

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTIVIDADES WEB

ADMINISTRACIÓN

Precusores de la administración.	2
Teorías administrativas	2
La teoría humanística o teoría de las relaciones humanas	4
Origen de la teoría humanística	4
Principales representantes	4
Glosario	6

EMPRESA

Clasificación de las empresas	8
La empresa	9
Empresas industriales	9
Empresas comerciales	10
Empresas de servicios	10
Glosario	12

PROCESO ADMINISTRATIVO

Otros pasos que se deben tener en cuenta en la planeación.	13
Glosario	14

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Glosario	17
--------------------	----

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN MODERNAS

Administración de la calidad total en Toyota	18
Glosario	20

GLOBALIZACIÓN Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Glosario	23
--------------------	----



PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN

Robert Owen, un industrial destacado del siglo XIX, fue un pionero de la administración. En el período de 1800 a 1828, llevó a cabo un experimento de un grupo de empresas textiles que administraba en Escocia, mejorando las condiciones de trabajo en la fábrica, siendo éstas las siguientes: estableció la edad mínima para trabajar, redujo las horas para los empleados, proporcionó comida en la fábrica, organizó tiendas y almacenes para vender al costo productos básicos a los empleados y buscó el mejoramiento de la comunidad en que vivían los empleados, construyendo casas y calles, haciendo así más atractiva la comunidad y la fábrica. Por esto se le ha llamado "el padre de la administración moderna de personal".

Charles Babbage no fue un administrador, sino un profesor y científico, matemático británico, que trabajó como profesor de matemáticas en la Universidad de Cambridge de 1828 a 1839. Su trabajo científico incluyó un continuo interés por talleres y fábricas, tanto en Gran Bretaña como en Europa Continental. Se le recuerda por su libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*, publicado en 1832.

Fue un científico matemático de la administración, se interesó en especial por la economía de la división del trabajo y por el desarrollo de principios científicos que gobernaron la actuación del administrador en cuanto al uso de los medios de producción, materiales y trabajo, para alcanzar mejores resultados.

Al igual que Taylor, tres cuartos de siglo después, sostuvo que podría haber cierta comunidad de intereses entre el obrero y el propietario de las nuevas fábricas. Luchó por instaurar una especie de sistema de reparto de utilidades mediante el cual los trabajadores pudiesen participar en las ganancias de las fábricas conforme a su contribución a la productividad. Sostenía que los trabajadores deberían recibir una remuneración fija, según el puesto que desempeñara, más una participación de las utilidades y bonificaciones por las sugerencias que hicieran para mejorar la productividad.

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Aportaron con estudios e investigaciones a la teoría administrativa:

Adam Smith

Pueden encontrarse en su libro *La Riqueza de las Naciones* referencias a la división social del trabajo. En este sentido Smith apunta que la especialización influye decisivamente en la división por ocupaciones o profesiones en la sociedad en su conjunto. El esquema económico smithiano parte de la afirmación categórica de que la fuente de la riqueza se halla en el trabajo. De esta afirmación se desprende que aumentando la productividad laboral, aumentaremos también la riqueza. Por otro lado, Adam Smith piensa que la división del trabajo es la causante del aumento de la productividad. Así pues, concluye que es la división del trabajo lo que hace crecer la economía de un país.

Charles Babbage

Babbage escribió el tratado Economía de la Maquinaria y de la Manufactura, en el que señala algunos principios para lograr mayor productividad. Pensó que la ciencia y las matemáticas podían ser aplicadas en la administración.

Henry R. Towne

Industrial estadounidense, formuló principios y reglas que trató de llevar a cabo en su propia empresa pero fracasó por la falta de convencimiento de otros ingenieros y dirigentes

Robert Owen

Nacido en Escocia. Owen concebía el papel del administrador como un reformador. Construyó mejores viviendas para sus trabajadores y organizó una tienda de la compañía, donde se podían comprar artículos a menor precio.

Henry Metcalfe

En 1885 fue director de un arsenal del ejército y establecía la propuesta de que hay una “ciencia de la administración” afirmación basada en principios que pueden aplicarse a una gran variedad de casos; cuyos principios pueden determinarse registrando las observaciones y experiencias y comparándolas. Describió un sistema precursor para control de costos y materiales.

