



UNIREMINGTON[®]
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

PROCESOS ADMINISTRATIVOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura Procesos Administrativos es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Darío Hurtado Cuartas

Magíster en Administración
Especialista en Gerencia Social
Administrador de Empresas
hurtado152@hotmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Hernán Alberto Cuervo Colorado

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
hcuervo@uniremington.edu.co

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual
ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual
falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Tercera versión. noviembre de 2015

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA	5
2 UNIDAD 1 FASE MECANICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION.....	6
2.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	7
2.2 TEMA 1: LA PLANEACIÓN	9
2.3 TEMA 2: LA ORGANIZACIÓN	18
2.4 EJERCICIO DE APRENDIZAJE.....	34
2.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO	36
3 UNIDAD 2 FASE DINAMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA DIRECCION Y EL CONTROL	38
3.1 Relación de conceptos.....	39
3.2 TEMA 1 LA DIRECCIÓN.....	41
3.3 TEMA 2 EL CONTROL	55
3.4 EJERCICIO DE APRENDIZAJE.....	68
3.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO	70
4 UNIDAD 3 LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.....	72
4.1 Relación de conceptos.....	73
4.2 TEMA 1 LAS FRANQUICIAS.....	75
4.3 TEMA 2 EL JOINT VENTURE	79
4.4 EJERCICIO DE APRENDIZAJE.....	85
4.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO	86
5 PISTAS DE APRENDIZAJE	87
6 GLOSARIO	90
7 BIBLIOGRAFÍA	94

1 MAPA DE LA ASIGNATURA



PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Distinguir la importancia del proceso administrativo aplicado a cualquier organización con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro y todas las herramientas aplicadas a las ciencias administrativas es fundamentales para el logro de sus propósitos misionales y económicos de las organizaciones, los negocios y los grupos empresariales. La columna vertebral de la administración está compuesta por los cuatro elementos de la Planeación, Organización, Dirección y Control que se deben desarrollar dentro de cualquier organismo social planteando estrategias de Gestión en cada elemento del proceso administrativo.

Esta Situación exige hoy adaptar las estructuras, capacidades y el talento humano, con el propósito de facilitar el desarrollo y el fortalecimiento de competencias. Esta asignatura pretende, alcanzar las competencias básicas en el campo administrativo, base fundamental de la carrera de Administración de Empresas, es decir posibilitar que los profesionales puedan desenvolverse adecuadamente en las distintas etapas del proceso administrativo a través de introducir en el futuro los conceptos básicos del proceso Administrativo para que descubran la esencia de la materia y así tengan puntos de vista personales y concretos para la buena toma de decisiones.

Es así como la Corporación Universitaria Remington se vincula al logro de tales propósitos mediante el ofrecimiento del programa de Administración con esta asignatura de Proceso Administrativo, en el cual las comunidades de las diferentes regiones del departamento tienen la oportunidad de formarse mediante una metodología virtual que busca fortalecer el número y calidad de profesionales que puedan impactar y manejar la capacidad empresarial de la región y el país, en aras de un mayor potencial de desarrollo y crecimiento económico de la economía regional y del país.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el Proceso Administrativo, sus características y posibilidades de aplicación en los procesos de las distintas áreas funcionales de las organizaciones y sus alianzas estratégicas como estrategia para su gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

* Interpretar la fase mecánica del proceso administrativo compuesta por el elemento de la planeación como el más importante y de la organización como el que le da la estructura adecuada a una organización para el logro de los objetivos corporativos de cualquier organización.

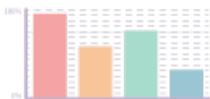
* Analizar la "Dirección" y el control como la fase dinámica del proceso administrativo dirigido a alcanzar resultados, a través de las personas con quienes se trabaja y del establecimiento de controles para fijar estándares de medición verificación y control de los procesos organizacionales.

* Analizar la dinámica y conformación de uniones temporales herramientas de planeación estratégica para la búsqueda de oportunidades de negocio a través de las franquicias y Joint Venture

UNIDAD 1

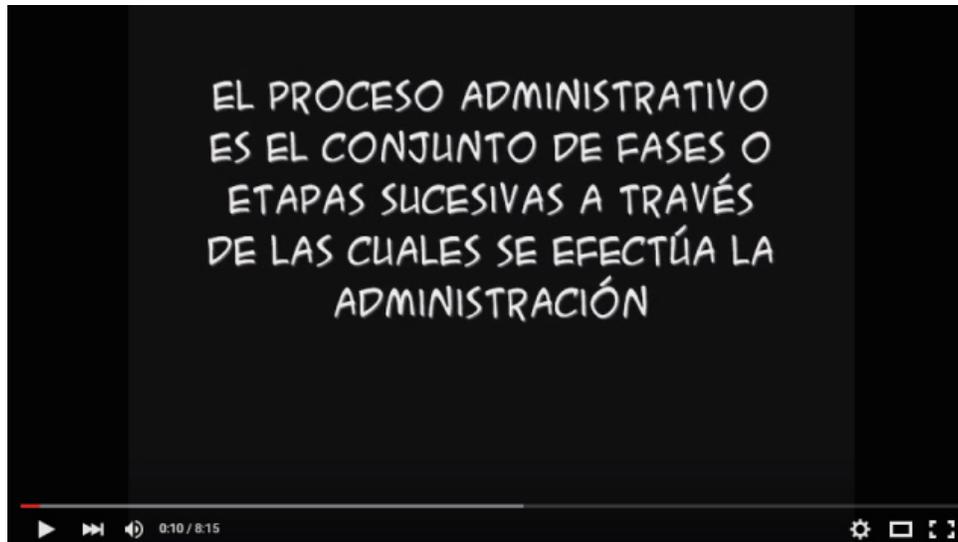
UNIDAD 2

UNIDAD 3

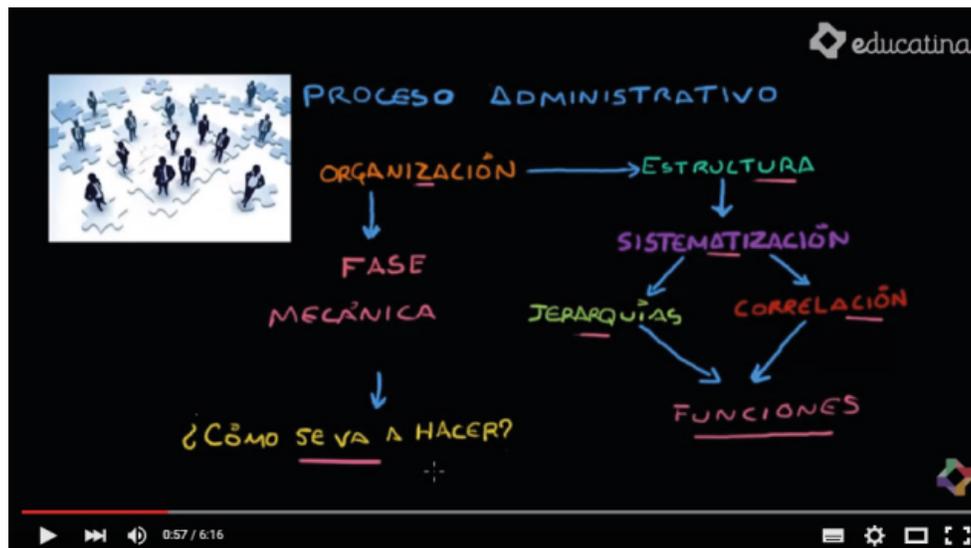


2 UNIDAD 1 FASE MECANICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA PLANEACION Y LA ORGANZIACION.

Las siguientes direcciones corresponden a videos que te ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de YouTube.



Proceso Administrativo: [Enlace](#)

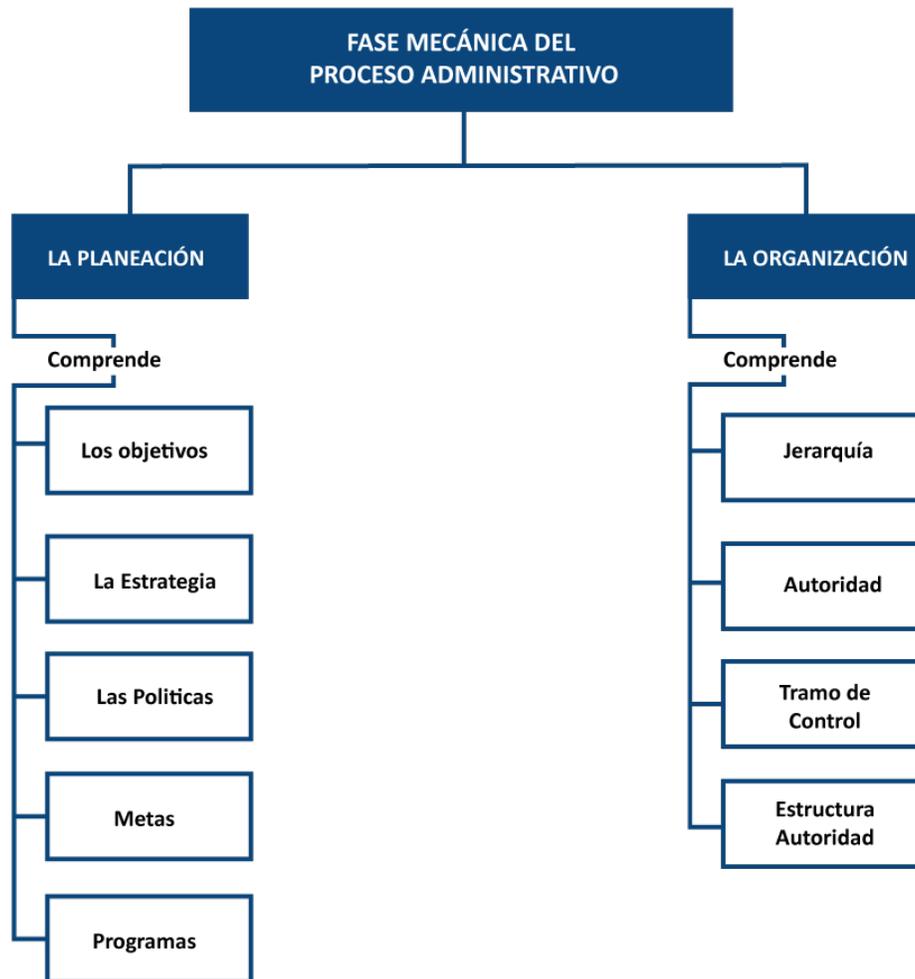


Proceso Administrativo (Organización): [Enlace](#)

2.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

El desarrollo del tema central de la Unidad 1 se hará con base en perspectivas, cada una de las cuales, a su vez desarrolla un tema.

Mapa conceptual 1



Definición de todos los conceptos planteados en el mapa conceptual y algunas definiciones complementarias:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ORGANIZACIÓN: se designa con el término de organización a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

PROCEDIMIENTO: Acto o serie de actos, operaciones con que se hace una cosa.

El procedimiento es el método o sistema estructurado y documentado para ejecutar algunas cosas.

POLÍTICAS: Son cursos de acción no negociable dentro de una organización, pueden ser verbales o escritas.

ESTRATEGIAS: Es el esquema que contiene la determinación de los Objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

La estrategia es el arte de coordinar las acciones y maniobrar para alcanzar los objetivos. La estrategia es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

EFICIENCIA: Es el uso de todos los recursos de una organización. El nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso.

Cuanto más producto se alcancen con una misma cantidad de insumos (recursos) mayor será el grado de eficiencia.

Nota: cuando hablamos de eficiencia, siempre será enfocado a dinero, al costo de los insumos que se utilizan.

EFICACIA: Es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir está relacionado con el factor “tiempo”

RECURSOS: son escasos y se usan con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de la planeación, dirección organización y control aplicado en las organizaciones.

OBJETIVOS: Es aquel resultado que permite cerrar la distancia entre una situación actual y un estado deseado. Los objetivos responden a la pregunta ¿Que se compromete a lograr la empresa? Y son los que fijan la alta dirección y guían la gestión de la empresa.

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo, el más importante de todos porque es ahí donde una vez se visualice el horizonte a donde se quiere llegar, hay que entrar a estructurar la arquitectura de la organización, a integrar las áreas, determinar la división de trabajo asignar jerarquías, convirtiéndose así en el segundo elemento del proceso administrativo y en conjunto en la fase mecánica.

OBJETIVO GENERAL

Interpretar la fase mecánica del proceso administrativo compuesta por el elemento de la planeación como el más importante y de la organización como el que le da la estructura adecuada a una organización para el logro de los objetivos corporativos de cualquier organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el concepto de Planeación, la transversalidad de la de este en todas las áreas funcionales de una organización.

- Reconocer las estructuras, niveles de jerarquía tramos de control y demás elementos que delimitan la arquitectura de las organizaciones.

2.2 TEMA 1: LA PLANEACIÓN

Planear no consiste en utilizar bolas de cristal ni cartas de astrología para predecir el futuro de la empresa; por el contrario, es un proceso serio y estructurado de diagnóstico de la situación actual, formulación de los objetivos organizacionales -a corto, mediano y largo plazo-, toma de decisiones se cómo se lograrán los objetivos, con qué recursos, en qué tiempo y elaboración de los respectivos planes -con sus respectivos programas y proyectos-

En este tema aprenderás en qué consiste el proceso de planeación, cuáles son sus principales características, alcance y elementos.

La planeación

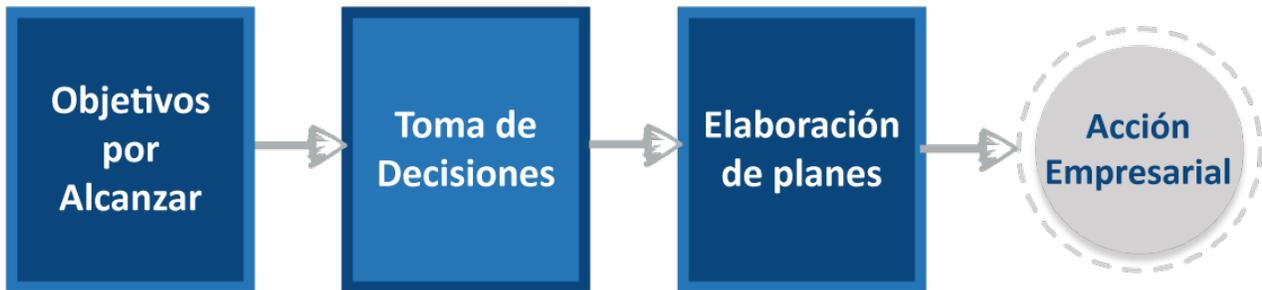
Consiste en la determinación del trabajo que debe realizar la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Supone la toma de decisiones porque debemos elegir entre varias alternativas de acción. La planeación requiere visualizar el futuro y debe poder prever con una finalidad precisa, para formular un esquema integrado de acciones futuras.

PREMISAS DE LA PLANEACIÓN



Autoría Propia.

TRES FASES SECUENCIALES



Autoría Propia.

Formulación de objetivos

La “Planeación” es un proceso que comienza por los **objetivos** y, luego, determina los planes necesarios para conseguirlos. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe realizarse: saber a dónde se pretende llegar para poder llegar hasta allá.



Los objetivos son los resultados establecidos de antemano, que deben conseguirse en cierto periodo. Reflejan la manera de pensar de la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio.

Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad.

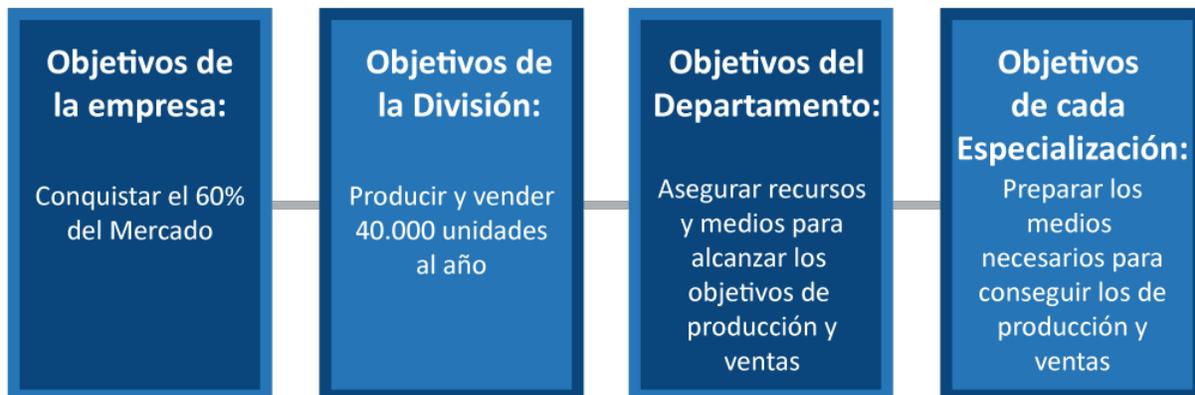
Jerarquía de los objetivos

Indica si los siguientes enunciados corresponden o no a descripciones correctas sobre la jerarquía de los objetivos

ENUNCIADOS	SI	NO
1. En general, las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo.	OK	X
2. No es necesario que exista jerarquía de los objetivos porque, una vez que se formulan, todas son igualmente importantes.	X	OK
3. Se formulan objetivos de la empresa como un todo, para cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista.	OK	X
4. Los objetivos de la empresa prevalecen sobre todos los demás.	OK	X
5. Los objetivos de división y especialista están al mismo nivel.	X	OK
6. Los objetivos específicos priman sobre los generales.	X	OK

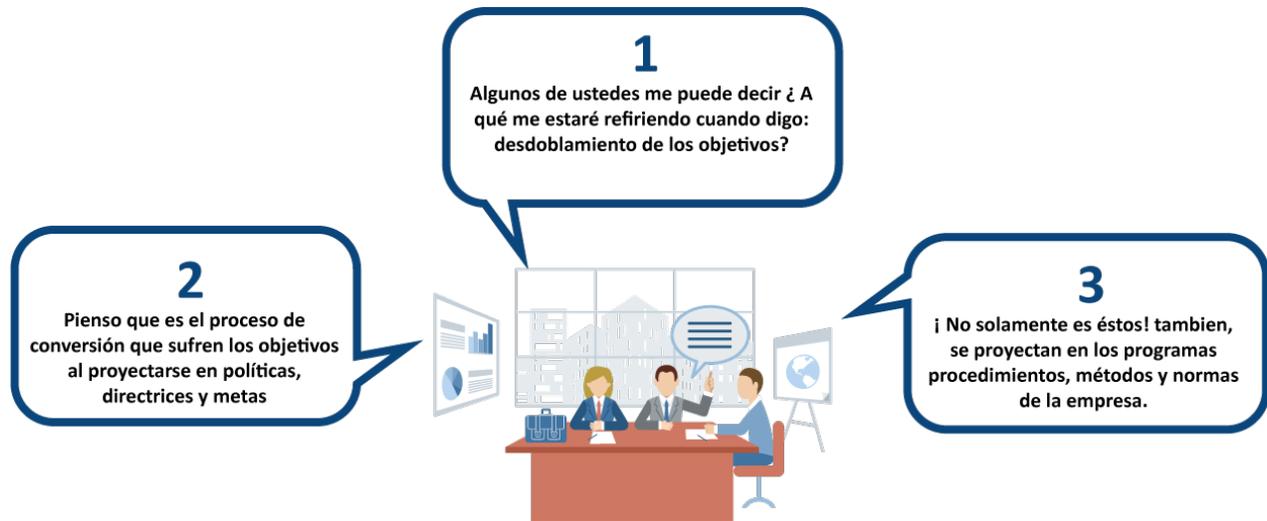
Autoría propia

EJEMPLOS DE OBJETIVOS JERÁRQUICOS



Autoría propia

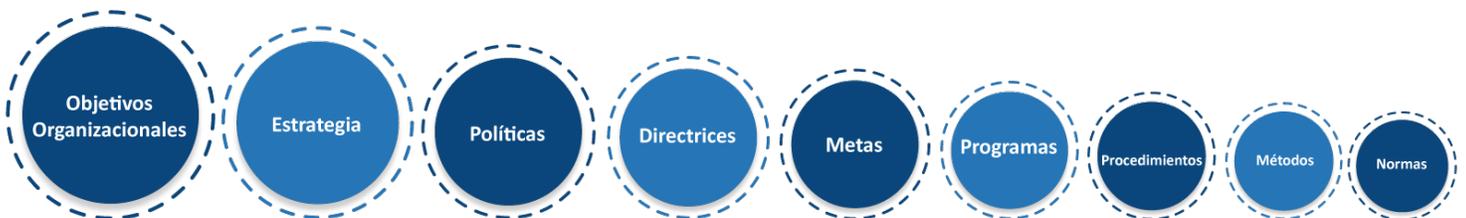
LOS DESDOBLAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS



¡En Efecto! El desdoblamiento de los objetivos es una consecuencia de la jerarquización de éstos en la empresa, tal como lo podemos ver en el siguiente esquema:

Autoría propia

DESDOBLAMIENTO DE LOS OBJETIVOS



Desdoblamientos de los objetivos

El desdoblamiento de los objetivos surgió a causa de la jerarquía de objetivos. A partir de los objetivos, la empresa establece sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas, de acuerdo con una mayor o menor amplitud de alcance y un nivel de detalle cada vez mayor.

