- Muy bien.
 - Bien.
 - Regular.
 - Mal.
 - Muy Mal.
19. ¿Los trabajadores están dispuestos a ayudar fuera de sus horas de trabajo establecidas?
- Sí.
 - No.
20. ¿El personal se esfuerza por destacar en sus labores?
- Sí.
 - No.

IV. Control:

21. ¿La empresa cuenta con estándares establecidos para los procesos?
- Sí.
 - No.
22. ¿Se analizan constantemente los resultados obtenidos?
- Sí.
 - No.
23. ¿Miden periódicamente el desempeño de los trabajadores?
- Sí.
 - No.
24. ¿La empresa compara el desempeño obtenido de cada periodo contra los resultados esperados?
- Sí.
 - No.
25. ¿Son frecuentes las tomas de acciones correctivas para acercarse a los objetivos?
- Muy frecuentes.
 - Regularmente.
 - Poco frecuentes.

V. Indicadores de desarrollo:

26. ¿En cuánto (%) han variado sus ventas anualmente?
-
27. ¿La empresa ha mejorado sus operaciones en la elaboración de los productos y/o servicios?
- Sí, se ha mejorado.
 - Se mantiene.
28. ¿En comparación con años anteriores, que tan reconocidos son sus productos y/o servicios actualmente?
- Muy reconocidos.
 - Medianamente reconocidos.
 - Poco reconocidos.
29. ¿Qué grado de efectividad se logra en sus procesos?
- Muy alta.
 - Alta.
 - Media.
 - Baja.
 - Muy baja.
30. ¿La empresa ha mejorado o renovado sus equipos e infraestructura?
- Sí.
 - No.
31. ¿Cómo ha variado el número de trabajadores a lo largo del tiempo?
- Aumento.
 - Se mantuvo.
 - Disminuyo.
32. ¿En cuánto (%) han variado sus utilidades anualmente?
-