Frederick Taylor

Toda la obra de Taylor se realizó dentro del concepto que las diversas actividades que se ejecutan en las empresas deben realizarse racionalmente mediante la aplicación de métodos científicos. A esta posibilidad de racionalización se llega si previamente se estudian todas las actividades industriales con el fin de establecer así sus características y deducir los mejores métodos. Este estudio de las actividades industriales conduce a formular conclusiones que permiten mejorar la eficiencia del trabajador que las ejecuta y también a la integración de una teoría administrativa en cuanto a la organización y supervisión del trabajo.

Los orígenes del enfoque científico de la administración deben buscarse en las consecuencias

generadas por la revolución industrial, las que se pueden resumir en dos:

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

Taylor inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero y más tarde amplió sus conclusiones para la administración general. Su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo. En el nivel operativo, efectuó un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos gradualmente. Comprobó que el obrero producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo a su disposición.

Concluyó que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría acomodándose perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad.

Sus experiencias como obrero, compañero y capataz de los trabajadores, lo llevaron al convencimiento de que existía una diferencia enorme entre el trabajo que ejecutaba un obrero común y el que podía ejecutar un obrero entrenado y bien dirigido. Pero lo que más le sorprendió fue que ni los patronos y los obreros se habían dado cuenta de que esa diferencia alcanzaba, a veces, la proporción de uno a cuatro; es decir, que mientras un obrero calificado podría producir cuatro unidades, el obrero no calificado apenas podía producir una. Dicho evento, fue plenamente demostrado a través de sus investigaciones donde comprobó que, efectivamente el entrenamiento sumado a los incentivos, aumentaba la productividad del trabajador.

De igual manera, puso énfasis, en la importancia que tiene la coordinación de los departamentos de una empresa para que, al evitar un funcionamiento desarticulado, se logre una armonía empresarial que implica la disminución del despilfarro industrial y la ineficiencia laboral.

Taylor concluyó que, para cambiar la mentalidad de su época y modificar las actitudes im-

perantes, se requería asumir un nuevo pensamiento por todas las partes involucradas:

- Los patronos
- Los obreros
- Y el pueblo

Donde el aumento de la eficiencia tiene que redundar en beneficio de las tres partes y no únicamente en el aumento de las utilidades para el patrón y de salarios para el obrero.

Al finalizar la exposición de principios de Administración Científica, Taylor resume su pensamiento acerca de lo que debe ser el nuevo sistema de administración, así:

- Ciencia, no regla empírica
- Armonía, no discordia
- Cooperación, no individualismo
- Rendimiento máximo, en lugar de producción restringida
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

Postulados de Taylor:

- La industria, para su funcionamiento satisfactorio, debe ser organizada científicamente; es decir, aplicar el método científico en sus procesos.
- Con base en el conocimiento de los métodos y tiempos necesarios, se puede formular un buen plan de dirección y racionalización del trabajo, así como aumentar la productividad de los obreros, midiendo constantemente sus labores y dándoles a conocer sus realizaciones, para estimularlos.
- Aumento de los salarios con base en un mejor funcionamiento de la empresa; esto en cuanto a la racionalización de los costos de producción y en cuanto al incremento de la productividad.
- Los capataces deben supervisar al menor número posible de operarios y la maquinaria bajo su responsabilidad debe agruparse en un solo taller. Las labores deben someterse a una doble inspección para garantizar su calidad.
- Las relaciones con los trabajadores deben hacerse de manera científica. La responsabilidad de las labores debe distribuirse entre la dirección y entre los obreros. Para esto, el obrero requiere capacitación previa y debe imperar un ambiente cordial y un reconocimiento de la condición del individuo.

- Los sistemas de salarios deben tener como base la cantidad y calidad de las labores realizadas. Estas deben ser medibles, para que se pueda pagar a cada obrero u operario según su contribución diaria a la producción total.

LA TEORÍA HUMANÍSTICA O TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Es un movimiento de resistencia y contraposición a la teoría clásica de la administración. La teoría humanística genera una gran revolución en el pensamiento administrativo vigente que se encontraba fundamentado en la teoría clásica y en la administración científica, donde el interés se centraba en la estructura y en la tarea, respectivamente, ahora se cambiaba el centro de interés hacia las personas que trabajaban en las organizaciones.

ORIGEN DE LA TEORÍA HUMANÍSTICA

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, la psicología, surgida en la primera década del siglo XX, y su aplicación en las organizaciones a través de la psicología industrial. Mientras la administración científica y la teoría clásica de la administración fue desarrollada por ingenieros, en la escuela humanística comenzaron con estudios e investigaciones realizadas por psicólogos, sociólogos y humanistas.