En otras palabras, cuanto mayor sea el nivel de control y la amplitud de alcance, y menor el nivel de detalle, los objetivos a seguir se desdoblan en directrices y políticas; pero cuanto menor sean el nivel de control y mayor el detalle, los objetivos se desdoblan en procedimientos, métodos y normas:

Políticas

Las Políticas se refieren a la disposición de los objetivos o intenciones de la organización como guías orientadas de la acción administrativa. Son genéricas y se expresan mediante verbos como: mantener, seguir, usar, proveer, ayudar. Son comunes las políticas de recursos humanos, ventas, precios y mercados.

Directrices

Las Directrices son principios establecidos que facilitan el logro de los objetivos formulados. Dado que los objetivos son fines, las directrices sirven para escoger los medios adecuados para alcanzarlos y para canalizar las decisiones.

Metas

Las Metas son objetivos a corto plazo. En ocasiones pueden confundirse con los objetivos del nivel departamental. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobro diario, entre otras.

Programas

Los Programas son planes específicos de acción -muy variables- que contienen las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. Pueden contener un conjunto integrado de planes menores. El alcance de las metas está determinado por los programas.

Procedimientos

Los Procedimientos son las instrucciones sobre el modo como deberán ejecutarse o realizarse los programas. Los procedimientos son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos.

Métodos

Los Métodos son planes determinados para el cumplimiento de una tarea específica. En general, el método se proporciona a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicarle cómo desempeñarla o ejecutarla, respectivamente. El método detalla cómo debe realizarse el trabajo, es más limitado y restringido que el procedimiento.

Normas

Las Normas son reglas o reglamentos que determinan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas de cursos de acción que deben seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica única.

Principios para el establecimiento de objetivos

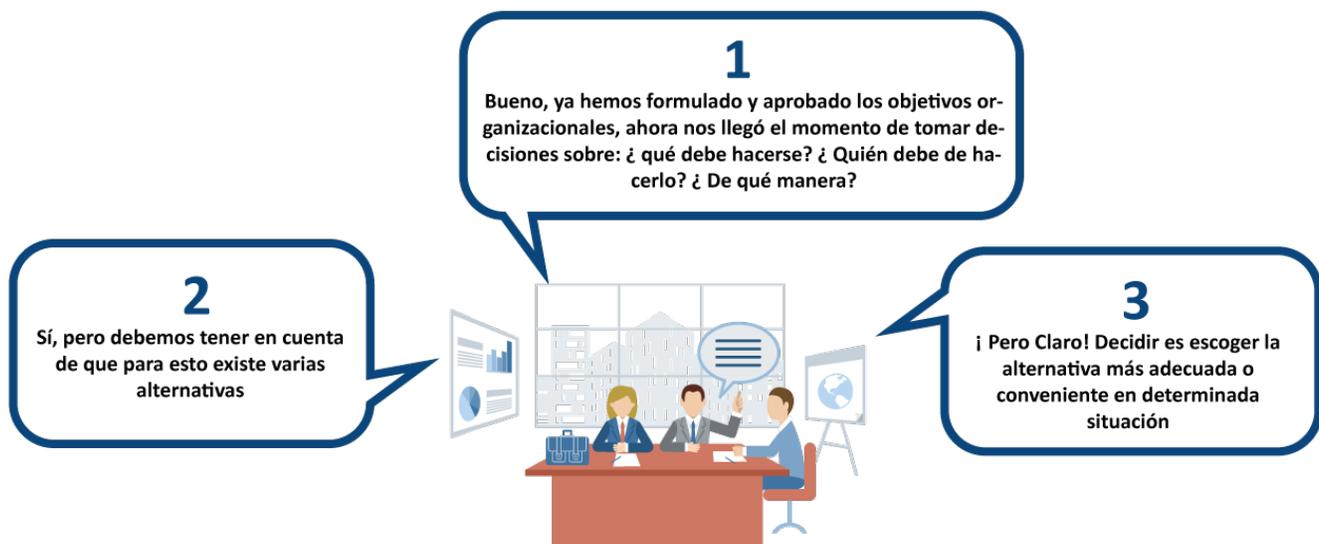
Los autores clásicos se preocuparon por trazar ciertos principios que rigen la fijación de los objetivos. Al respecto, destacan tres principios:

- **Principio de la comunicación total:** Los objetivos deben comunicarse a toda la empresa.

- **Principio de coherencia vertical:** El objetivo de un nivel organizacional debe ser aquel que haga más probable, fácil y económica la consecución del objetivo organizacional inmediatamente superior.
- **Principio de coherencia vertical:** El objetivo de un nivel organizacional debe ser aquel que haga más probable, fácil y económica la consecución del objetivo organizacional inmediatamente superior.
- **Principio de coherencia horizontal:** Se refiere a que debe existir armonía y coherencia entre los objetivos de los órganos situados en el mismo nivel organizacional para evitar conflictos o incompatibilidades.

Autoría Propia

TOMA DE DECISIONES



¡Efectivamente! Después de fijar los objetivos de la organización, la tarea de “Planeación” consiste en establecer las acciones racionales necesarias para lograrlos de forma satisfactoria. Por consiguiente, es necesario decidir sobre: ¿qué debe hacerse?, ¿cuándo? ¿Quién debe de hacerlo? ¿De qué manera?...

CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones, implica algunas características especiales, veamos:

Toma de decisiones anticipada: Se decide **¿qué hacer?** y **¿cómo hacerlo?** antes de ejecutar la acción requerida. La planeación incluye un proceso formal que precede a la acción, en tanto que la toma de decisiones puede ser informal.

Interconexión de las decisiones: La planeación busca conjugar las diversas decisiones tomadas en los diferentes niveles y áreas de la organización, así como incluir una decisión o un conjunto de decisiones en otras decisiones antecedentes o subsecuentes. (Esto dificulta saber dónde comienza y dónde termina la planeación).

Creación de un estado futuro deseable: La planeación busca alcanzar una situación futura deseada por la organización, que puede referirse a objetivos organizacionales globales o a objetivos departamentales o sectoriales.

ELABORACIÓN DE PLANES

“ Los Planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. ”

El plan reúne en un documento único toda la información necesaria para poner en marcha los programas y proyectos a través de los cuales se lograrán los objetivos de la organización. Éstos contienen información sobre el entorno, se determinan las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del plan -proyecto o programa-, su realización puede llevarse varios días o varios meses toda vez que no se trata, sólo, de redactar un documento si no de imaginar y poner a prueba toda la estructura lógica necesaria **para anticiparse al futuro con cierto grado de certidumbre.**

Anticiparse al futuro con cierto grado de certidumbre

¿Se puede vender esta cantidad de flores a este precio? ¿Con esta estructura sé puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado? Toda la información cuantitativa de los planes debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos o de lo contrario estaremos acercándonos a un fracaso.

ALCANCE DE LA PLANEACIÓN

Además de jerarquía de objetivos, existe también una jerarquía de “Planeación”, y es así como podemos hablar de tres niveles, a saber:

Planeación Estratégica: A nivel de toda la Organización-

Planeación Táctica: A Nivel de la operación de la empresa para lograr el objetivo estratégico.

Planeación Operacional: Para cada tarea o actividad, día a día.

Planeación estratégica: La Planeación Estratégica es la planeación más amplia de la organización. Sus características principales son:

Proyectar a largo plazo, sus efectos y consecuencias, es decir, se extiende a varios años en el futuro.

Abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad; se preocupa por alcanzar los objetivos de nivel organizacional.

Está definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se hallan subordinados todos los demás.

Planeación táctica

La Planeación Táctica es aquella realizada en el nivel de departamentos y sus características principales son:

Proyectada a mediano plazo, es decir, sus efectos y consecuencias, se extienden a un año.

Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos, se preocupa por alcanzar los objetivos de los departamentos.

Se halla definida en el nivel intermedio para cada departamento de la empresa.

Planeación operacional

La Planeación Operacional se realiza para cada tarea o actividad y sus principales características son:

Proyectar a corto plazo, para el futuro inmediato.

Incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por las metas específicas.

Está definida en el nivel operacional.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y TÁCTICA

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra un enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como la movilización de todos los recursos de la empresa para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

COMPARACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y TÁCTICA

ESTRATEGIA

- Abarca las organizaciones como una totalidad.
- Es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Se orienta a largo plazo.
- Es decidida por la alta dirección de la organización.

TÁCTICA

- Se refiere a cada departamento o unidad de la organización.
- Es un medio para alcanzar objetivos por departamento.
- Se orienta a mediano y corto plazo.
- Es determinada por cada gerente.

FUNDAMENTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Misión describe

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio.
- La razón para que exista la empresa.
- La gente a la que le sirve.
- Y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Los Valores

Representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito.

Objetivos

Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Deben ser alcanzables, medibles y retadores.

Estrategias

Es un proceso para la determinación de la dirección en la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Tenga en cuenta que: Para el desarrollo de la planeación estratégica de una empresa u organización es necesario revisar el entorno en que se mueve el negocio para analizar variables como los clientes, la economía, los proveedores, la cultura, entre otros, esto permitirá elaborar objetivos con mayor grado de certeza.

No pierda de vista que: La influencia de factores externos de las organizaciones pueden llevar al fracaso del logro de los objetivos de la empresa porque no son controlables por la organización, como por ejemplo los factores de cambio de moneda en caso de negociar la empresa con otras monedas.

No olvide que: Administrar es una tarea de personas, que buscan el logro de objetivos con fines de lucro o no, el éxito está en buscar equilibrio en el manejo eficiente y eficaz de los recursos.

Recuerde que: La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones: organización, dirección y control. Para comprender mejor cómo se ejecuta la planeación, es conveniente descomponerla en tres fases secuenciales: formulación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones respecto de las acciones futuras; elaboración de planes Durante el desarrollo de los cursos tendrán la oportunidad de profundizar en este proceso.

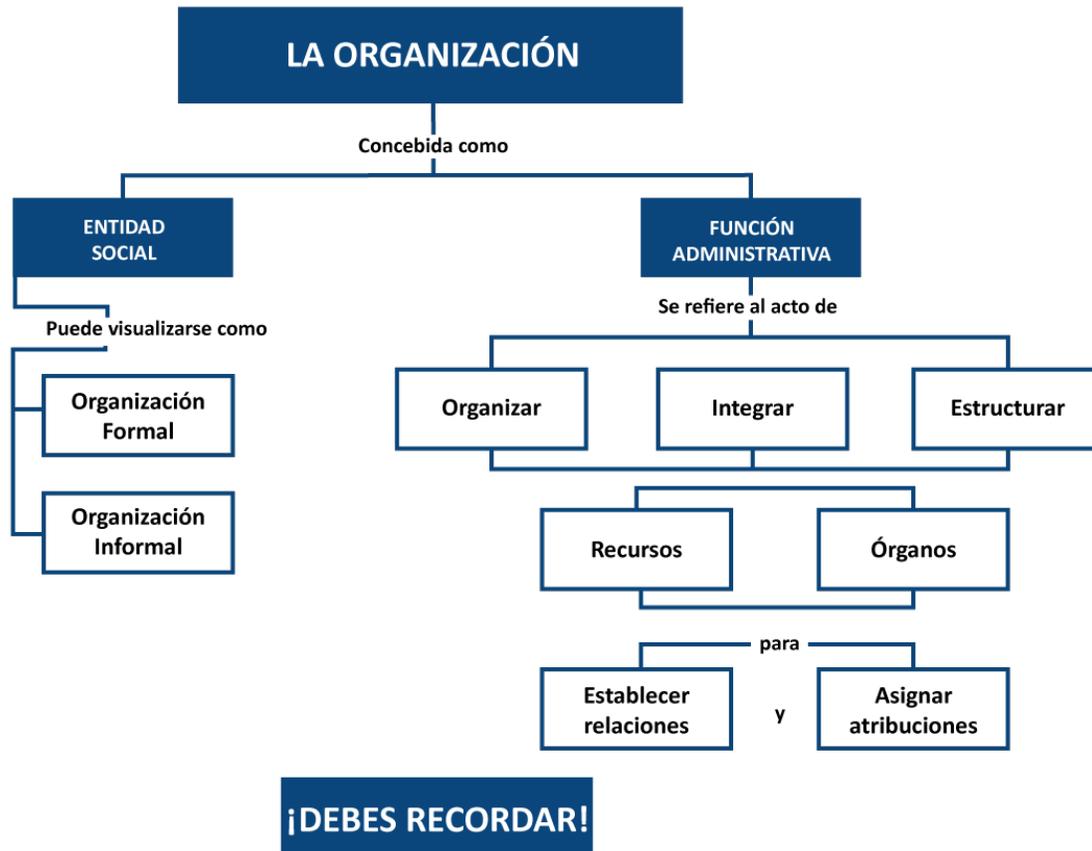
Tenga presente que: La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Autoría propia

2.3 TEMA 2: LA ORGANIZACIÓN

La “Organización” es de gran importancia dentro del proceso administrativo y para todas las empresas y ejecutivos. Una buena administración se distingue por su capacidad de crear las condiciones y estrategias para integrar y poner a funcionar, de forma armónica, los recursos humanos y físicos esenciales para cumplir con las metas de la empresa. La organización hace posible que un grupo o equipo trabajen juntos, con más eficiencia de la que lograrían solos, en el logro de objetivos y metas.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN



Autoría propia

La Organización

La palabra "Organización puede adoptar varios significados en administración, de los cuales los dos principales son:

Entidad Social

Organización como **entidad social** está **orientada hacia objetivos** específicos y estructurados de manera deliberada.

Entidad social

Porque está constituida por personas.

Orientada hacia objetivos

Porque está diseñada para alcanzar resultados.

Organización formal

La Organización formal está basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

Organización informal

La Organización informal surge de modo natural y espontáneo debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Función administrativa

Organización como función administrativa y parte integral del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones a cada uno.

Órganos

Los órganos involucrados en su administración.

¡Debes recordar!

Nos organizamos con un propósito: alcanzar nuestras metas y objetivos. Estos objetivos deben provenir del mercado, es decir, satisfacer una necesidad o deseo del cliente.

Autoría Propia

CONCEPTOS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN

Actividad: Aprender el significado de algunos conceptos importantes relacionados con la “Organización” en el siguiente organigrama.

n	n	i	d	a	d	d	e	m	a	n	d	o	p	e	
c	e	n	t	r	a	l	i	z	a	c	i	o	n	r	s
t	r	a	m	o	o	y	e	r	r	r	i	c			

d	e	c	o	n	t	r	o	l	t	g	g	n	a		
r	d	f	o					o	w	n	a	c	l		
a	b	o	o					y	a	i	n	i	a		
g	w	m	p					i	e	z	i	p	r		
e	r	t	y					p	a	z	i	a			
l	d	a	y	i	n	p	o	ñ	d	r	r	o			
e	o	r	g	a	n	i	z	c	i	o	n	y	i	o	a
d	i	v	i	s	i	o	n	d	e	l	r	f	j	k	
t	r	a	b	a	j	o	e	g	h	k	l	ñ	ñ	o	p
d	e	s	c	e	n	t	a	l	i	z	a	c	i	o	n

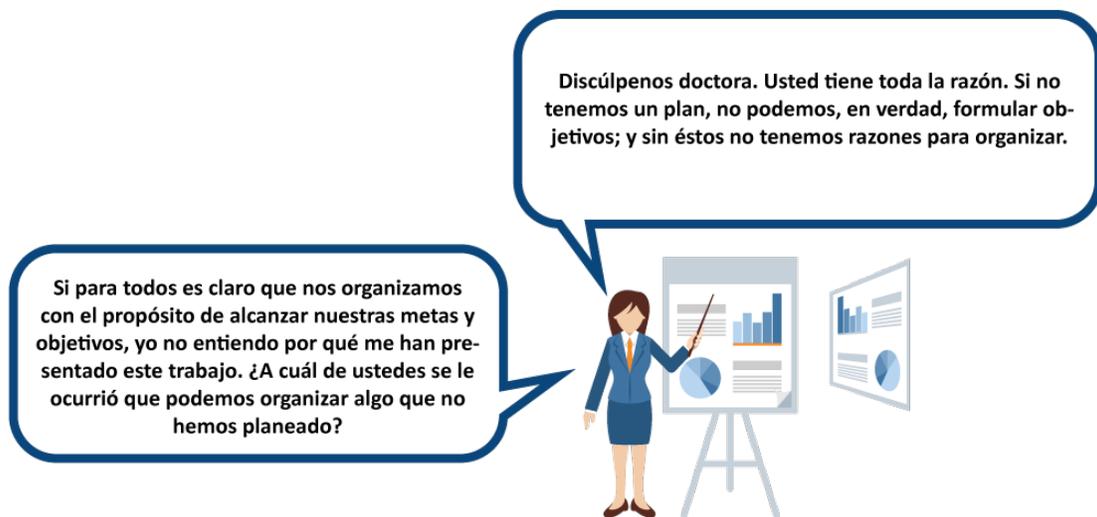
Autoría propia

1. Proceso de desarrollar de forma ordenada los recursos físicos y humanos esenciales para lograr las metas de la empresa. **ORGANIZAR**
2. Entidad que hace posible que un grupo o un equipo trabajen juntos con más eficiencia de la que lograrían solos para alcanzar las metas. **ORGANIZACIÓN**

3. Representación esquemática de la manera como está ordenado y relacionado el trabajo para que puede ser desempeñado. **ORGANIGRAMA**
4. División del trabajo y funciones en otras su actividad. **DIVISIÓN DEL TRABAJO**
5. Así se denomina al principio que dice: “Un empleado debe tener uno y sólo un jefe inmediato”. **UNIDAD DE MANDO**
6. Nombre que recibe “el número de subordinados que un jefe puede supervisar con eficiencia”. **TRAMO DE CONTROL**
7. Agrupación de las funciones relacionadas en unidades manejables para lograr objetivos de la empresa de manera más eficiente y eficaz. **DEPARTAMENTALIZACIÓN**
8. Trabajo que un ejecutivo desempeña al asignar responsabilidad y autoridad a otros y hacer que respondan por los resultados. Este proceso hace posible la administración porque permite lograr los objetivos mediante otras personas. **DELEGAR**
9. Nombre del principio relacionado con la cadena de mando, consistente en la definición clara de la autoridad en la organización. Ésta fluye hacia abajo desde los niveles superiores hacia los inferiores en la organización. **PRINCIPIO ESCALAR**
10. Sucede en la organización cuando el poder está centralizado, es decir, se delega muy poco. **CENTRALIZACIÓN**
11. Se presenta cuando se delega una cantidad significativa de autoridad a los niveles inferiores de la organización. **DESCENTRALIZACIÓN**

¿POR QUÉ ORGANIZAR?

¿Qué podemos organizar?



¿Te queda claro para qué nos organizamos?

¿Por qué la Planeación determina la Organización?

¿Te queda claro para qué organizamos?

Nos organizamos con el propósito de alcanzar las **metas y objetivos** que tenemos planeados en la empresa.

Metas y objetivos

Por supuesto, las metas y objetivos deben estar orientados al mercado. Una empresa existe con el fin de servir a las necesidades y deseos de los clientes. Aunque la mercadotecnia está en primer plano al organizar una empresa, debemos asegurarnos de no afectar otras funciones. El plan de mercadotecnia solo, sin elementos de apoyo, tiene poco valor.

¿Por qué la Planeación determina la Organización?

Si no tenemos un plan, no podemos formular objetivos; si no tenemos objetivos, no tenemos razones para organizar. En otras palabras, si no sabemos a dónde vamos a ir, no sabemos como organizarnos para ir allá. La Planeación y la Organización son dos responsabilidades integradas de un administrador.

ALCANCE DE LA ORGANIZACIÓN

En la Organización pueden considerarse tres niveles diferentes. Veamos:

ALCANCE	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTANTE
<u>Nivel institucional</u>	Diseño organizacional	La empresa como totalidad	Tipos de organización
<u>Nivel intermedio</u>	Diseño departamental	Cada departamento por separado	Tipos de departamentalización
<u>Nivel operacional</u>	Diseño de cargos y tareas	Cada tarea o apenas una tarea	Análisis y descripción de cargos

¿CÓMO PODRÍAS VISUALIZAR LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA REAL?

Nivel institucional

Abarca la empresa como totalidad. Se denomina diseño organizacional, el cual puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea-staff.

Nivel intermedio

Es la Organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.

Nivel operacional

Es la Organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargos o tareas y está constituido por la descripción y análisis de cargos.

¿Cómo podrías visualizar los niveles de la organización en una empresa real?

Selecciona una empresa real e identifica en ella los niveles de organización que acabas de aprender. Escribe un informe y publícalo en el sitio de “Foros”, con los comentarios que consideres pertinentes.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

“ Los Principios administrativos aplicados a la “Organización”, son, entre otros:

- * Principio de la especialización.**
- * Principio de la definición funcional.**
- * Principio de correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad.**
- * Principio de las funciones de staff y de línea.**
- * Principio escalar.**

”

Principio de la Especialización

La base fundamental de la “Organización” es la **especialización**, bien sea en sentido **horizontal** o **vertical** tal como lo vemos reflejado en el organigrama de la empresa.

- **Horizontal**

La Especialización Horizontal es consecuencia de la división del trabajo, puesto que la organización estimula la especialización, lo cual permite que se desarrollen zonas determinadas de atribuciones específicas. Este tipo de especialización ocurre a medida que el desarrollo de un órgano lo obliga a crecer horizontalmente o a dividirse en otros órganos paralelos y del mismo nivel para aumentar su pericia en determinada actividad. La especialización horizontal, denominada **departamentalización**, conlleva a un desdoblamiento de órganos en el mismo nivel.

- **Vertical**

La Especialización Vertical es característica básica de toda actividad organizada y consecuencia, también, de la división del trabajo. Ésta última conduce a la especialización vertical, es decir, la diferenciación entre los órganos ejecutores. La especialización vertical desdobra el órgano en varios niveles jerárquicos, lo cual especializa la supervisión ejercida.

- **Especialización**

De acuerdo con las teorías clásica y neoclásica, la especialización, es decir, la concentración de esfuerzos en campos limitados permite aumentar la cantidad y la calidad de la producción. Si se simplifican las tareas y se asignan, a cada puesto de trabajo, tareas sencillas que requieren poca experiencia y escasos conocimientos previos, se puede disminuir el periodo de aprendizaje y facilitar la sustitución de unas personas por otras. Esto permite mejorar los métodos, aumentar la productividad y reducir los costos.

Principios de la definición funcional

Este principio se refiere a que el contenido de cada posición y las relaciones entre los ocupantes deben definirse por escrito con claridad. Los deberes, atribuciones la autoridad y las relaciones de cada participante, en toda la empresa, deben ser claros y estar por escrito, en la definición de cargos.

Principio de correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad

Principio de Correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad



¿Estás de acuerdo con el planteamiento que hace Oscar?



Autoría propia

¿PODEMOS DELEGAR LAS RESPONSABILIDADES QUE NOS SON ASIGNADAS?

SI

¡Claro! Para que Oscar pueda responder por el presupuesto de ventas debe tener todas las autoridades para seleccionar, estimular y despedir al personal de ventas. El principio de correspondencia o paridad afirma: “la autoridad necesaria debe corresponder a la responsabilidad”. Esta paridad no es matemática, sino coextensiva, puesto que ambas se refieren a las mismas atribuciones. La correspondencia en el volumen de autoridad y responsabilidad es necesaria para evitar responsabilizar a los subordinados de ciertos deberes, sin que tengan la suficiente autoridad o, en el caso contrario, dar demasiada autoridad y exigir poca responsabilidad.

NO

¡No estamos de acuerdo! Para que Oscar pueda responder por el presupuesto de ventas debe tener toda la autoridad para seleccionar, estimular y despedir al personal de ventas. El principio de correspondencia o paridad afirma: “la autoridad necesaria debe corresponder a la responsabilidad”. Esta paridad no es matemática, sino coextensiva, puesto que ambas se refieren a las mismas atribuciones. La correspondencia en el volumen de autoridad y responsabilidad es necesaria para evitar responsabilizar a los subordinados de ciertos deberes, sin que tengan la suficiente autoridad o, en el caso contrario, dar demasiada autoridad y exigir poca responsabilidad.

Principio de las funciones de staff y de línea

Este principio conduce a distinguir entre funciones de **staff** y de **línea** en la organización. El criterio para distinguirlas es la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa y no el grado de importancia de un sector frente al otro.

- **línea**
Las funciones de línea son aquellas que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o del departamento.
- **staff**
Las funciones de staff no se encuentran ligadas de modo directo a los objetivos de la empresa.

Principio escalar

El principio escalar se refiere a la cadena de relaciones directas de autoridad de un superior respecto del subordinado, en toda la organización, teniendo en cuenta que la autoridad máxima debe establecerse en algún nivel y que debe existir una línea bien definida que la vincule con cualquier posición en la organización. El principio escalar sostiene que cada subordinado debe saber quién le delega autoridad y a quién debe dirigirse cuando se trata de asuntos que están dentro de su competencia.

Organigrama

Los **organigramas** son diagramas estáticos que representan la estructura formal de la empresa.

Organigrama

El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización. Es estático por definición; una especie de retrato del esqueleto organizacional de la empresa. No incluye ninguna descripción de las funciones o atribuciones de los ocupantes de los cargos.

¿Qué elementos importantes aparecen en un Organigrama?

En un Organigrama deben aparecer con claridad:

- La estructura jerárquica que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.

- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos (en algunos casos).

Símbolos y Convenciones de los organigramas:

Líneas llenas sin interrupciones: Autoridad formal, relación de línea mando.

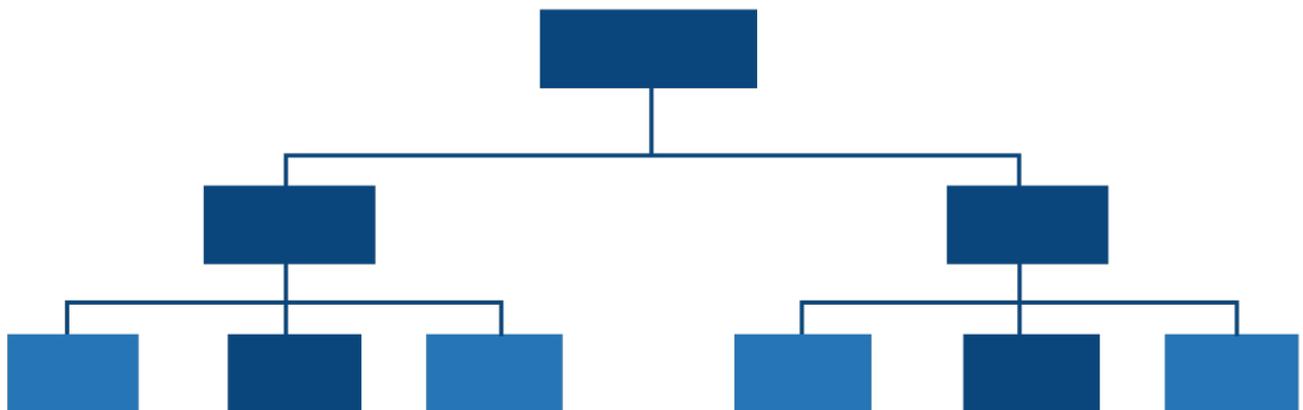
Autoridad Lineal: Verticales, Autoridad sobre ... Un jefe tiene la autoridad sobre su línea de mando

Autoridad Funcional: Correlación, hay igual autoridad en el mismo nivel, pero esta depende de la especialización de trabajo, es decir los de finanzas, mercadeo, entre otras.

Al lado: Relación de Apoyo – Staff: Se identifica con líneas punteadas, tiene autoridad, pero solo recomienda, como por ejemplo los comités de salud ocupacional de las empresas, que solo recomiendan.

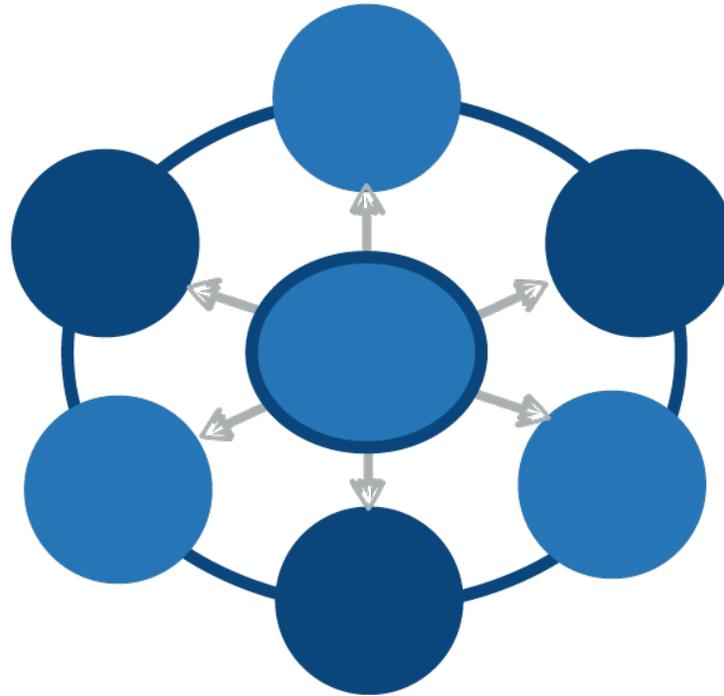
CLASES DE ORGANIGRAMAS

- Organigrama Vertical

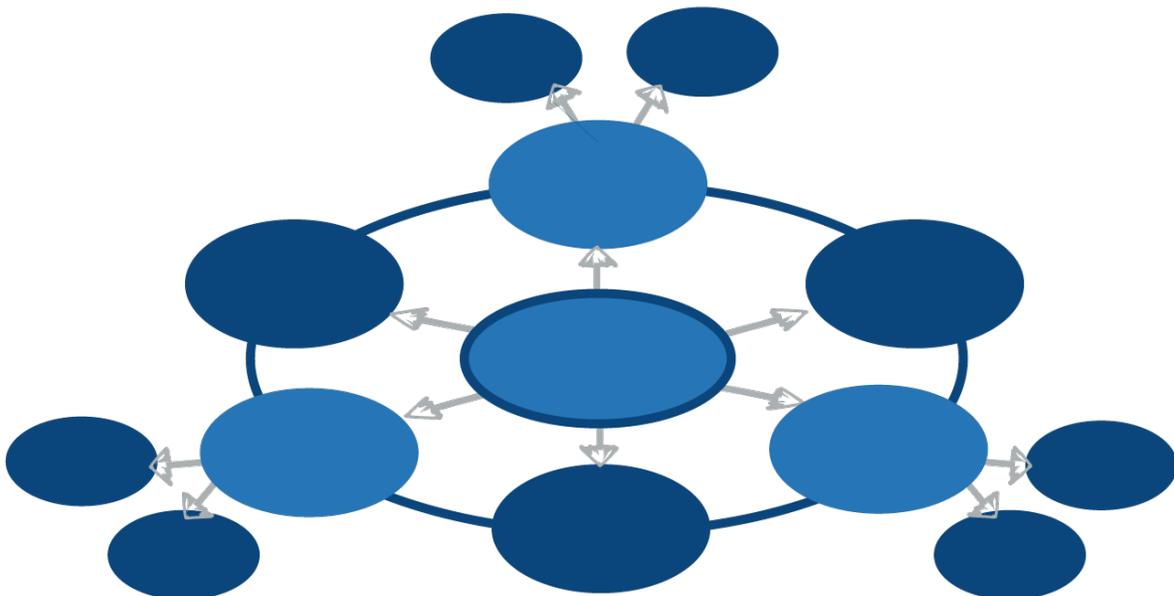


Lineamientos para organizar
¿Cómo hacer una buena Organización?

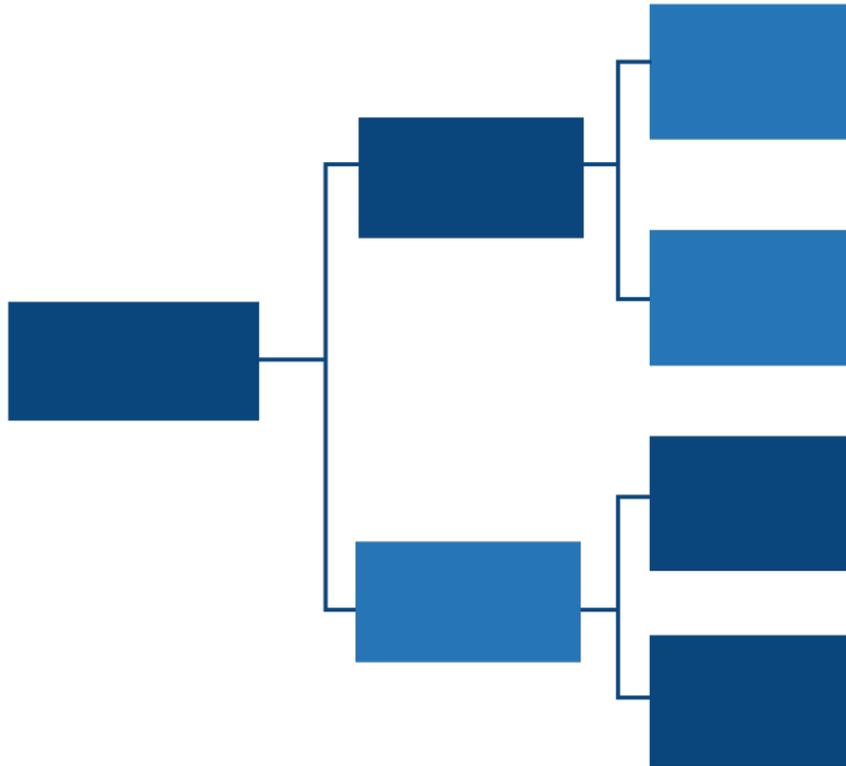
- Organigrama Circular



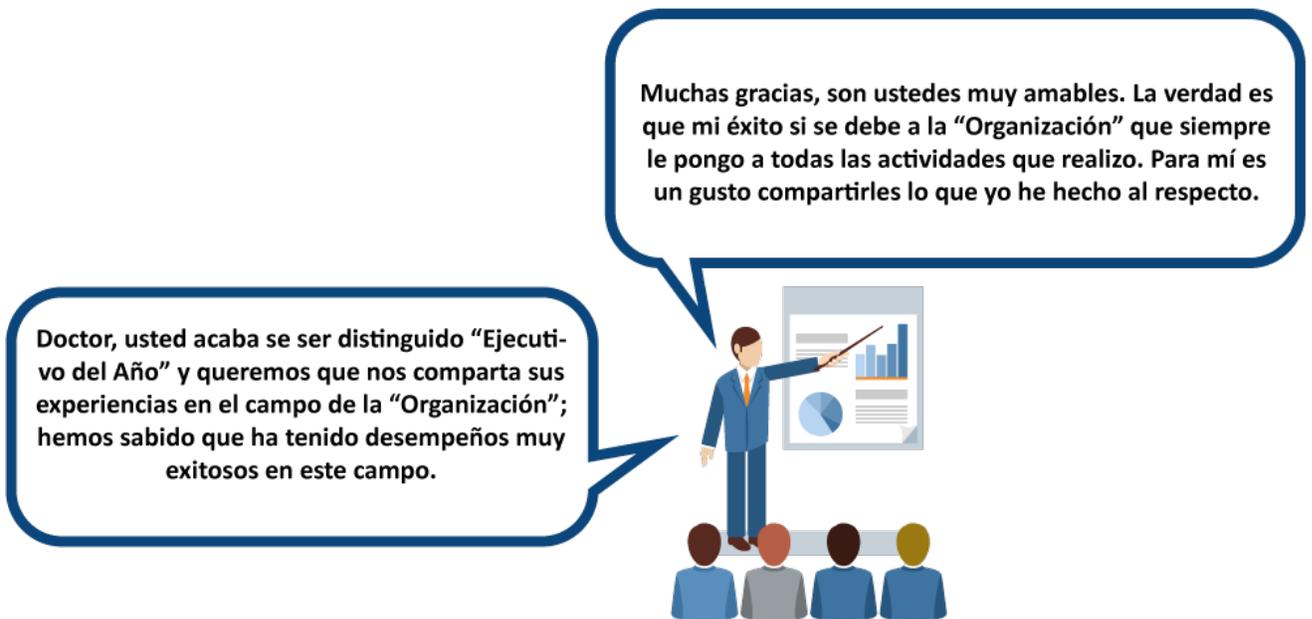
- Organigrama Escalar



- Organigrama Horizontal



- LINEAMIENTOS PARA UNA BUENA ORGANIZACION



LINEAMIENTOS PARA UNA BUENA ORGANIZACIÓN

1

2

3

4

5

Autoría propia

1. Involucren a su gente en cualquier **cambio** que vayan a llevar a cabo para que comprendan su impacto y cómo les afecta. Con esto, ellos se sentirán más comprometidos a hacer que el cambio tenga éxito.