PRINCIPALES REPRESENTANTES

La teoría humanística se inspira en los trabajos de Hugo Munsterberg, fundador de la Psicología Industrial. Munsterberg se propuso aplicar la psicología a la industria apoyándose en la obra de Taylor, señalando como su principal limitación el énfasis en las habilidades físicas de los empleados y la ignorancia de los factores psicológicos. Realizó varios aportes a la administración, entre ellos: estableció cómo podía obtener-

se el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores como monotonía, fatiga, atención y el impacto de la influencia social, combinando, además, ideas de la administración científica con las de la psicología.

Veamos a continuación algunos autores:

John Dewey

Fue un filósofo, psicólogo, y pedagogo estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

Ordway Tead

En su obra trató de demostrar que, además de la organización racionalizada del trabajo, hay aspectos que deben preocupar a las empresas; ejemplo, las expectativas y los temores de los obreros. Tead afirma que la administración es ante todo un arte y que el administrador debe ser un maestro que partiendo del conocimiento de la naturaleza humana logre la colaboración de los colaboradores.

Mary Parker Follet

Graduada en la universidad de Harvard en Filosofía y Ciencias Políticas. En su libro la Administración Dinámica, destacó que la administración de empresas es la actividad más dinámica de la sociedad occidental, en especial se refiere al enfoque psicológico de la administración como un medio para conciliar los individuos con la organización.

Kurt Lewin

La psicología dinámica de Kurt Lewin fue fundamental para el humanismo en la administración. Dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y conforme a la técnica conocida como "dinámica de grupos"; sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional.

George Elton Mayo

Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teorías de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Es sobre todo conocido por sus estudios de organización

del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne sobre la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.

Esta teoría se cristaliza a partir de los experimentos llevados a cabo en la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company, realizados por Elton Mayo y un grupo de colaboradores de la Universidad de Harvard, la cual pone en entredicho la visión unidireccional del individuo.



Investiga en que consistió el Experimento de Hawthorne.

Elton Mayo y sus seguidores, han aportado a la administración orientaciones importantes:

- Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada únicamente por su capacidad física o fisiológica sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene.
- En general, los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino miembros de grupos.
- La teoría humanística contrapone al hombre económico u hombre máquina frente al "hombre social"
- El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se origina en las necesidades enmarcadas en: fisiológicas (relativas a la supervivencia como el alimento, el descanso, la protección, la seguridad física), psicológicas (hacen referencia al status, a la relación con los demás, a los conocimientos y a los logros) y sociales (ser aceptado por los demás, ser miembro de un grupo, conseguir el aprecio de otros).

La imposibilidad de satisfacción de tales necesidades genera en el hombre sentimientos negativos como agresividad, tensión, ira, apatía, odio, desinterés, rechazo, pesimismo y enfermedades físicas y psíquicas.

Elton Mayo rompe con el paradigma donde las empresas sólo se preocupaban por su supervivencia financiera, buscando una mayor eficiencia para lograr obtener las ganancias previstas.

GLOSARIO

Administrar:	significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo.
Ambiente:	se refiere a las instituciones o a las fuerzas que son externas a la organización y que afecta el desempeño de la misma.
Ambiente general:	incluye lo externo de la organización como: factores económicos, condiciones políticas, ambiente social y factores tecnológicos.
Control:	consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificar y evitar su repetición. Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales.
Coordinación:	armoniza todas las actividades del negocio, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza cosas y acciones en proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.
Dirección:	conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Función de los administradores que comprende el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta para el logro de los objetivos del grupo.
Dirigir:	es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone. Es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.
Habilidad:	es la destreza para traducir las acciones en resultados.
Método:	es la manera de hacer algo para obtener un determinado resultado.
Objetivos o metas:	finest hacia los cuales se dirige la actividad; los puntos finales de la planeación.
Organización:	proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social. Selección y asignación de tareas que deben ejecutarse de manera ordenada y lógica, incluyendo la estructura y las relaciones necesarias para cumplir con las tareas.
Organización como una unidad o entidad social:	las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.
Organización formal:	es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada: la que está en el papel. Es aprobada por la dirección y comunicada a través de manuales de organización.