Cambio:

Deben ser conscientes del impacto que significa para las personas, de la empresa, los cambios organizacionales. Cuando cambiamos la estrategia o un plan específico tenemos, también, que modificar las políticas, prácticas programas y procedimientos, entre otros, y esto produce “trastornos” e “inconformidades” en las personas.

2. Mantengan una estructura, delgada y simple, de la empresa. Traten de no crear muchos niveles de aprobación y revisión. Eviten, en todo lo posible, sobrecargar o asignar menos de lo conveniente tareas y responsabilidades, ya sea a personas o grupos.

3. Una vez desarrollen la estructura ideal en su empresa, ajusten a ella, en lo posible, a su personal. En otras palabras, la estructura debe estar de acuerdo con las necesidades de la empresa y no hecha para satisfacer las necesidades del personal.

4. Practique siempre el principio de “Unidad de Mando” Usted no puede reportar dos personas al mismo tiempo respecto al mismo trabajo y satisfacerlas a ambas.

5. Realice siempre, por escrito, la descripción de los cargos de las personas que tenga bajo su responsabilidad: “Principio de la Definición Funcional”. Algunas personas piensan que la descripción de puestos es una molestia innecesaria, argumentan que la gente sabe qué hacer; que conocen su trabajo. Si usted es una de las personas que piensa así y no cuenta con descripciones de puestos de trabajo en su empresa, se le dificultarán las cosas en el momento de ejercer control al logro de los objetivos y metas propuestas.



“

Aportes a la Administración

- El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización --La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación-- tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.
- Actualmente, uno de los dilemas del gerenciamiento del siglo XXI está en ubicar un diseño organizacional que se adapte a las estrategias involucradas en la ruta hacia el logro de la visión y que fortalezca la misión de las empresas.
- Las Organizaciones son entidades sociales que están dirigidas y diseñadas por metas, diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas por el entorno.

”

Autoría propia

PISTAS DE APRENDIZAJE



Tenga en cuenta que: La Organización como proceso es el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean económicos, culturales, sanitarios, sociales, Estos definen sus propios objetivos, que resultan de la agrupación de los objetivos particulares de sus integrantes.

No pierda de vista que: A medida que una organización crece y contrata a más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí. Recursos Humanos, Mercados, Producción, Finanzas, calidad. A esta agrupación del trabajo suele llamarse Departamentación.

No olvide que: A medida que la organización crece y cambia las situaciones hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible por una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes

Recuerde que: La división del trabajo es fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto de actividades y no toda la tarea dentro de algún proceso de cualquier área funcional.

Tenga Presente que: Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones, por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función de la organización

Autoría propia

2.4 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje: La fase dinámica del proceso Administrativo: La planeación y la Organización.	Datos del autor del taller: Darío Hurtado Cuartas
<ol style="list-style-type: none"> 1. En el proceso de planeación la función principal es determinar a futuro los objetivos. (V) (F) 2. La planeación es un modelo teórico para actuar en el futuro. (V) (F) 3. El proceso de planeación fue diseñado para solucionar problemas a medida que estos aparecen o surgen en las organizaciones. (V) (F) 4. Las tres etapas secuenciales del proceso de planeación son: elaboración de planes, acción empresarial y toma de decisiones. (V) (F) 5. La fijación de objetivos es la principal actividad que debe realizarse en el proceso de planeación. (V) (F) 6. En el proceso de planeación, metas fijadas son objetivos a largo plazo las metas. (V) (F) 7. Los tres niveles de planeación son: planeación administrativa, planeación estratégica y planeación del recurso humano. (V) (F) 8. La estrategia en términos empresariales se define como la orientación y capacitación del recurso humano. (V) (F) 9. La táctica la podemos definir en términos empresariales como la aplicación de medidas normativas en la organización. (V) (F) 10. Una de las principales diferencias entre la estrategia y la táctica, es que la estrategia se preocupa por la organización como un todo y, la táctica únicamente se refiere a cada departamento. (V) (F) 11. Una organización es una entidad social, diseñada para lograr el desarrollo administrativo con base en los cargos y tareas. (V) (F) 12. La organización formal es la organización constituida y aprobada por la totalidad de los empleados, que conforman la empresa. (V) (F) 13. a organización como función administrativa y parte integral del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración. (V) (F) 14. La organización informal es la organización legal y oficialmente constituida. (V) (F) 	



15. El concepto de unidad de mando se refiere a que todo empleado debe tener un cumplimiento eficiente de sus tareas desempeñadas en la organización. (V) (F)
16. Un organigrama se define como la representación esquemática y dinámica de la estructura de una organización. (V) (F)
17. El concepto de organización es el proceso de desarrollar una manera ordenada, de conjuntar los recursos físicos y humanos para lograr las metas de una empresa. (V) (F)
18. Organización en el nivel departamental es la organización que abarca todos los departamentos de una empresa. (V) (F)
19. Centralización se presenta cuando se delega una cantidad significativa de autoridad a los niveles inferiores de la organización. (V) (F)
20. En un organigrama de una empresa podemos observar con claridad los órganos que componen la estructura. (V) (F)
21. Decidir qué tiene que hacerse para cumplir con el trabajo que debe realizarse; qué funciones deben desempeñarse, quién debe llevarlo a cabo y qué autoridad tendrá que cumplir con éste, es una de las etapas de la "Organización" (V) (F)
22. Las funciones de staff son aquellas que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o del departamento. (V) (F)

Solución del taller:

- 1.F
- 2.V
- 3.F
- 4.F
- 5.V
- 6.F
- 7.F
- 8.F
- 9.F

10.V
11.F
12.F
13.V
14.F
15.F
16.F
17.V
18.F
19.F
20.V
21.V
22.F

2.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO

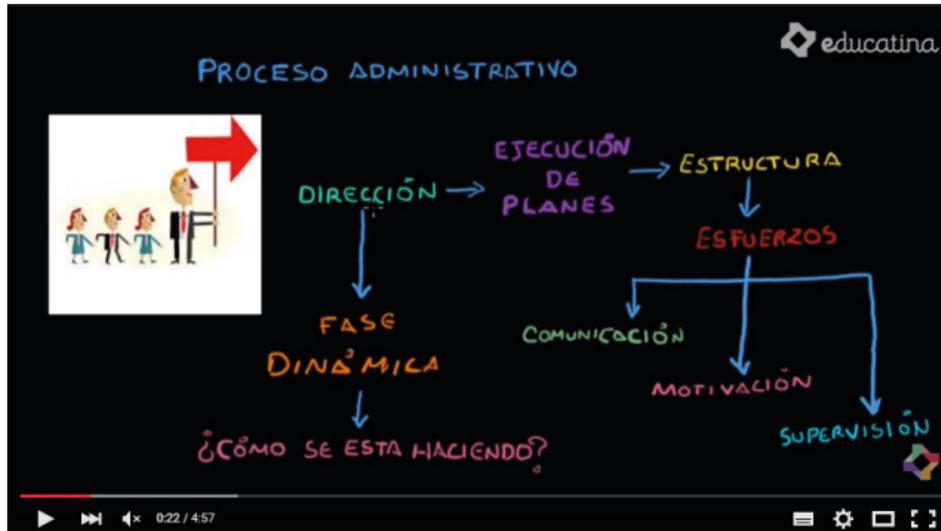
Nombre del taller: El organigrama	Modalidad de trabajo: Trabajo practico
Actividad previa: Lea de la unidad 2, el tema de organización y el concepto de organigrama	
<p>Diseñe un organigrama a partir de la siguiente información teniendo en cuenta la teoría vista en clase para ello y en el diseño que usted quiera teniendo en cuenta las jerarquías de las áreas.</p> <p>Asamblea de accionistas, Departamento de Recursos Humanos, Sección de Contabilidad, Departamento Financiero, Sección de Capacitación de Personal, Departamento de Mercadeo y Ventas, Departamento de Producción, sección de pintura Vehículos, sección de acabados eléctricos de Vehículos, Secretaria de Gerencia,</p>	



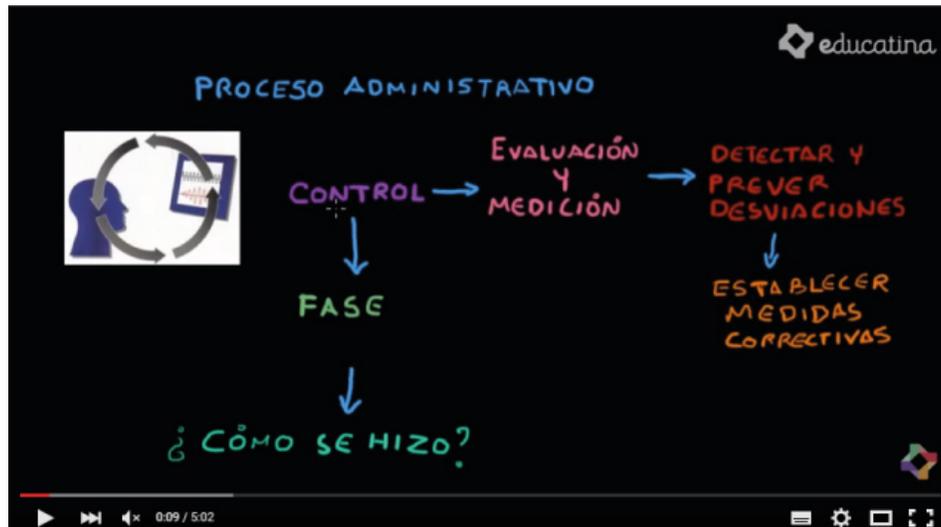
Revisoría Fiscal, Sección ventas costa atlántica, sección ventas Antioquia, Junta Directiva, Pedro conductor.
Empleada Aseo. Vigilantes.

3 UNIDAD 2 FASE DINAMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA DIRECCION Y EL CONTROL.

Iníciate en el tema de la mano de expertos mediante vídeos didácticos cortos. Las siguientes direcciones corresponden a videos que le ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de YouTube.



Proceso Administrativo (Dirección): [Enlace](#)

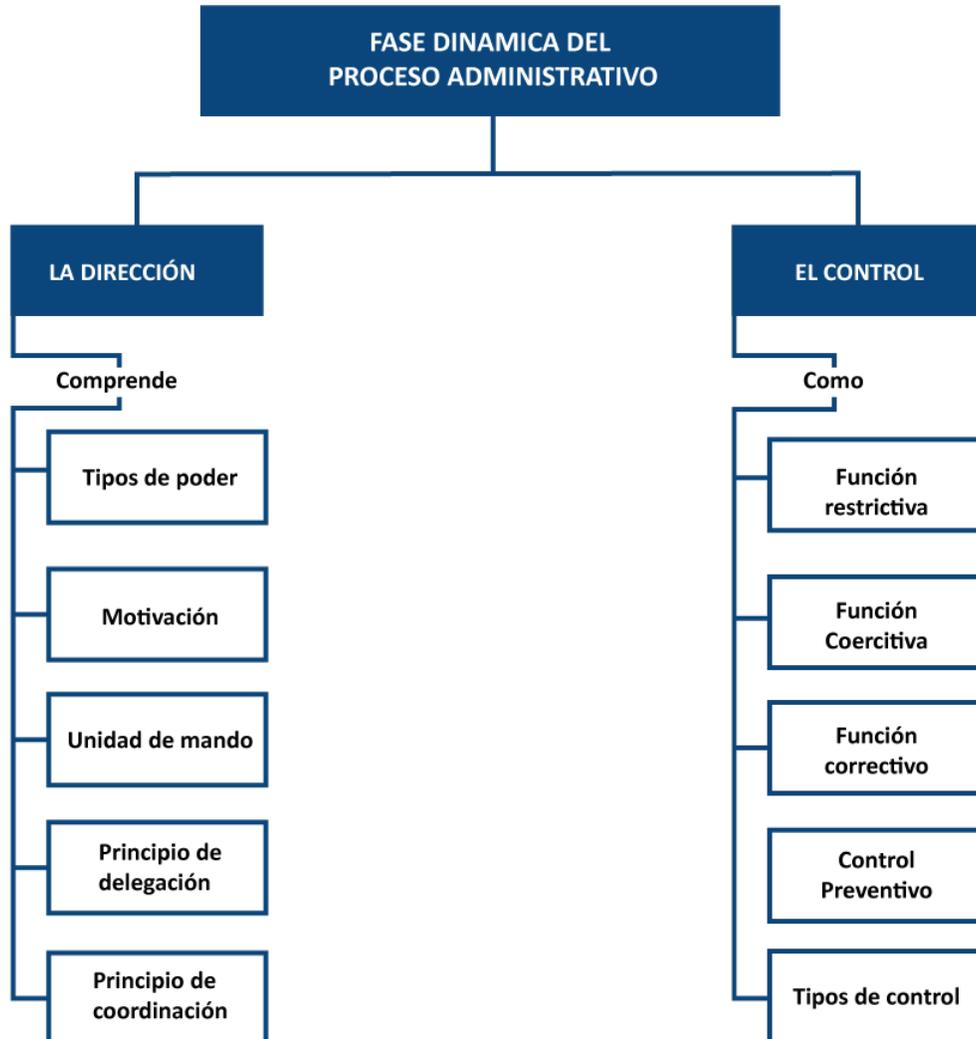


Proceso Administrativo (Control): [Enlace](#)

3.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

El desarrollo del tema central de la Unidad 1 se hará con base en perspectivas, cada una de las cuales, a su vez desarrolla un tema.

Mapa 1 de perspectiva -Unidad 2



GLOSARIO DE TÉRMINOS

DIRECCIÓN: Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros.

CONTROL: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la

formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

AUTORIDAD: Derecho referido al cargo desempeñado, para dar órdenes y esperar ser obedecido.

AUTORIDAD DE LÍNEA: Se otorga a una persona, para que dirija el trabajo de otros.

AUTORIDAD DE STAFF: Reconocida a personas que apoyan, asisten y asesoran a quienes tienen autoridad de línea.

CALIDAD: Hacer bien desde la primera vez el trabajo asignado; es el resultado de un énfasis en la prevención y el uso oportuno de la medición, controlando los procesos y eliminando desperdicios y errores. Sirve como meta para la mejora continua.

CADENA DE MANDO: El flujo de autoridad desde la cumbre hasta la base de la organización.

CONFLICTO: Diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición.

CONTROLAR: Medir el desempeño actual, comparándolo contra la norma y tomando la acción requerida.

DELEGACIÓN: asignación de autoridad a una persona para que realice actividades específicas, permitiendo la toma de decisiones de un nivel organizacional a otro nivel inferior.

DIRIGIR: Influir en el personal bien sea a nivel individual o grupal, seleccionando los medios de comunicación más efectivos y resolviendo los conflictos, en caso de ser necesario.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Ligado a cultura organizacional, son los valores, principios y conceptos sociales del conjunto de personas de la organización, todas estas orientadas a las operaciones básicas y de cambio planteadas a nivel empresarial.

PODER: El poder, es la capacidad de influir a las demás personas.

DISTANCIAMIENTO DE PODER: Medida que expresa la distancia en las relaciones entre la alta gerencia y el cuerpo de trabajo de la empresa.

ORGANIGRAMA: Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

ROLES: Patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escales, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la “Dirección” y el control como la fase dinámica del proceso administrativo dirigido a alcanzar resultados, a través de las personas con quienes se trabaja y del establecimiento de controles para fijar estándares de medición verificación y control de los procesos organizacionales.

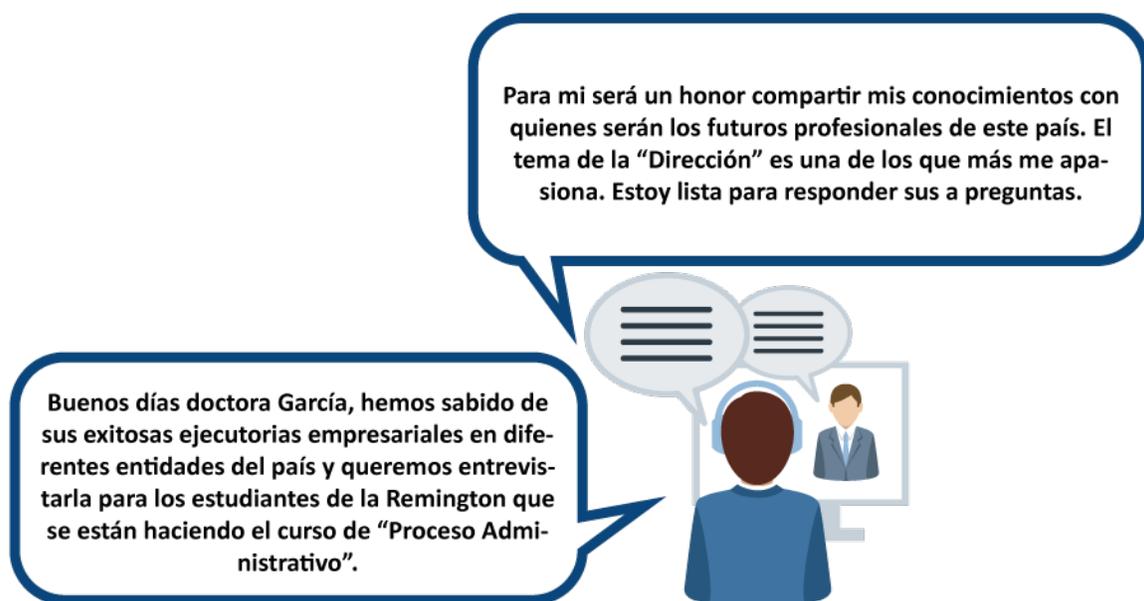
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la “Dirección” como el proceso dirigido a alcanzar resultados, a través de las personas con quienes se trabaja.
- Identificar las fases del proceso de control como último elemento del proceso administrativo aplicadas en cada área funcional de la organización para la consecución de los objetivos en las empresas.

3.2 TEMA 1 LA DIRECCIÓN

La “Dirección” juega un papel de gran trascendencia toda vez que es la encargada de dinamizar y poner en marcha la empresa. La “Dirección” es la responsable del recurso más valioso con que cuentan las organizaciones, es decir: las personas. Es con el trabajo, motivación y conocimientos de éstas que las empresas logran sus objetivos y metas.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN





DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
Pregunta			Respuesta			

1. Hablando del proceso administrativo ¿dónde ubica usted la “Dirección”?

R/ La dirección constituye la tercera función administrativa, después de la planeación y la organización. Es decir, una vez tenemos todo planeado y hemos implementado la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla.

2. Un momento doctora, poner a funcionar la empresa significa poner a trabajar a las personas ¿A esto se está refiriendo?

R/ ¡Naturalmente! Lucia, la dirección se relaciona con la acción y tiene mucho que ver con las personas, se halla ligada de modo directo con la actuación de los recursos humanos de la empresa.

3. ¿Entonces la dirección también está relacionada con la selección y el entrenamiento de las personas?

R/ ¡Pero claro! La dirección es responsable de que la empresa disponga de las personas ubicadas en los cargos adecuados; además, debe garantizar que éstas tengan el entrenamiento, la orientación y la motivación necesarios para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización.

4. Eso está muy interesante doctora, éste es uno de los problemas más frecuentes en nuestras empresas y veo que está muy relacionado con la comunicación.

R/ ¡Efectivamente! Lucia, la “Dirección” es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y la motivación.

5. Doctora Sarmiento, yo pensaría que si la empresa paga bien y cuenta con el personal calificado que requiere sería fácil poner en acción sus planes y lograr sus objetivos.

R/ ¿Fácil Lucia? No te alcanzas a imaginar la complejidad que hay detrás de todo lo que signifique dirigir

6. Tiene toda la razón doctora, manejar a las personas reviste una enorme complejidad y responsabilidad y si no sabemos hacerlo la empresa incurrirá en enormes pérdidas ¿No es así?

R/ Así es Lucía, las empresas no pueden adquirir, en masa, sus recursos ni pueden usar dos veces un día laboral; un día de trabajo perdido no se recupera y sólo lo puede restituir otro recurso humano que haga un trabajo particular. Aunque la organización puede despedir a las personas que no estén produciendo resultados, éstas a su vez pueden irse en cualquier momento y la empresa pierde todo el dinero y esfuerzo que había invertido en ellas.

7. Han sido de mucha utilidad sus aportes doctora, de verdad creo que a los estudiantes les ha quedado muy claro en qué consiste el proceso de “Dirección” en las empresas y dónde descansa su problemática. ¿Tiene para nosotros algún mensaje final?

R/ Naturalmente, quiero terminar esta entrevista reiterarles la importancia de que las organizaciones continúen haciendo su mejor esfuerzo por mantener un ambiente laboral positivo que estimule a las personas a dar lo mejor de sí mismos y a continuar con su trabajo en forma productiva. Esto beneficia tanto al empleado como a la organización.

Concepto importante de la dirección

DIRECCION ES LA ACCION DE:

DIRIGIR.

D. Término que se aplica, generalmente, a aquellas actividades relacionadas con la administración de personal. Incluye funciones típicas como: reclutamiento, selección, compensaciones, capacitación, desarrollo, investigación, auditoría y separación. También puede comprender otras funciones, tales como: programas de supervisión de acciones afirmativas, de igualdad de oportunidades de empleo, seguridad, salud industrial y evaluación de desempeño. **Administración del recurso humano.**

I. Función de la administración que señala reglas, legislación y procedimientos respecto a cómo se administra el comportamiento y el desempeño del empleado. **Relaciones laborales**

R. Función de recursos humanos que destaca el desarrollo de capacidades en los empleados para que puedan desempeñar mejor su trabajo actual y perfeccionar sus capacidades para desempeños adicionales en un futuro. **Desarrollo.**

I. Sistema para dar beneficios justos y equitativos a todos los empleados. Ésta puede ser: en efectivo, es decir, en salario o mediante prestaciones como: incapacidades, vacaciones, beneficios para salud y el bienestar, pago de colegiaturas, pagos de seguridad social). **Compensaciones.**

G. Término funcional que describe la manera en que los empleados abandonan la organización. **Separación.**

I. Proceso por el cual se atrae al nuevo empleado a la organización y se le designa para ocupar determinadas posiciones. **Reclutamiento y selección.**

R. Actividades que se emprenden para evaluar la eficiencia y la eficacia de la administración de recursos humanos. Sus estudios forman una base de hechos para tomar decisiones sobre futuros programas de recursos humanos, así como asegurar que se cumplan los reglamentos actuales. **Investigación y auditoría.**

ALCANCE DE LA DIRECCIÓN

La “Dirección” puede presentarse en tres niveles distintos, veamos:

Niveles de la organización	Niveles de la dirección	Cargos implicados	Cobertura
Institucional	<u>Dirección</u>	Directores y Altos Ejecutivos	La empresa o áreas de la empresa
Intermedio	<u>Gerencia</u>	Gerentes y personal de mandos medios	Cada departamento o unidad de la empresa
Operacional	<u>Supervisión</u>	Supervisores y Encargados	Cada grupo de personas o tareas

Autoría propia

Dirección

Abarca el **nivel global** de la empresa, es decir, la empresa como totalidad. Es la dirección propiamente dicha, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.

Gerencia

Comprende el **nivel departamental**, es decir, cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia; involucra al personal de mandos medios, esto es, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

Supervisión

Comprende el **nivel operacional**, es decir, cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye al personal de base del organigrama.

¿Autoridad y Poder?

<p>Profesor</p> <p>Buenos días, hoy vamos a hablar de la “Autoridad y el Poder”. Voy a iniciar diciendo que las personas necesitan que alguien las dirija, para conseguir los objetivos, y esto requiere de un proceso de influir en las personas. ¿Ustedes que piensan se influye por medio del poder o de la autoridad?</p>	<p>Pedro</p> <p>¡Claro! Profesor, quien dirige debe tener la autoridad y el poder sobre las personas que están bajo su responsabilidad.</p>	<p>Profesor</p> <p>Antes de continuar detengámonos en estos dos conceptos, ¿Alguien puede decirme qué entiende por poder y qué por autoridad?</p>
<p>Carlos</p> <p>Para mí el poder está por encima de la autoridad. Se manifiesta en aquellas personas que mueven los hilos en las empresas desde cualquier puesto que ocupen, gerente, jefe de división, operario o secretaria ...</p>	<p>Profesor</p> <p>¿Están de acuerdo con la apreciación de Rubén? ¿Quién tiene otro aporte?</p>	<p>Blanca</p> <p>Lo que dice Rubén se vive en todas las empresas, yo no sé si a eso es que se llama poder, pero sé que la autoridad está dada por el cargo que se ocupa y las responsabilidades que nos asignen. De hecho vemos personas con autoridad pero sin ningún poder de influencia.</p>

Autoría propia

Análisis del Diálogo

¿Sabes cuántos tipos de poder existen?

Indica si los siguientes enunciados corresponde o no a afirmaciones correctas sobre el Poder y la Autoridad.

ENUNCIADOS	SI	NO
1. Autoridad y poder constituyen medios de influencia.	OK	X
2. La influencia se refiere a cualquier comportamiento de una persona que modifique el comportamiento, las actitudes o los valores de otra.	OK	X
3. El poder se delega, la autoridad no.	X	OK
4. La autoridad se refiere al poder ganado mediante la persuasión.	X	OK
5. Poder significar potencial para ejercer influencia.	OK	X
6. Las estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder incluyen una relación diferente entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce.	OK	

Autoría propia

1 SI

¡Claro! Autoridad y poder constituyen medios de influencia. Las personas necesitan que alguien las dirija, si la empresa quiere realizar lo planeado dentro del esquema que fue trazado para conseguir los objetivos y esto requiere un proceso de influir en las personas mediante la autoridad y poder.

1NO

Autoridad y poder SI constituyen medios de influencia. Las personas necesitan que alguien las dirija, si la empresa quiere realizar lo planeado dentro del esquema que fue trazado para conseguir los objetivos y esto requiere un proceso de influir en las personas mediante la autoridad y poder.

2.SI

¡En Efecto! La influencia se refiere a cualquier comportamiento de una persona que modifique el comportamiento, las actitudes o los valores de otra. La influencia puede llevarse a cabo por diversos medios: persuasión, coacción, sanción, recompensas, etc.

2.NO

La influencia SI se refiere a cualquier comportamiento de una persona que modifique el comportamiento, las actitudes o los valores de otra. La influencia puede llevarse a cabo por diversos medios: persuasión, coacción, sanción, recompensas, etc.

3. SI

¿Estás seguro? La autoridad se delega mediante descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa el poder se tiene y es intransferible.

3.NO

¡Efectivamente! Esta es la respuesta correcta porque la autoridad se delega mediante descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa el poder se tiene y es intransferible.

4.SI

¡Cuidado! La autoridad no es el poder ganado mediante la persuasión. La autoridad representa el poder institucionalizado. Es decir, se refiere al poder inherente al rol de una posición en la organización.

4.NO

¡Claro! Esta es la respuesta correcta. La autoridad no es el poder ganado mediante la persuasión. La autoridad representa el poder institucionalizado. Es decir, se refiere al poder inherente al rol de una posición en la organización.

5.SI

¡SI! Esto es el poder, potencial para ejercer influencia sobre los demás. En sentido genérico, poder es la capacidad de limitar la **elección** de los demás.

5.NO

Poder SI significa potencial para ejercer influencia sobre los demás. En sentido genérico, poder es la capacidad de limitar la **elección** de los demás.

6.SI

¡Bien! La dirección, generalmente, exige diferentes estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder, cada uno de los cuales incluye una relación diferente entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce.

6.NO

El enunciado si es correcto: La dirección, generalmente, exige diferentes estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder, cada uno de los cuales incluye una relación diferente entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce elección Las maneras de limitar las elecciones de los demás varían mucho.

TIPOS DE PODER

Relaciona los siguientes tipos de poder con su correspondiente significado:

1. Poder de recompensa

2.Poder coercitivo

3.Poder legitimado

4.Poder de referencia



SIGNIFICADOS

4. Cuando el subordinado desea ser igual al jefe o lo toma por modelo.

5. Cuando el subordinado percibe que el jefe tiene un conocimiento especial en una situación determinada.

2. Cuando el jefe tiene capacidad de determinar los castigos del subordinado.

1. Cuando el jefe tiene capacidad para determinar las recompensas del subordinado.

3. Cuando el subordinado acepta un conjunto de normas sociales que le dicen que debe aceptar la influencia del jefe.

TIPOS DE PODER” RESPUESTAS:

TIPOS DE PODER	CARACTERÍSTICAS
1. Poder de recompensa	Cuando el jefe tiene capacidad para determinar las recompensas del subordinado.
2. Poder coercitivo	Cuando el jefe tiene capacidad de determinar los castigos del subordinado.

3. Poder legitimado	Cuando el subordinado acepta un conjunto de normas sociales que le dicen que debe aceptar la influencia del jefe.
4. Poder de referencia	Cuando el subordinado desea ser igual al jefe o lo toma por modelo.
5. Poder del experto	Cuando el subordinado percibe que el jefe tiene un conocimiento especial en una situación determinada.

Autoría propia

PROCESO DE MOTIVACIÓN

“

La motivación se puede describir como un proceso para estimular a las personas a emprender acciones que las llevarán a satisfacer sus necesidades o el logro de las metas deseadas.

”

En esta definición debemos destacar dos elementos muy importantes, a saber:

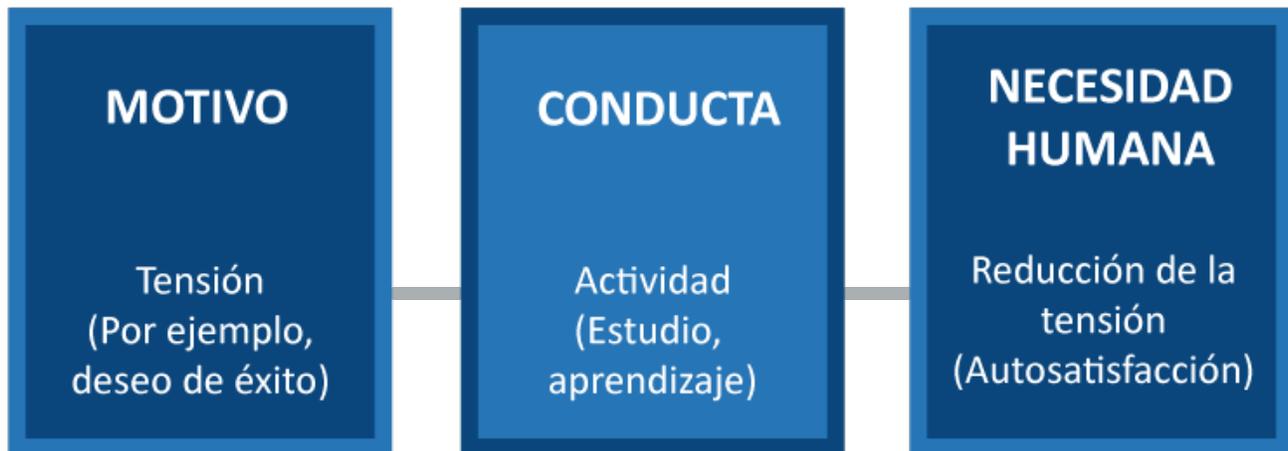
1. **La motivación es un proceso**
2. La motivación lleva a las personas a actuar para satisfacer sus necesidades. Estudiaremos este aspecto a partir del trabajo de **Abraham H. Maslow**.

Las personas altamente motivadas pueden aportar incrementos sustanciales en la productividad y en la satisfacción del trabajo y decrementos sustanciales en ausentismo, impuntualidad y resentimientos etc.

LA MOTIVACIÓN ES UN PROCESO

La Motivación es un proceso que nos lleva a actuar ante las necesidades no satisfechas, tal como lo podemos visualizar en el siguiente esquema:

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN



Por ejemplo, la necesidad de tener éxito le crea a las personas una “tensión”. Esta tensión les produce motivos que los llevan a actuar de determinada manera -Conducta- con el fin de satisfacer esa necesidad y reducir la tensión -Necesidad Humana-.

ABRAHAM H. MASLOW.

Maslow sugiere que existen cinco sistemas de necesidades que intervienen en nuestra conducta y los coloca en **jerarquía** que van desde los más primitivos e inmaduros, en cuanto a la conducta que ocasionan, a los más civilizados y maduros.

De acuerdo con Maslow, sólo las necesidades insatisfechas son fuente primaria de motivación.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



MasLow

Probablemente el modelo de motivación más ampliamente difundido proviene de la última etapa del trabajo de Abraham H. Maslow. De acuerdo con él, sólo las necesidades insatisfechas son fuente primaria de motivación. Existe una tendencia natural por la que los individuos se percatan de esto y, por tanto, se encuentran motivados para cubrir cada una de estas necesidades en orden ascendente.

La jerarquía ascendente de Maslow se puede pensar que es equivalente a subir por una escalera, un peldaño a la vez; poder subir al siguiente escalón presupone negociar con éxito el anterior.

Necesidades Insatisfechas

Esto significa, por ejemplo, que sólo si el hombre siente hambre comprará, cultivará o, dependiendo de la magnitud y duración de ésta, incluso robará comida para satisfacer la necesidad fisiológica primitiva de sobrevivir. Sólo si usted tiene un intenso deseo de tener éxito, estudiará y aprenderá todo lo que pueda para satisfacer esta ambición.

Jerarquía

Las características de las cinco necesidades de Maslow son: supervivencia, seguridad, sentido de pertenencia, ego o estatus y finalmente auto realización.

Básicas (fisiológicas)

1. El nivel “Básico”, el de las necesidades fisiológicas, refleja la preocupación de la persona por sobrevivir.

Seguridad

2. Después nos movemos al escalón de la “Seguridad” que se refleja en la satisfacción de necesidad por estar seguro y evitar lo dañino.

Pertenencia

El tercer escalón representa las necesidades de “Pertenencia”, que es el deseo humano normal a ser aceptado y apreciado por otros.

Estatus y ego

El cuarto nivel, el de las necesidades del ego o el estatus, es el que motiva a una persona a contribuir, con el mejor de sus esfuerzos, con el grupo a cambio de numerosas formas de recompensa que el reconocimiento pueda tomar.

Autorrealización

5. El escalón más alto de la escalera es el de las actividades de autorrealización individual, que sucede cuando las personas experimentan el crecimiento personal y el logro, y la autorrealización mediante su actividad.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Los Principios administrativos aplicados a la “Dirección”, son, entre otros:

TIPOS DE PODER	CARACTERÍSTICAS
1. Principio de unidad de mando	<p>El principio de “Unidad de mando” se aplica a los procesos de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior -y trabaja mejor de este modo-, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias.</p>
2. Principio delegación	<p>Para que el agrupamiento de las funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien. La delegación es una técnica específica de dirección.</p> <p>El proceso de delegación abarca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de tareas • Delegación de autoridad • Exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. <p>Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de sus obligaciones.</p>
3. Principio de amplitud de control	<p>Este principio se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad “existe un límite, respecto del número de subordinados que puede supervisar un solo individuo”.</p>
4. Principio de coordinación o de relaciones funcionales	<p>La coordinación es una acción globalizadora y convergente que armoniza y capitaliza todos los esfuerzos individuales, en busca del objetivo común. Para ser ejecutada en función de los objetivos, la coordinación debe partir del conocimiento de éstos. La coordinación se fundamenta en la comunicación, es decir, en la información y orientación que debe transmitirse en todas las direcciones y en todos los niveles y sectores de la empresa.</p>

Eficiencia y eficacia en la dirección

Cómo recordarás, la “Dirección” se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos organizacionales a través de las personas que la conforman. Su misión es hacer que las cosas marchen, es decir, poner a funcionar la empresa para que se logren las metas y los objetivos, pero no de cualquier manera si no con eficiencia y eficacia.

¿Y esto qué significa?

EFICIENCIA

Es la mejor utilización del recurso disponible para alcanzar los objetivos o metas.