Organización informal:	es la organización espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo.
Organización como función administrativa:	es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno.
Organización racional del trabajo:	se fundamenta en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de los tiempos y movimientos, en la fragmentación de las tareas y en la especialización del trabajador.
Outsourcing:	subcontratación de proveedores de servicios para agilizar la producción de bienes y servicios.
Planeación:	involucra la evaluación del futuro y aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción. Selección de misiones y objetivos y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones, selección de alternativas.
Planificación:	actividades que dan forma a la dirección futura de la organización y sirven para desarrollar las acciones necesarias para realizar las metas seleccionadas.
Principios:	son verdades fundamentales o que se tienen por tales en un momento dado y que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio comprende una variable independiente y otra dependiente.
Provisión de personal:	obtención de los individuos requeridos para ocupar los cargos con miras a permitir alguna iniciativa personal y asegurar un buen ambiente para la organización y sus empleados.
Retroalimentación:	conforme avanzan las operaciones del sistema se le va agregando información a las personas indicadas con el propósito de evaluar el trabajo y en su caso corregirlo.
Sistema estático:	es el que no se modifica con el influjo del ambiente.
Sistema dinámico:	evolucionan constantemente, debido a factores internos y externos.
Sistema homeostático:	son los que contienen en sí mismos una capacidad de autorregulación.



CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

SOCIEDAD DE PERSONAS

La **sociedad de personas** se constituye por un contrato social firmado entre los socios y puede asumir diversas formas de sociedades comerciales como:

- **Sociedad colectiva:** es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. En la escritura los socios pueden convenir entre sí que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limita a una cuota determinada. La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía, Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse: y Cía. y S.C.
- **Sociedad de responsabilidad limitada:** en ésta la responsabilidad de los socios frente a los derechos y obligaciones de la firma está limitada por el valor del capital registrado en su contrato social, o sea que los socios asumen responsabilidades limitadas, en función del monto del capital invertido. Puede funcionar con el nombre de alguno de los socios o adoptar una denominación social. En ambos casos es obligatorio agregar la palabra: Limitada o la leyenda y Compañía Limitada, la que podrá abreviarse Ltda. o Cía. Ltda., respectivamente. El número de los socios no podrá exceder de veinte.
- **Sociedad en comandita simple:** en ésta el capital social está formado por las contribuciones de dos clases de socios: los comanditarios o capitalistas que responden solo por el capital suscrito y los socios comanditados que responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales; empeñan su patrimonio, trabajo y son los socios que trabajan en la sociedad. Esta sociedad es una forma jurídica a través de la cual el empresario obtiene capital, vinculado a los de inversionistas al límite proporcional del importe que éstos invierten. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios y con el agregado obligatorio de leyenda: y Compañía, Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse: y Cía., S. en C.
- **Sociedad en comandita por acciones:** tiene dos clases de socios, los comanditarios y los comanditados, que son los accionistas que suscriben sus acciones. En su gestión responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales. Se asemeja a la sociedad anónima, con la diferencia de que la dirección la ejercen los socios o accionistas.
- **Sociedad cooperativa:** es una asociación orientada a satisfacer necesidades e intereses de los asociados. Su objetivo es amparar mediante la cooperación los negocios de los asociados, como es el caso de las cooperativas agrícolas, productores de caña de azúcar, de café, etc. El capital está formado de cuotas-partes y varía conforme aumenta o disminuye el número de asociados y no puede ser transferida a terceros. El número de asociados es ilimitado, pero se prohíbe la

suscripción de cuotas-partes a extraños al medio social amparado por la asociación. Los asociados participan de las deliberaciones en asambleas generales a través del voto.

LA EMPRESA

Las empresas pueden clasificarse así:

Según la actividad económica que desarrollan:

- **Empresas del sector primario** (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, agrícolas, pesqueras o ganaderas).
- **Empresas del sector secundario** (dedicadas a la transformación de bienes, industriales y de la construcción).
- **Empresas del sector terciario** (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Por su constitución jurídica:

- **Individuales** (que pertenecen a una sola persona).
- **Societarias** (conformadas por varias personas).

En este último grupo, las sociedades pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Por la titularidad del capital:

- **Empresas privadas** (su capital está en mano de particulares).
- **Públicas** (controladas por el Estado).
- **Mixtas** (el capital es compartido por particulares y por el Estado).
- **Autogestión** (el capital es propiedad de los trabajadores).

La clasificación de una empresa no es siempre tarea fácil, a la diversidad de sus productos y procesos se une el factor geográfico o incluso cultural.