EFICACIA

Es la consecución de los objetivos y metas a través de los recursos disponibles.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

PISTAS DE APRENDIZAJE

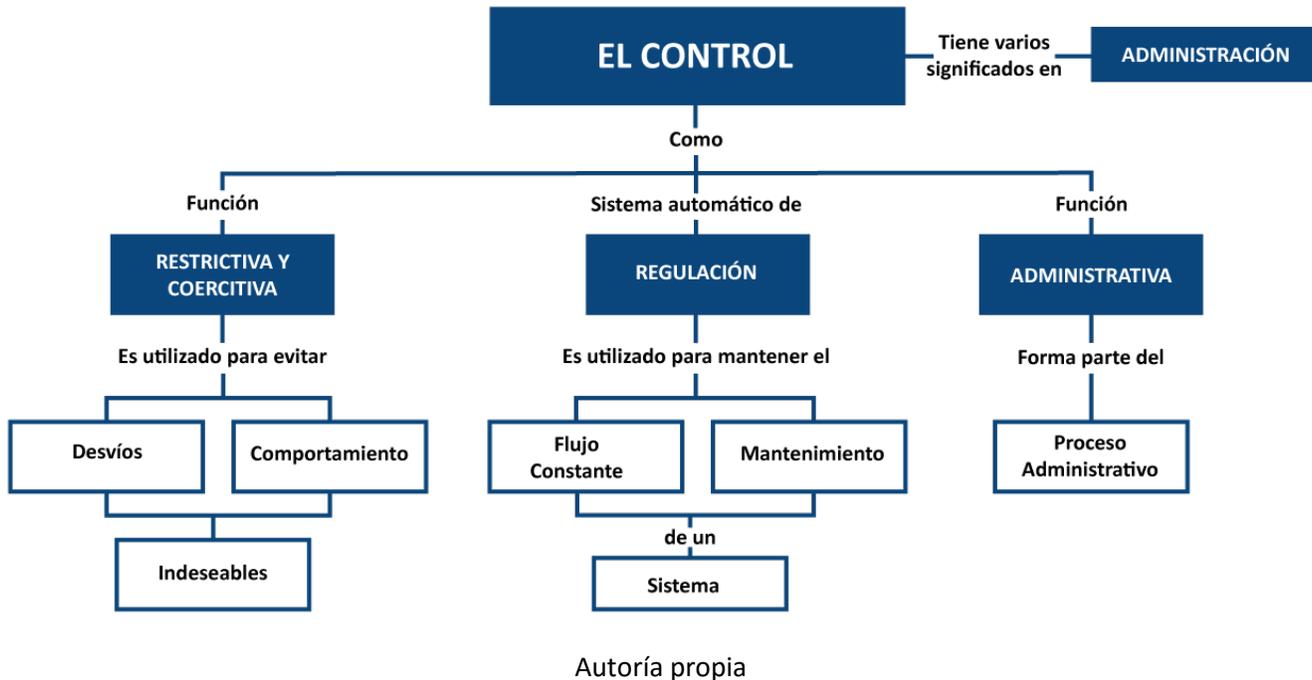


- **Tenga en cuenta que:** No hay un estilo de dirección mágico, un estilo puede ser más eficaz que otro según las circunstancias, no hay fórmulas mágicas que funcionen siempre. Esta conclusión abre la posibilidad de que el líder pueda gestionar su propio estilo de liderazgo, sin estar definitivamente vinculado a uno, utilizando un estilo diferente o varios de ellos en función de su lectura de la situación en cada momento.
- **No pierda de vista que:** Una de las principales actitudes del líder participativo es la delegación de responsabilidades, que supone una delegación de poder para que el subordinado tome una serie de decisiones de manera individual.
- **No olvide que:** El líder transformador consigue obtener el compromiso de los demás y se convierte en el impulsor del cambio organizativo. El líder transformador busca el apego ético y emocional de los seguidores con los objetivos y valores a conseguir para intentar movilizar al grupo.
- **Recuerde que:** El líder debe ser capaz de dominar una gran cantidad de funciones, que le permitan interactuar con las situaciones y dirigir con eficiencia los destinos del grupo al que pertenece.
- **Tenga Presente que:** liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

3.3 TEMA 2 EL CONTROL

El Control” es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados con el propósito de garantizar que se ejecuten los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. La “Planeación” requiere programas coherentes, integrados y articulados, en tanto que el “Control” exige concordancia entre planes y acciones.

CONCEPTO DE CONTROL



Control

El proceso de "Control" lo practican todas las áreas y niveles de la administración de una empresa y tiene varios significados en administración.

Control como función restrictiva y coercitiva

En este sentido, el "Control" tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición o manipulación. Es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.

Flujo constante

Utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático o el funcionamiento de un sistema.

Sistema

Es el caso del proceso de control automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático.

proceso administrativo

Junto con la planeación, la organización y la dirección. En general la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos que se presenten en las operaciones de la organización.

Conceptos importantes relacionados con el control

Relaciona los siguientes conceptos con su correspondiente significado

CONCEPTOS	REP/	SIGNIFICADOS
Controles de proceso	2	Significado 1
Proceso de control	3	Significado 2
Retroalimentación	1	Significado 3
Controles de Ingreso	5	Significado 4
Controles de comportamiento	7	Significado 5
Controles financieros	4	Significado 6
Controles de salida	6	Significado 7

Significado 3. Acciones secuenciales realizadas por la gerencia para establecer estándares de desempeño, medir y evaluar el desempeño y llevar a cabo acción correctiva cuando esté indicado. **Proceso de control**

Significado 5. Acciones correctivas efectuadas durante la fase de ingreso de las actividades de la organización. **Controles de ingreso**

Significado 2. Acciones de control que impactan las actividades internas de la empresa y sirven para regular y evaluar las actividades de transformación. **Controles de proceso**

Significado 6. Acciones que toma la gerencia para regular la salida de productos o servicios, o de ambos de la organización. **Controles de salida**

Significado 1. Información sobre el desempeño del trabajo o del desempeño organizacional derivado del trabajo en sí, que se utiliza de una manera correctiva. **Retroalimentación:**

Significado 4. Así se denomina a los objetivos financieros formalmente establecidos en una organización que se ponen en marcha, durante un periodo definido. Son los parámetros financieros dentro de los cuales operan, las condiciones asumidas para existir durante ese tiempo y los estándares de desempeño contra los que puede juzgarse el desempeño financiero. **Controles financieros:**

Significado 7. Acciones tomadas por la gerencia que buscan especificar, evaluar y corregir el desempeño humano dentro de la empresa, incluyendo las técnicas de valoración del desempeño y la planeación de la producción y las operaciones. **Controles de comportamiento**

Autoría propia

UTILIZACIÓN DEL CONTROL

Ahora, los invito a que piensen durante unos minutos en la respuesta que tendrían a la siguiente pregunta: ¿Para qué piensan que sea útil el “Control”?

1

2

3

4

5

6

¿Cuál será, entonces, la finalidad del “Control”?

1. **Estandarizar el desempeño** mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
2. **Proteger los bienes** organizacionales contra los desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.
3. **Estandarizar la calidad** de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante el entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
4. **Limitar la cantidad de autoridad** ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoria.

5. **Medir y dirigir el desempeño** de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño de personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado, entre otros.
6. **Alcanzar los objetivos de la empresa** mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados. El “Control” asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización, en cada área e, incluso, en cada nivel jerárquico.

Autoría propia

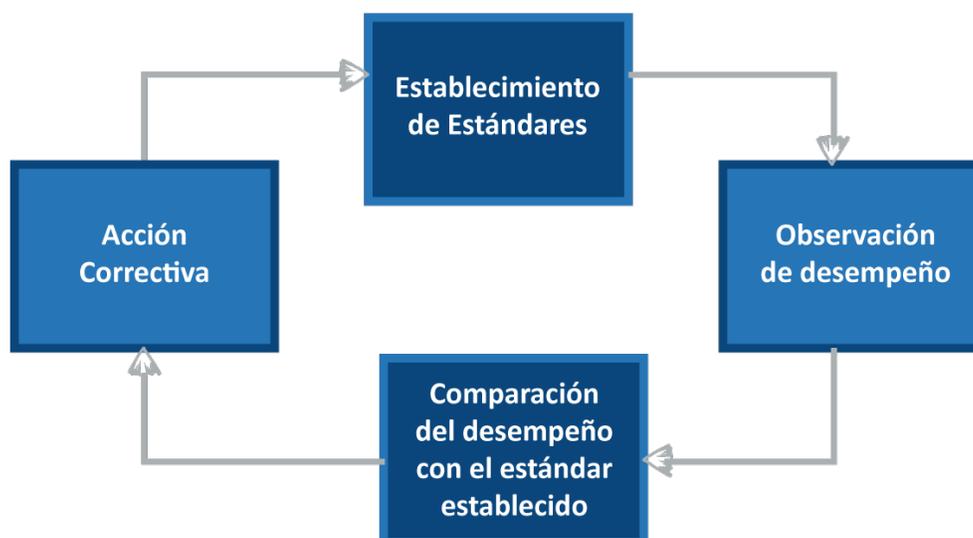
¿Cuál será, entonces, la finalidad del “Control”?

La finalidad del “Control” es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del “Control” radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. El “Control” es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano.

Números de las nubes

1. Verificar el logro de los objetivos.
2. Controlar la calidad de los productos.
3. Evaluar el desempeño de las personas.

FASES DE UN SISTEMA DE CONTROL



Autoría propia

El “Control” como forma de garantizar la consecución de objetivos

Establecimiento de Estándares y Criterios

Los estándares representan el desempeño deseado y los criterios representan las normas que guían las decisiones. Ambos proporcionan los medios para establecer lo que debe de hacerse y qué desempeño o resultados deben aceptarse como normales o deseables. Constituyen los objetivos que el “Control” deberá garantizar o mantener.

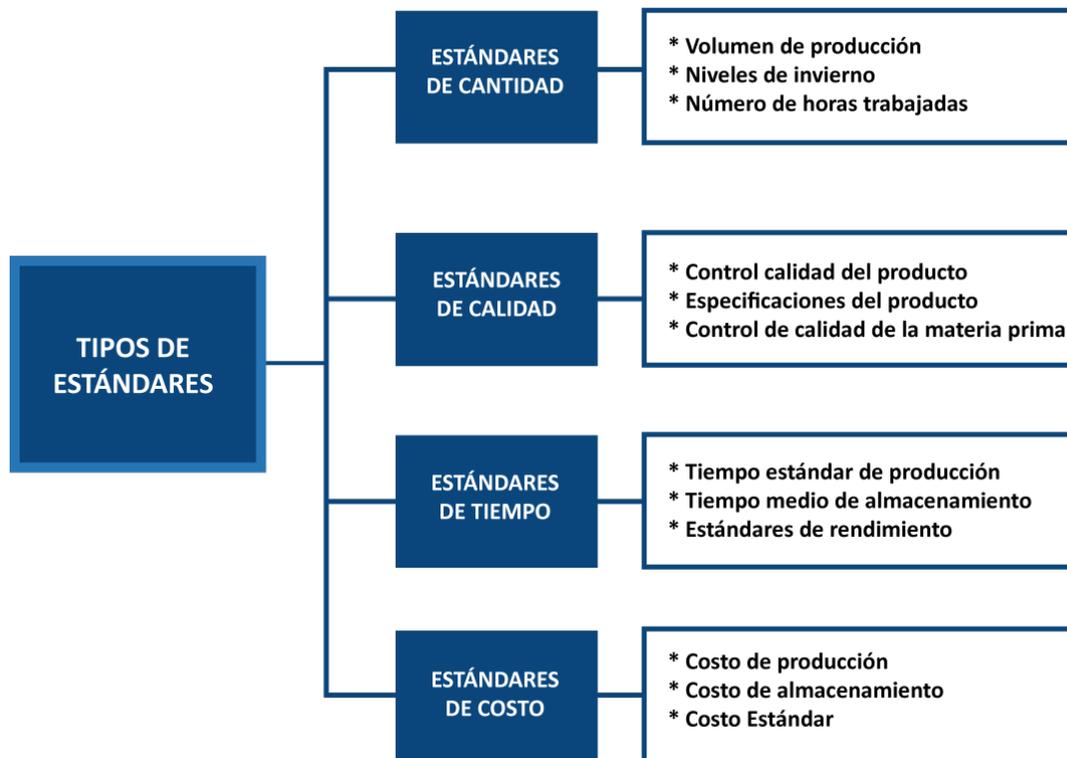
Los estándares pueden expresarse en **tiempo**, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. Por ejemplo: costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción

El **proceso de “Control”** se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos de antemano; funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite emprender acciones correctivas oportunas, que son la base del “Control”.

Tipos de Estándares

Tipos de Estándares en relación con el tiempo y el proceso de control	Características
Tiempo	La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionen buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos.
Proceso de control	El “Control” implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable.

TIPO DE ESTÁNDARES EN RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN



Autoría propia

Otros tipos de estándares en relación con la Gestión

- **Observación del desempeño**

Para controlar el desempeño es necesario conocer, por lo menos, un poco de éste. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. La eficacia de un sistema de "Control" depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de la medida dependerá de las necesidades específicas de la aplicación de esa medida.

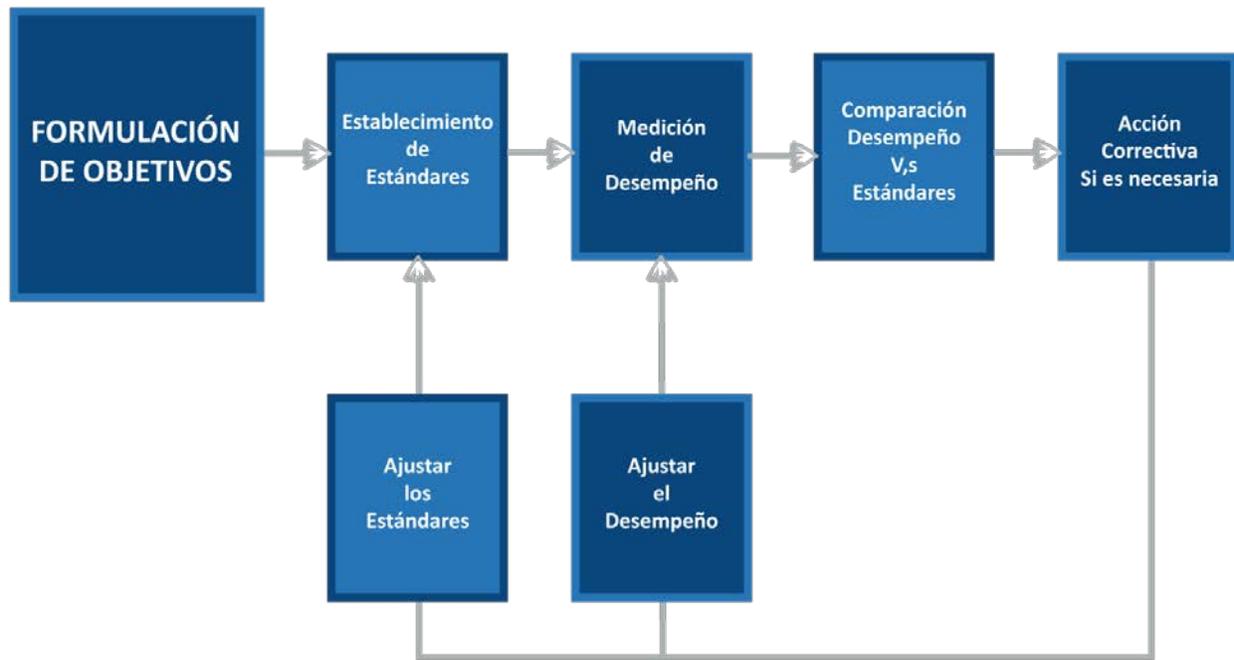
- **Comparación del desempeño real con el esperado**

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. El "Control" separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o desvíos.

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además, de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema

de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo partiendo del presente puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras. En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medida estadísticas.

EL "CONTROL" COMO FORMA DE GARANTIZAR LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS



Autoría propia

La medición en el control

"Control" es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. La planeación requiere programas coherentes, integrados y articulados, en tanto que el "Control" exige concordancia entre planes y acciones.

“LO QUE NO SE MIDE, NO SE CONTROLA”

Cuando nos enfrentamos al tema de la medición en el proceso de “Control” es importante que nos hagamos las siguientes preguntas:

¿QUÉ MIDE LA GERENCIA?

¿CUÁNDO DEBE MEDIRSE?

¿CÓMO SE MIDE?

¿QUÉ ES UN ESTÁNDAR DESEMPEÑO
EQUITATIVO?

Autoría propia

LA MEDICIÓN EN EL CONTROL	
¿Que mide la Gerencia?	<p>La gerencia mide, prioritariamente, todos aquellos aspectos esenciales relacionados con las metas del negocio. Por ejemplo: si la meta es incrementar las ventas, entonces, es apropiado medir la cantidad de ventas. La medición es un proceso complejo que requiere la definición clara de estándares lo cual no es, por lo general, un proceso fácil.</p> <p>El ejemplo de las ventas puede ser engañoso porque medir éstas es relativamente fácil y simple; la realidad que afronta la gerencia al crear estándares de desempeño es, con frecuencia, mucho más compleja. Su pongamos que una de las metas de la alta gerencia es mejorar la cultura del servicio o aumentar la moral del empleado; la medición de éstas no sería tan fácil ¿verdad?</p> <p>Antes de hacer cualquier medición la gerencia tendría, por ejemplo, que definir qué es cultura de servicio o moral, cómo se entiende en la empresa, cuáles son sus características y cómo obtener evidencias de éstas -entre otras-, antes de poder crear los estándares de desempeño relativos a éstas metas.</p>



¿Cómo se mide?

Una vez que la gerencia decida qué medir, entonces, debe decidir cómo efectuar la medida de desempeño actual. En el caso del concepto abstracto “moral”, los asesores académicos y los psicólogos industriales podrían sugerir que la gerencia mida comportamientos observables tales como: el ausentismo del empleado, los retardos y la rotación de personal y crear un índice de moral.

Este **índice** podría ser el número de días que se ausentan los empleados, más el número de minutos de retraso de éstos, más la cantidad de personal que renuncia al año. Este proceso debe producir un número que se deriva del comportamiento y permitiría a una empresa comprobar el desempeño general de un año al siguiente. La gerencia crearía de esta manera una medida de moral y podría evaluar el desempeño en el área del mejoramiento de ésta. Hay consideraciones financieras necesarias inherentes en la decisión de cómo medir el desempeño. La medida del desempeño de cualquier forma toma tiempo y cuesta dinero y hay compromisos hechos en el nombre de la solidez financiera.

¿Cuándo debe medirse?

Puesto que medir el desempeño toma tiempo y cuesta dinero, las compañías considerarán cuándo reunir información sobre el desempeño. En general, el desempeño se mide después que tuvo lugar, pero esta medida puede utilizar información reunida antes de éste.

Puede ser que el proceso de producción sea lo bastante lento para permitir la prueba del producto, aunque lo contrario también pueda ser cierto. El proceso de producción puede ser tan rápido, que resulte imposible probar los componentes mientras se lleva a cabo el ensamblaje; la única metodología de prueba práctica es examinar el producto terminado.

¿Qué es un estándar de desempeño equitativo?

Si los estándares son **poco realistas**, la compañía no obtendrá los resultados deseados y será juzgada como un fracaso.

Si los estándares de desempeño se fijan demasiado **bajos**, una empresa puede exceder con facilidad los estándares deseados y ser considerada un éxito, cuando en realidad hubiera podido hacer un uso más productivo de sus recursos.

La tarea que enfrenta la gerencia es crear estándares justos y equitativos. Esto puede lograrse al examinar los desempeños pasados, así como el desempeño de otras compañías en la misma industria.

Autoría propia

“Controles financieros: Presupuestos y Auditorías”

Indica si los siguientes enunciados corresponden o no a afirmaciones correctas sobre los presupuestos y la auditoría como herramientas de control financiero.

ENUNCIADOS	SI	NO
1. Los presupuestos exponen futuras proyecciones de ingresos, gastos y utilidades esperadas.	OK	
2. Los presupuestos no pueden ser utilizados como estándares de desempeño financiero		OK
3. Las auditorías son, exclusivamente, evaluaciones formales de la situación financiera de una empresa		OK
4. La auditoría de respuesta a preguntas como: ¿Son correctos los informes financieros? ¿Se elaboraron de acuerdo con los estándares aceptados por contabilidad y auditoría? ¿ El desempeño financiero satisface los estándares de desempeño?	OK	
5. Los presupuestos ayudan a la gerencia en el desempeño de las funciones administrativas básicas de: planeación, organización, dirección y control	OK	

Autoría propia

PRESUPUESTO Y AUDITORIA	DEFINICIÓN
PRESUPUESTO	Los "Presupuestos son afirmaciones formalizadas de las metas de una empresa, expresadas en términos financieros . Cumplen varias funciones importantes para los gerentes toda vez que exponen futuras proyecciones de ingresos, gastos y utilidades esperadas.
LAS AUDITORIAS	Las auditorías son evaluaciones formales de la situación financiera de una empresa. Debido a que los presupuestos exponen los estándares de desempeño financiero, la auditoria responde preguntas sobre el desempeño financiero de la empresa Vs los estándares definidos.
PARA QUE AYUDAN LOS PRESUPUESTOS Y LAS AUDITORIAS?	Al igual que los estándares de desempeño, los presupuestos y las auditorías ayudan a la gerencia en el desempeño de las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control.