¿Por qué necesitamos hacerlo? Hay muchas razones para categorizar el tipo de organizaciones:

- **Regulación:** poder agrupar a las empresas es imprescindible para legislar su funcionamiento. No podría existir una normativa para cada tipo de empresa.
- **Convenios:** de una forma parecida, es necesario para la negociación y definición de convenios entre los trabajadores y las empresas.
- **Estadística:** para saber la situación real de un país se debe analizar su tejido empresarial. Manejar los datos de forma independiente sería imposible, de ahí la importancia de mantener una clasificación actualizada.

Clasificación de las empresas según su actividad o giro

Como aclaración previa, los conceptos de actividad y giro de una empresa son utilizados como sinónimos. Existen tantas actividades o giros de empresas como empresas existen. La situación actual y pasada, su producto, el tamaño o su competencia hacen que el giro comercial de una empresa sea casi único.

EMPRESAS INDUSTRIALES

Son aquellas empresas en donde la actividad es la producción de bienes por medio de la transformación o extracción de las materias primas. Se pueden clasificar como: extractivas, que se dedican a la extracción de recursos naturales sean renovables o no.

Las manufactureras, que son las que transforman las materias primas en productos terminados. Estas últimas a su vez pueden ser: empresas que producen productos para el consumidor final, y empresas que producen bienes de producción. Las agropecuarias, que tienen la función de la explotación agrícola ganadera.

El giro industrial de una empresa implica un proceso de transformación. Este proceso podrá hacerse íntegramente en la empresa o solo ser esta una parte más. Este tipo de empresas, aunque tradicionalmente han sido muy dependientes de la mano de obra, cada vez más su giro o actividad depende de su capacidad tecnológica.

EMPRESAS COMERCIALES

Se trata de empresas intermediarias entre el productor y el consumidor en donde su principal función es la compra y venta de productos terminados aptos para la comercialización.

Las empresas comerciales se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** realizan ventas a otras empresas en grandes volúmenes, pueden ser al menudeo o al detalle.
- **Menudeo:** venden productos en grandes cantidades o en unidades para la reventa o para el consumidor final.
- **Minoristas o detallistas:** venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- **Comisionistas:** la venta es realizada a consignación en donde se percibe una ganancia o una comisión.

EMPRESAS DE SERVICIOS

Son empresas que brindan servicios a la comunidad, pudiendo tener o no fines de lucro.

En esencia son otra forma de empresas comerciales, pero la diferencia es que el valor ofrecido es intangible. Servicio frente a producto.

Se pueden clasificar a su vez en:

Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua. Servicios privados varios: servicios administrativos, contables, jurídicos, entre otros. Transporte: de personas o mercaderías. Turismo. Instituciones financieras. Educación. Salud. Finanzas y seguros.

Además, las empresas también se pueden calificar como:

Empresas del sector primario: se relaciona con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados, los que se utilizan después como materia prima. Aquí po-

demus encontrar la ganadería, agricultura, acuicultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.

Empresas del sector secundario: se transforma la materia prima en productos de consumo o bienes de equipo que se pueden utilizar también en otros ámbitos del mismo sector. En este sector podemos hablar de industria, construcción, artesanía, obtención de energía.

Empresas del sector terciario: o sector servicios. Abarca todas las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes, y generalmente se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Aquí podemos hablar de finanzas, turismo, transporte, comercio, comunicaciones, hostelería, ocio, espectáculos, administración pública o servicios públicos (de Estado o iniciativa privada).

Clasificación de las empresas según el origen del capital

Las empresas en función de dónde procede el capital se puede dividir en diferentes tipos:

Públicas

Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

Las empresas públicas en la mayoría de países de occidente han visto restada su relevancia en las últimas décadas. La liberalización de mercados vino de la mano del paso de muchas empresas públicas a empresas privadas, y ha sido tendencia desde finales del siglo XX.

Privadas

Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado.

Pueden ser:

- **Nacionales:** el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- **Extranjeros:** los inversionistas son nacionales y extranjeros

- **Trasnacionales:** se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

Semipúblicas

Las empresas semipúblicas, mixtas o semiprivadas utilizan capital público para su funcionamiento pero su gestión es privada. El apoyo público permite afrontar proyectos que solo con fondos privados sería inviable.

Estas alianzas público-privadas se pueden encontrar en sectores estratégicos de la economía, llamados así por ser considerados esenciales para un país y que, por tanto, deben contar con cierta intervención del estado. Algunos de estos sectores son energético o vivienda.