“CONTROLES FINANCIEROS: PRESUPUESTOS Y AUDITORIAS” Y FINANCIEROS

Debido a que comprenden metas organizacionales y eventos futuros esperados, los presupuestos pueden ser utilizados como estándares de desempeño financiero.

Gerentes.

Son también sumamente útiles como herramientas de la gerencia para la planeación. Ninguna compañía tiene recursos ilimitados y los presupuestos reflejan esta limitación organizacional. Ya que los presupuestos son creados para empresas con recursos limitados, proporcionan el marco financiero y definen los límites dentro de los cuales deben tener lugar la localización de esos fondos.

No obstante, hay una función incluso más generalizada y sutil que cumplen los presupuestos y las evaluaciones financieras de un negocio: los presupuestos y las auditorías creadas y realizadas de acuerdo con los estándares financieros y de contabilidad generalmente aceptados, proporcionan un esquema evaluativo universal. Todos los negocios, sin importar su tamaño o naturaleza, pueden compararse basándose en su nivel de resultados logrados.

Preguntas

¿Son correctos los informes financieros? ¿Reflejan con precisión los estados financieros de la compañía? ¿Se elaboraron de acuerdo con los estándares aceptados por contabilidad y auditoría? ¿El desempeño financiero actual de la empresa satisface los estándares de desempeño contenidos en las proyecciones de presupuestos?

Evaluaciones formales

Las auditorías se presentan, también, a la comunidad general como certificaciones de la salud financiera de las empresas. Como tales, con frecuencia las llevan a cabo profesionales externos, contadores públicos certificados, quienes certifican la validez de las auditorías. De la misma manera, se hacen sobre una base interna para proporcionar a la gerencia información relevante y oportuna que sirva para tomar decisiones más efectivas. Las auditorías internas son herramientas útiles para la gerencia y todos los empleados deben entenderlas como tales.

Si éstos consideran a los auditores como la “policía secreta” de la gerencia, no es probable que cooperen; sin embargo, si la perciben como una herramienta administrativa lo harán.

Situación financiera

Existe, también, la **auditoría administrativa**, consistente en un examen periódico de la efectividad administrativa de la empresa. Ésta examina el contenido actual y la condición de las metas de la gerencia, así como los planes creados para lograrlas. Puede llevarla a cabo el personal interno o asesores profesionales externos o una combinación de ambos.

Control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

“Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.”

PISTAS DE APRENDIZAJE



Tenga en cuenta que: Hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

No pierda de vista que: Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

No olvide que: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa

Recuerde que: Un principio elemental de cualquier control es que cuando el proceso de control sale más costoso que lo que se controla hay que eliminarlo, porque no tendrá razón controlar lo que no genera excedente con e el proceso

Tenga Presente que: Un indicador se usa para establecer controles y se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

3.4 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje: La fase dinámica del proceso Administrativo: Dirección y Control

Datos del autor del taller: Darío Hurtado Cuartas

1. La misión de la "Dirección" en las organizaciones es el de controlar los recursos económicos con que cuenta la empresa. (V) (F)



2. El proceso de reclutamiento y selección consiste en atraer al nuevo empleado a la organización y designarle un determinado cargo de ocupación. (V) (F)
3. La “Dirección” en una organización tiene un alcance a nivel: global, departamental y operacional. (V) (F)
4. El poder coercitivo se caracteriza cuando el jefe tiene capacidad de determinar los castigos de los subordinados. (V) (F)
5. Los cinco tipos de poder que se presentan en la “Dirección” son: poder inducido, poder de recompensa, poder coercitivo, poder transmitido y poder del experto. (V) (F)
6. Según Maslow, las cinco necesidades del hombre son: supervivencia, seguridad, responsabilidad, status y comprensión. (V) (F)
7. El principio de “Unidad de mando” se fundamenta en el supuesto de que un subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo supervisor. (V) (F)
8. El alcance de la “Dirección” consiste en explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos, teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar. (V) (F)
9. Las relaciones laborales son una función administrativa que señala las reglas, legislación y procedimientos respecto a cómo se administra el comportamiento y desempeño del empleado. (V) (F)
10. El nivel de “Dirección” es ejercido en una organización por los supervisores y encargados. (V) (F)
11. El proceso de control debe ser aplicado únicamente por la alta gerencia de una organización. (V) (F)
12. El control de procesos se defina como: las actividades internas de la empresa, que sirven para regular y evaluar las actividades de transformación que en ésta se realizan. (V) (F)
13. Los controles son básicamente utilizados en las organizaciones para determinar la conformación del organigrama de la compañía. (V) (F)
14. Las fases que conforman un sistema de control son: establecimiento de estándares, acciones correctivas, observación de desempeño y comparación del desempeño con el estándar. (V) (F)
15. El estándar de costo mide: volumen de producción, tiempo de almacenamiento y costo de producción. (V) (F)
16. El estándar de calidad mide: Control de calidad del producto, costo de producción y especificaciones del producto. (V) (F)
17. Los presupuestos en las organizaciones pueden ser utilizados como estándares de desempeño financiero. (V) (F)
18. La retroalimentación es información sobre el desempeño del trabajo derivado del trabajo en sí, que se utiliza para indicar a la gerencia dónde es necesario la acción correctiva y en qué forma debe realizarse. (V) (F)
19. Las auditorías son evaluaciones de carácter informal y externo de las situaciones gerenciales de una organización. (V) (F)



20. Las auditorías se presentan a la comunidad en general como certificación de la salud financiera que tiene una compañía. (V) (F)

Solución del taller:

1. F
2. V
3. V
4. V
5. F
6. F
7. V
8. V
9. V
10. F
11. F
12. V
13. F
14. V
15. F
16. F
17. V
18. V
19. F
20. V

3.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Para contextualización del proceso de “control” contextualizar con una empresa real los controles aplicados en los procesos.

Modalidad de trabajo: Foro virtual de discusión

Actividad previa:

Leer el tema de 2 “ El Control”

Describe la actividad:

Procedimiento



Consulten un caso de empresa o una situación de la vida cotidiana en la cual se apliquen las fases del "Control" que acabamos de estudiar y publíquelas en el sitio Foro.

4 UNIDAD 3 LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

Las siguientes direcciones corresponden a videos que le ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de YouTube.



Franquicias de bajo costo en México: [Enlace](#)



Joint Venture Ejemplo Práctico: [Enlace](#)

4.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

El desarrollo del tema central de la Unidad 1 se hará con base en perspectivas, cada una de las cuales, a su vez desarrolla un tema.

Mapa 1 de perspectiva



GLOSARIO DE TÉRMINOS

KNOW-HOW O SABER HACER: En franquicia, conjunto de experiencias prácticas adquiridas por el franquiciador con la explotación de unidades propias de negocio y que constituyen un sistema específico y particular de comercialización de productos y servicios. Es transmitido a los franquiciados a través de procesos formativos, manuales de negocio y cualquier otro medio adecuado para tal fin. Es secreto, substancial e identificado.

MARCA: Signo o símbolo que sirve para señalar y distinguir los establecimientos y/o productos propios de una cadena de franquicia. La marca, forzosamente, deberá estar registrada a favor del franquiciador en el correspondiente Registro de patentes y marcas.

FRANQUICIA: Es una estrategia de marketing para el desarrollo de negocios fundamentada en la relación empresarial entre el franquiciador y un franquiciado para el desarrollo de un concepto de negocio. El *franquiciador* aporta la Marca, la Experiencia, la Pericia y *Know-How*, que permiten reducir la costosa curva de aprendizaje en tiempo y dinero. El *franquiciado* aporta los beneficios de una Energía Emprendedora, Motivación y Ambición. Esto lleva a una relación de gana-gana.

FRANQUICIADOR: Es la compañía o persona que ha desarrollado un negocio de éxito, y que ofrece la oportunidad de franquicia a *franquiciados* con el fin de expandir el negocio. Concede la utilización de su marca, de sus métodos y de sus sistemas, y le transmite sus conocimientos.

FRANQUICIADO: Personas que están dispuestas a pagar al Franquiciador por el conocimiento y los derechos necesarios para explotar el negocio (incluyendo soporte continuo), siguiendo sus métodos y sistemas, bajo la identidad corporativa del franquiciador.

KNOW-HOW: Es el conocimiento profundo del negocio debido a la experiencia. El Franquiciador se encargará de transmitir este conocimiento al Franquiciado, a fin de que pueda repetir el éxito. El know-how estará reflejado en el manual de operaciones.

CUOTA CONTINUA (ROYALTY): Es el pago regular que el Franquiciado paga al Franquiciador a cambio de que le suministre soporte continuo. Suele ser la principal fuente de ingreso del franquiciado. Lo más común es que esta cuota sea mensual y consista en un porcentaje sobre la facturación del franquiciado, aunque puede variar en periodicidad y forma de cálculo.

JOINT VENTURES: Alianza efectuada entre dos o más empresas mediante la cual se crea un negocio que busca el beneficio en conjunto con un objetivo específico.

CONCESIÓN: Acto mediante el cual una empresa obtiene de otra el permiso para utilizar sus patentes, marcas, modelos o tecnologías. Dentro de las concesiones existen diferentes modalidades, como las licencias o las franquicias.

GLOBALIZACIÓN: Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

GOOD WILL: Es un concepto que reúne las características que diferencian a una empresa de sus competidores, otorgándole su elemento diferenciador en el mercado, reflejado comúnmente en su ventaja competitiva. No es fácil de medir o determinar.

INNOVACIÓN: Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga la misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

MULTINACIONAL: Empresas que operan en más de un país, efectuando sus operaciones de entrada, proceso y salida a nivel internacional.

OBJETIVO GENERAL

Comprende la dinámica y conformación de uniones temporales herramientas de planeación estratégica para la búsqueda de oportunidades de negocio a través de las franquicias y Joint Venture.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Interpretar la dinámica, conformación, y tipos de franquicia como estrategia de negocio en el entorno global de las organizaciones.
- Aplicar el concepto de Joint Venture, para utilizarlo en el desarrollo de estrategias que le permitan el desarrollo alianzas entre organizaciones para lograr penetrar y posicionar negocios en nuevos mercados competidos.

4.2 TEMA 1 LAS FRANQUICIAS

Las organizaciones tienen la opción de aliarse para lograr ventajas competitivas para la penetración de nuevos mercados, sea internacionalizándose o globalizándose a través de compartir con otra organización su negocio y asumir en conjunto un riesgo que deben asumir las dos.

Estas uniones las podemos denominar alianzas estratégicas y existen varias opciones tales como las franquicias.



Autoría propia

<p>¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?</p>	<p>La franquicia, en términos jurídicos, es un convenio. El titular de un negocio le otorga el derecho a otro comerciante de explotar y replicar ese negocio de manera independiente, en un espacio geográfico determinado, a cambio de una contraprestación económica.</p>	
<p>¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LA FRANQUICIA?</p>	<p>Las ventajas de la franquicia son múltiples, y representan grandes beneficios para cada una de las personas vinculadas al negocio. El sistema de franquicias opera bajo la modalidad de la gana-gana. Gana el franquiciante porque expande su negocio y consolida la marca de su empresa; gana el franquiciado porque desarrolla un negocio exitoso y rentable, y gana el país porque aumentan las fuentes de trabajo, el desarrollo económico y el bienestar general.</p>	

ALGUNOS TIPOS DE FRANQUICIAS

- 1 Franquicia Asociativa
- 2 Franquicia Córner
- 3 Franquicia financiera
- 4 Multfranquicia



Multifranquicia: La multifranquicia es una modalidad del sistema de franquicias que se presenta cuando un franquiciador concede varias franquicias al mismo franquiciado.

A su favor, tiene como ventaja que hay gran conocimiento entre las partes y logran una relación bastante cercana. Sin embargo, la mezcla de negocios y responsabilidades acarrea una relación más compleja, en donde se hace necesario una excelente organización de cada uno de los negocios.

Al franquiciado que tiene varias franquicias o negocios a su nombre se le denomina multifranquiciado.

Saber hacer, *know how*, Productos o servicio objeto de la franquicia y servicio del franquiciante

<p>QUE SIGNIFICA EL SABER HACER, KNOW HOW</p>	<p>El know how, saber hacer es la manera de hacer las cosas; son los conocimientos, el saber especializado y la experiencia. El Know how puede designar no solamente fórmulas y procedimientos secretos, sino también una técnica que guarde conexión con procedimientos de fabricación patentados y que sea necesaria para hacer uso de la patente; también puede designar procedimientos prácticos, particularidades y procedimientos especializados técnicos.</p> <p>Jean-Marc Mousseron lo describe como "el conocimiento técnico transmisible pero no inmediatamente accesible al público y no patentado". De esta definición se desprenden sus más importantes características: debe secreto, original, sustancial e identificable.</p> <p>En la franquicia, es obligación del franquiciante transferir todo este cúmulo de conocimientos al franquiciado. Para ello, es necesario que el franquiciante tenga todo ese conocimiento estandarizado y documentado en manuales, pues será de esta manera como podrá transmitirle al franquiciado ese saber hacer</p>	
<p>PRODUCTOS O SERVICIO OBJETO DE LA FRANQUICIA</p>	<p>El producto ofertado bajo la modalidad de Franquicia debe tener ciertas características que aumentan la probabilidad del franquiciado. Estas son algunas de las características que debe tener una franquicia en sus productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Debe ser un producto original con factores diferenciadores como reconocimiento en el mercado, posicionamiento de la marca. - Debe ser competitivo en relación con la calidad del producto o servicio y precio. - Debe ser un producto homogéneo con la facilidad de surtido proveedores y rentable. 	

SERVICIOS DEL FRANQUIIANTE

Generalmente el franquiciados (Dueño de la marca, producto o servicio) otorga el derecho de explotación donde le presta ayuda al franquiciado (quien adquiere el derecho a explotar la marca el producto o servicio) en actividades como la elección del local, la ubicación, y la capacitación de los procesos.

Durante la franquicia el franquiciador es el que se encarga de la publicidad y promoción de la marca como política de los dueños.

El franquiciado no tiene la capacidad de toma de decisiones, están deben ser consultadas con el franquiciador



Autoría propia

“

Las Franquicias-Generalidades

Plurifranquicia es otra modalidad de franquicia (co-branding): se presenta cuando un mismo establecimiento o local comercial es compartido por dos o más unidades franquiciadas de diferentes enseññas.

Importancia de la Marca: Una marca es una estructura simbólica creada por una empresa para representar un producto, servicio o grupo de productos.

Generalmente, la marca consiste en un nombre con una tipografía determinada, un logotipo, imágenes visuales, símbolos o conceptos mentales que distinguen el negocio.

Una marca frecuentemente es el factor de diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores.

El mercadeo de una empresa busca dar a un producto o servicio una personalidad y una imagen a través de la marca. Por tanto, esperan fijar la marca en la mente del consumidor, para que éste asocie la marca y el negocio con las cualidades del producto. Una franquicia tiene mayor grado de éxito si la marca es reconocida.

”

Autoría propia

PISTAS DE APRENDIZAJE



Tenga en cuenta que: Los contratos de franquicia tienen fecha de inicio y terminación, que pueden ser prorrogados, que los derechos del franquiciado, son los deberes del franquiciador, que los derechos del franquiciador son los deberes del franquiciado.

No pierda de vista que: Cuando una marca es desconocida o poco notoria, el valor de la franquicia es menor, se presentan menos candidatos para franquiciarla, las exigencias del franquiciante suelen ser menores y las posibilidades de éxito no son tan altas como en franquicias con marcas notorias.

No olvide que: El franquiciado debe respetar los métodos comerciales y utilizar los conocimientos adquiridos del franquiciante, y no puede hacer concesiones de marca ni actuar bajo parámetros no establecidos dentro del contrato.

Recuerde que: Una de las ventajas del franquiciador es extender el mercado a través de una franquicia sin invertir recursos.

Tenga Presente que: El franquiciado no puede tomar decisiones frente a la modificación del contrato de franquicia y debe velar por mantener el buen nombre de la marca, producto o servicio que está ofreciendo a través de la franquicia adquirida.

4.3 TEMA 2 EL JOINT VENTURE

En el mundo globalizado y competitivo, las organizaciones desarrollan estrategias para sostenerse y ganar nuevos mercados de manera competitiva y optan por el desarrollo de estrategias para potenciar en conjunto las ventajas competitivas o comparativas a través de alianzas estratégicas como el Joint Venture. En este tema trataremos de aprender de esta herramienta utilizada por muchas organizaciones.

JOINT VENTURE



Autoría Propia

<p>¿QUÉ ES UNA JOINT VENTURE ?</p>	<p>Una empresa conjunta o Joint venture es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una Joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En español, Joint venture significa, literalmente, "aventura conjunta" o "aventura en conjunto". Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan, por ejemplo, términos como alianza estratégica y alianza comercial,</p> <p>Ejemplo: Alpina y Kellogg, se unieron para crear un producto llamado bonjour, conocido en nuestro medio, el uno aporta el cereal, el otro el lácteo y los dos ganan.</p>	
<p>¿CÓMO OPERA?</p>	<p>El objetivo puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.</p>	



<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p>	<p>El objetivo puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS</p>	<p>No existen requisitos sobre la forma de actuar conjuntamente. Las empresas pueden firmar un contrato de colaboración, constituir una Unión Temporal de Empresas (UTE) o incluso una sociedad participada por ambas.</p> <p>Es necesario, sin embargo, un compromiso a largo plazo, y también es característica de la Joint venture el que las empresas sigan siendo independientes entre sí (no existe ni fusión ni absorción).</p> <p>los socios deben ser responsables, en igualdad, por consecuencias positivas o negativas de la ejecución del proceso.</p> <p>Los socios de un Joint Venture deben tener equidad, según un método de proposición cerrada que ellos mismos impongan. Las partes interesadas deben acogerse a los límites de un plan que ellos mismos implementen, estableciendo qué aportará cada uno al proyecto y qué esperan de la sociedad de Joint Venture.</p>	
<p>NATURALEZA JURÍDICA</p>	<p>El Joint venture a pesar de su reciente y aún breve incorporación en nuestra práctica comercial, y el laborioso proceso de conceptualización por parte de la jurisprudencia, presenta una flexibilidad y facilidad de constitución que permite operar en los mercados externos, donde es considerada particularmente útil para los negocios internacionales.</p> <p>Según definición ofrecida por el profesor CHARLES LIPTON del Centro de Empresas Transnacionales de Naciones Unidas " Toda Negociación entre nacionales y extranjeros no puede considerarse como Joint venture que sólo existe cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica. "</p> <p>Es imperativo aclarar que Las Joint Venture se diferencian de la Partnership en que ésta es la asociación de dos o más personas para llevar a cabo como co-dueños, un negocio con fines lucrativos al mismo tiempo las Partnership responden a una obligación continua mientras que las Joint Venture está limitado a una sola operación.</p>	

Autoría propia

CLAUSULAS PARA CREAR UNA JOINT VENTURE

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>

1. Definir el objetivo principal: Debe ser un objetivo del que todas las partes se van a ver beneficiadas.
2. Presupuestar costos de inversión ..Requeridos:
 - Dinero
 - Tiempo
3. Especificar la contribución de las partes:
 - Recursos físicos.
 - Recursos financieros.
 - Recursos tecnológicos.
 - Talento humano.
4. Detallar los procesos administrativos y control de la Operación.
5. Precisar informaciones confidenciales: En todo tipo ..de negocio ..hay informaciones que no las pude ..conocer nadie más.
6. Resolver requisitos de seguros: es necesario tener ..todos los ..seguros al día, para evitar pérdidas ..monetarias, también para ..evitar posibles ..demandas legales por algún evento realizado ..indebidamente o sin el debido permiso.
7. Planes de emergencia: Siempre hay que prever ..situaciones e idear planes de contingencia.
8. Idioma: : la mayoría de las veces que se hace este ..tipo de acuerdo es entre empresas que se encuentra ..en diferentes países.
9. Medios de comunicación: Debe definirse cuáles ..serán los medio de comunicación para evitar desvíos ..de información.



10. Limitar la distribución económica de los resultados: ...El dinero es y seguirá siendo la mayor causa de .Problemas en el mundo, es por eso que es necesario ..destinar el porcentaje de los recursos, antes de ..implantar el proyecto.

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UNA JOINT VENTURE

- Tener la posibilidad de **aumentar las ventajas competitivas**.
- **Abarcar nuevos mercados**, lo que aumentaría las ventas y las ganancias.
- **Extender el número de clientes**.
- **Ahorrar dinero** compartiendo **costos de operación**.
- **Ahorrar dinero** compartiendo **costos de publicidad y marketing**.
- **Ahorrar tiempo**, compartiendo **carga de trabajo**.
- **Compartir recursos** que te serían imposible utilizar actuando solo.
- **Ofrecer** a los clientes **nuevos productos y servicios**.
- Servirse del know how y **manejar mayor información**.
- **Ganar nuevos asociados** de negocio.

JOINT VENTURE

- El Joint Venture es un mecanismo de solución óptima para penetración a nuevos mercados, cuando no se cuenta con los recursos suficientes a través de alianzas temporales estratégicas que pueden en un futuro dar pie a la constitución de una nueva empresa dentro de los grupos empresariales.
- El Joint Venture es un mecanismo de solución óptima para penetración a nuevos mercados, cuando no se cuenta con los recursos suficientes.
- La implementación de este mecanismo ofrece muchas ventajas, para el aprovechamiento de los recursos.
- Es una herramienta que por medio del trabajo colectivo garantiza mayor seguridad, en la ejecución de un proyecto.
- Se puede ampliar los conocimientos e implementar procesos más avanzados, que permiten economizar tiempo y dinero.
- Los Joint Venture son acuerdos que a diferencia de otros contratos corporativos, requieren de un especial cuidado en su redacción en lo referente a las metas y expectativas de los socios.

- Este tipo de contratos son una mezcla de diferentes convenios y contratos de muy diversas ramas, pero todo esto englobado en lo que se conoce como Derecho Corporativo.
- Si el Joint Venture es estructurado de manera correcta, los que suscriben dicho documento negociaran en una base equitativa y justa, lo que puede redituara a ambos en grandes beneficios.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Tenga en cuenta que: El objetivo del Joint Venture puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

No pierda de vista que: Los socios de un Joint Venture deben tener equidad, según un método de proposición cerrada que ellos mismos impongan. Las partes interesadas deben acogerse a los límites de un plan que ellos mismos implementen, estableciendo qué aportará cada uno al proyecto y qué esperan de la sociedad de Joint Venture.

No olvide que: No existen requisitos sobre la forma de actuar conjuntamente. Las empresas pueden firmar un contrato de colaboración, constituir una Unión Temporal de Empresas.

Recuerde que: La expresión Joint Venture proviene del Joint Aventure que tiene origen en las relaciones jurídicas del siglo XIX denominadas “parthnerships” que en español significa “partir” o Compartir.

Tenga Presente que: El contrato de asociación o colaboración a riesgo compartido es una necesidad a las necesidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.



4.4 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje: Apareamiento, Alianzas estratégicas	Datos del autor del taller: Dario Hurtado Cuartas
<p>Actividad de Autoevaluación</p> <p>Apareamiento:</p> <p>Los siguientes son términos y conceptos claves que se han visto y contextualizado en esta lección Usted, debe hallar el concepto de cada término y ubicarlo donde corresponde.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Franquicia2. Joint Venture3. Franquicia Corner4 que una desventaja del franquiciante sea rebajar costos de operación5. El franquiciante6. No tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada.7. Toda franquicia no necesita constitución de nueva empresa8. El franquiciado9. Requiere de poca inversión para expandir su negocio10. Know-How	
<p>a) 2 Es un mecanismo de solución óptima para penetración a nuevos mercados, cuando no se cuenta con los recursos suficientes.</p> <p>b) 3 franquicia que se lleva a cabo la actividad mercantil dentro de otro establecimiento de comercio, como en los almacenes de cadenas o de grandes superficies.</p> <p>c) 5 Expande su negocio con poca Inversión y poco riesgo</p> <p>d) 7 Es falso, toda franquicia no se debe constituir una empresa, esta ya existe, lo que otorga es un derecho mediante contrato a explotar la marca, producto o servicio</p> <p>e) 8 Adquiere un derecho a explotar una marca, un producto o un servicio dentro de un territorio</p> <p>f) 6 Una <i>Joint venture</i></p> <p>g) 4 Es falso</p> <p>h) 9 Es una ventaja de quien vende una franquicia</p>	

- i) **1** en términos jurídicos, es un convenio. El titular de un negocio le otorga el derecho a otro comerciante de explotar y replicar ese negocio de manera independiente, en un espacio geográfico determinado, a cambio de una contraprestación económica.
- j) **10** saber hacer es la manera de hacer las cosas; son los conocimientos, el saber especializado y la experiencia.

4.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<p>Nombre del taller: Análisis empresarial de los factores internos y externos que le afectan.</p>	<p>Modalidad de trabajo: Foro virtual de discusión</p>
<p>Actividad previa:</p> <p>Leer la Unidad 3 el tema alianzas estratégicas y analizarlo en el contexto colombiano.</p>	
<p>Describe la actividad:</p> <p>FORO</p> <p>Dale respuesta a las siguientes preguntas y publícalas en el sitio Foro.</p> <p><u>1.</u> ¿Cuál son las principales franquicias que se pueden observar en Colombia?</p> <p><u>2.</u> ¿Crees que las franquicias favorecen el desarrollo de los negocios?</p> <p>Consultar las Franquicias más Exitosas en el mundo y desarrolla un escrito de una página para enviar al tutor.</p> <p>En no más de tres paginas</p>	

5 PISTAS DE APRENDIZAJE

Tenga en cuenta que: Para el desarrollo de la planeación estratégica de una empresa u organización es necesario revisar el entorno en que se mueve el negocio para analizar variables como los clientes, la economía, los proveedores, la cultura, entre otros, esto permitirá elaborar objetivos con mayor grado de certeza.

No pierda de vista que: La influencia de factores externos de las organizaciones pueden llevar al fracaso del logro de los objetivos de la empresa porque no son controlables por la organización, como por ejemplo los factores de cambio de moneda en caso de negociar la empresa con otras monedas.

No olvide que: Administrar es una tarea de personas, que buscan el logro de objetivos con fines de lucro o no, el éxito está en buscar equilibrio en el manejo eficiente y eficaz de los recursos.

Recuerde que: La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones: organización, dirección y control. Para comprender mejor cómo se ejecuta la planeación, es conveniente descomponerla en tres fases secuenciales: formulación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones respecto de las acciones futuras; elaboración de planes. Durante el desarrollo de los cursos tendrán la oportunidad de profundizar en este proceso.

Tenga presente que: La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Tenga en cuenta que: La Organización como proceso es el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean económicos, culturales, sanitarios, sociales, Estos definen sus propios objetivos, que resultan de la agrupación de los objetivos particulares de sus integrantes.

No pierda de vista que: A medida que una organización crece y contrata a más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí. Recursos Humanos, Mercados, Producción, Finanzas, calidad. A esta agrupación del trabajo suele llamarse Departamentación.

No olvide que: A medida que la organización crece y cambia las situaciones hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible por una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes.

Recuerde que: La división del trabajo es fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto de actividades y no toda la tarea dentro de algún proceso de cualquier área funcional.

Tenga Presente que: Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones, por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función de la organización.

Tenga en cuenta que: No hay un estilo de dirección mágico, un estilo puede ser más eficaz que otro según las circunstancias, no hay fórmulas mágicas que funcionen siempre. Esta conclusión abre la posibilidad de que el líder

pueda gestionar su propio estilo de liderazgo, sin estar definitivamente vinculado a uno, utilizando un estilo diferente o varios de ellos en función de su lectura de la situación en cada momento.

No pierda de vista que: Una de las principales actitudes del líder participativo es la delegación de responsabilidades, que supone una delegación de poder para que el subordinado tome una serie de decisiones de manera individual.

No olvide que: El líder transformador consigue obtener el compromiso de los demás y se convierte en el impulsor del cambio organizativo. El líder transformador busca el apego ético y emocional de los seguidores con los objetivos y valores a conseguir para intentar movilizar al grupo.

Recuerde que: El líder debe ser capaz de dominar una gran cantidad de funciones, que le permitan interactuar con las situaciones y dirigir con eficiencia los destinos del grupo al que pertenece.

Tenga Presente que: liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Tenga en cuenta que: Hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

No pierda de vista que: Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

No olvide que: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa

Recuerde que: Un principio elemental de cualquier control es que cuando el proceso de control sale más costoso que lo que se controla hay que eliminarlo, porque no tendrá razón controlar lo que no genera excedente con el proceso

Tenga Presente que: Un indicador se usa para establecer controles y se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Tenga en cuenta que: Los contratos de franquicia tienen fecha de inicio y terminación, que pueden ser prorrogados, que los derechos del franquiciado, son los deberes del franquiciador, que los derechos del franquiciador son los deberes del franquiciado.

No pierda de vista que: Cuando una marca es desconocida o poco notoria, el valor de la franquicia es menor, se presentan menos candidatos para franquiciarla, las exigencias del franquiciante suelen ser menores y las posibilidades de éxito no son tan altas como en franquicias con marcas notorias.

No olvide que: El franquiciado debe respetar los métodos comerciales y utilizar los conocimientos adquiridos del franquiciante, y no puede hacer concesiones de marca ni actuar bajo parámetros no establecidos dentro del contrato.

Recuerde que: Una de las ventajas del franquiciador es extender el mercado a través de una franquicia sin invertir recursos.

Tenga Presente que: El franquiciado no puede tomar decisiones frente a la modificación del contrato de franquicia y debe velar por mantener el buen nombre de la marca, producto o servicio que está ofreciendo a través de la franquicia adquirida.

Tenga en cuenta que: El objetivo del Joint Venture puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

No pierda de vista que: Los socios de un Joint Venture deben tener equidad, según un método de proposición cerrada que ellos mismos impongan. Las partes interesadas deben acogerse a los límites de un plan que ellos mismos implementen, estableciendo qué aportará cada uno al proyecto y qué esperan de la sociedad de Joint Venture.

No olvide que: No existen requisitos sobre la forma de actuar conjuntamente. Las empresas pueden firmar un contrato de colaboración, constituir una Unión Temporal de Empresas.

Recuerde que: La expresión Joint Ventute proviene del Joint Aventure que tiene origen en las relaciones jurídicas del siglo XIX denominadas “partherships” que en español significa “partir” o Compartir.

Tenga Presente que: El contrato de asociación o colaboración a riesgo compartido es una necesidad a las necesidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.

6 GLOSARIO

ORGANIZACIÓN: se designa con el término de organización a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

PROCEDIMIENTO: Acto o serie de actos, operaciones con que se hace una cosa.

El procedimiento es el método o sistema estructurado y documentado para ejecutar algunas cosas.

POLÍTICAS: Son cursos de acción no negociable dentro de una organización, pueden ser verbales o escritas.

ESTRATEGIAS: Es el esquema que contiene la determinación de los Objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

La estrategia es el arte de coordinar las acciones y maniobrar para alcanzar los objetivos. La estrategia es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

EFICIENCIA: Es el uso de todos los recursos de una organización. El nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso.

Cuanto más producto se alcancen con una misma cantidad de insumos (recursos) mayor será el grado de eficiencia.

Nota: cuando hablamos de eficiencia, siempre será enfocado a dinero, al costo de los insumos que se utilizan.

EFICACIA: Es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir está relacionado con el factor “tiempo”

RECURSOS: son escasos y se usan con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de la planeación, dirección organización y control aplicado en las organizaciones.

OBJETIVOS: Es aquel resultado que permite cerrar la distancia entre una situación actual y un estado deseado. Los objetivos responden a la pregunta ¿Que se compromete a lograr la empresa? Y son los que fijan la alta dirección y guían la gestión de la empresa.

DIRECCIÓN: Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros.

CONTROL: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la

formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

AUTORIDAD: Derecho referido al cargo desempeñado, para dar órdenes y esperar ser obedecido.

AUTORIDAD DE LÍNEA: Se otorga a una persona, para que dirija el trabajo de otros.

AUTORIDAD DE STAFF: Reconocida a personas que apoyan, asisten y asesoran a quienes tienen autoridad de línea.

CALIDAD: Hacer bien desde la primera vez el trabajo asignado; es el resultado de un énfasis en la prevención y el uso oportuno de la medición, controlando los procesos y eliminando desperdicios y errores. Sirve como meta para la mejora continua.

CADENA DE MANDO: El flujo de autoridad desde la cumbre hasta la base de la organización.

CONFLICTO: Diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición.

CONTROLAR: Medir el desempeño actual, comparándolo contra la norma y tomando la acción requerida.

DELEGACIÓN: asignación de autoridad a una persona para que realice actividades específicas, permitiendo la toma de decisiones de un nivel organizacional a otro nivel inferior.

DIRIGIR: Influir en el personal bien sea a nivel individual o grupal, seleccionando los medios de comunicación más efectivos y resolviendo los conflictos, en caso de ser necesario.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Ligado a cultura organizacional, son los valores, principios y conceptos sociales del conjunto de personas de la organización, todas estas orientadas a las operaciones básicas y de cambio planteadas a nivel empresarial.

PODER: El poder, es la capacidad de influir a las demás personas.

DISTANCIAMIENTO DE PODER: Medida que expresa la distancia en las relaciones entre la alta gerencia y el cuerpo de trabajo de la empresa.

ORGANIGRAMA: Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

ROLES: Patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escales, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.

KNOW-HOW O SABER HACER: En franquicia, conjunto de experiencias prácticas adquiridas por el franquiciador con la explotación de unidades propias de negocio y que constituyen un sistema específico y particular de comercialización de productos y servicios. Es transmitido a los franquiciados a través de procesos formativos, manuales de negocio y cualquier otro medio adecuado para tal fin. Es secreto, substancial e identificado.

MARCA: Signo o símbolo que sirve para señalar y distinguir los establecimientos y/o productos propios de una cadena de franquicia. La marca, forzosamente, deberá estar registrada a favor del franquiciador en el correspondiente Registro de patentes y marcas.

FRANQUICIA: Es una estrategia de marketing para el desarrollo de negocios fundamentada en la relación empresarial entre el franquiciador y unos franquiciado para el desarrollo de un concepto de negocio El franquiciador aporta la Marca, la Experiencia, la Pericia y Know-How, que permiten reducir la costosa curva de aprendizaje en tiempo y dinero. El franquiciado aporta los beneficios de una Energía Emprendedora, Motivación y Ambición. Esto lleva a una relación de gana-gana.

FRANQUICIADOR: Es la compañía o persona que ha desarrollado un negocio de éxito, y que ofrece la oportunidad de franquicia a franquiciados con el fin de expandir el negocio. Concede la utilización de su marca, de sus métodos y de sus sistemas, y le transmite sus conocimientos.

FRANQUICIADO: Personas que están dispuestas a pagar al Franquiciador por el conocimiento y los derechos necesarios para explotar el negocio (incluyendo soporte continuo), siguiendo sus métodos y sistemas, bajo la identidad corporativa del franquiciador.

KNOW-HOW: Es el conocimiento profundo del negocio debido a la experiencia. El Franquiciador se encargará de transmitir este conocimiento al Franquiciado, a fin de que pueda repetir el éxito. El know-how estará reflejado en el manual de operaciones.

CUOTA CONTINUA (ROYALTY): Es el pago regular que el Franquiciado paga al Franquiciador a cambio de que le suministre soporte continuo. Suele ser la principal fuente de ingreso del franquiciado. Lo más común es que esta cuota sea mensual y consista en un porcentaje sobre la facturación del franquiciado, aunque puede variar en periodicidad y forma de cálculo.

JOINT VENTURES: Alianza efectuada entre dos o más empresas mediante la cual se crea un negocio que busca el beneficio en conjunto con un objetivo específico.

CONCESIÓN: Acto mediante el cual una empresa obtiene de otra el permiso para utilizar sus patentes, marcas, modelos o tecnologías. Dentro de las concesiones existen diferentes modalidades, como las licencias o las franquicias.

GLOBALIZACIÓN: Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

GOOD WILL: Es un concepto que reúne las características que diferencian a una empresa de sus competidores, otorgándole su elemento diferenciador en el mercado, reflejado comúnmente en su ventaja competitiva. No es fácil de medir o determinar.

INNOVACIÓN: Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

MULTINACIONAL: Empresas que operan en más de un país, efectuando sus operaciones de entrada, proceso y salida a nivel internacional.

7 BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS BÁSICOS:

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: presencia Ltda. Quinta edición.

HAROLD KOONTZ & HEINZ WEIHRICH, Elementos de administración, Editorial Mac Graw Hill
Hurtado Cuartas Dario; "Principios de Administración" primera edición 2008 ITM

Bernal Torres "Teoría Introducción al estudio de las organizaciones sexta edición. 2006. Prentice Hall

Hellriegel. Administración. Thompson Editores, 11 Edición 2008.

Da Silva, Reinaldo. "Teorías de la Administración". México. Thompson Editores. 2002

Dávila L de Guevara, Carlos. "Teorías organizacionales y administración". Segunda edición. Bogotá. McGRAW-Hill, 2001

Robbins- Coulter "Administracion" Octava Edición Prentice Hall 2005

Hernández, Sergio. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico". México. Mc. Graw-Hill, 2002

Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. "Administración de organizaciones. Productividad y eficacia". Segunda edición. Bogotá. Unilibros. 1999.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: presencia Ltda. Quinta edición.

Robbins, Stephen p. Administración y teoría práctica, México: P.H.H: Pretince – Hall Hispano América S.A. Cuarta edición 1994

FUENTES DIGITALES

<https://www.youtube.com/watch?v=8l4WdDJ7bV0>

<http://www.youtube.com/watch?v=kDv39ext0uI>

<http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php#ixzz3QshJ4quc>

<http://www.youtube.com/watch?v=zCg8rRNMBtQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=5x9gaUMIxPo>

<http://www.monografias.com/trabajos17/liderazgo/liderazgo.shtml#ixzz3S9BNun7t>



<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#ixzz3S9CcAsRb>

http://www.youtube.com/watch?v=gDv8vCLu_3U

<https://www.youtube.com/watch?v=gRPNb3PUGug>

<http://www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml#ixzz3S2NfhCtU>

degerencia.com