Clasificación de las empresas según la magnitud de la empresa

Con respecto a este criterio las empresas se pueden clasificar en:

Pequeñas, medianas o grandes, aunque generalmente hay una diferenciación entre grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (pymes).

Clasificación de las empresas según su forma jurídica

Teniendo en cuenta quién es titular de la empresa y la responsabilidad legal de los propietarios de ésta, podemos hablar de:

Empresas individuales: conformados por sólo una persona que puede responder frente a terceros con sus bienes (autónomos) con responsabilidad ilimitada, o hasta el monto aportado para la empresa, en empresas individuales de responsabilidad limitada. Hablamos de empresas familiares o pequeñas.

Las cooperativas y organizaciones de economía social.

Sociedades o empresas societarias: que son las que se conforman por varias personas. Son las empresas de sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad comanditaria y sociedad de acciones simplificada.

Unión temporal de empresas: una UTE es una colaboración puntual de dos o más empresas en un proyecto en concreto. Son muy frecuentes en obra civil, donde varias empresas constructoras unen sus fuerzas para poder aspirar a proyectos que por separado no podrían.

Clasificación de las empresas según su ámbito estatal

Las empresas en función a este aspecto pueden ser:

- **Nacionales:** si desarrollan la actividad en un solo país, el propio.
- **Multinacionales:** que desarrollan actividades a la vez en varios países, también se conocen como transnacionales.
- **Regionales:** que desarrollan su actividad en una sola región
- **Locales:** están enfocadas a su propia localidad o a un terreno corto.

Clasificación de las empresas por su finalidad

Aunque pueda parecer que todas las empresas solo buscan más y más beneficios, no siempre es así.

Sin ánimo de lucro: organizaciones cuyo fin no es aumentar la facturación sino tener un impacto social positivo. Sus ingresos están destinados a la supervivencia económica de la empresa, buscan ser viables en vez de rentables. Aunque tengan colaboradores que trabajen de forma desinteresada también pueden tener trabajadores asalariados si el funcionamiento de la empresa lo requiere.

Con ánimo de lucro: no hace falta presentar estadísticas oficiales para saberlo, son la mayoría. Dentro de este grupo hay casi infinitos puntos de vista; empresas a las que no les importa nada más que la cuenta de resultados o empresas que valoran otros factores como el desarrollo sustentable o la satisfacción de sus empleados.

Con fines sociales: este es el fin último de las empresas públicas, maximizar el bienestar de los ciudadanos del país.

Con fines deportivos: existen clubes deportivos que tienen más volumen de negocio que muchas multinacionales. Estos clubes son empresas pero no se gestionan con un criterio económico. Su finalidad es maximizar los resultados deportivos.

Otras clasificaciones de empresas

Además de las que hemos visto, existen otras formas de agrupar a las corporaciones:

- **Financieras**, las que se clasifican por el monto de su capital.
- **Por las ventas:** se determina el tamaño en base al monto de las ventas de las empresas en el mercado.
- **Por la producción:** se refiere al grado de maquinización que se da en el proceso de producción.

GLOSARIO

Clientes:	personas o entidades que absorben la producción de una empresa.
Comercio:	conjunto de actividades destinadas a llevar a cabo la distribución de las riquezas en el mercado.
Empresario:	es el innovador que es capaz de introducirse en un nuevo mercado, lanzar un nuevo producto o iniciar un nuevo proceso o forma de hacer las cosas lo que le hará obtener beneficios extraordinarios.
Grupos de presión:	grupos con intereses especiales que se proponen influir en las acciones que toman las empresas.
Inversionista:	persona que inicia o desarrolla un negocio en que se arriesga a perder el capital aplicado en éste.
Mercado:	espacio o local en el cual los vendedores y compradores se encuentran para realizar sus transacciones. En el hay un proceso de producción, distribución y consumo de las riquezas o bienes de una sociedad, dentro de un sistema de intercambio.
Proveedor:	comprende a las firmas que proporcionan material y equipo, a quienes proporcionan servicios financieros y de mano de obra.
Técnica comercial:	es la manera como una empresa efectúa sus actividades de compra y venta de bienes o servicios.

PROCESO ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO

www.zantmaroedcciones.com.gt

OTROS PASOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA EN LA PLANEACIÓN

1. Tener conciencia de la oportunidad

El verdadero punto de arranque de la planeación es darse cuenta de que se tiene una oportunidad (problema), que comprende el ver las posibles soluciones que se tienen con claridad y por completo.

Tenemos que tener un conocimiento de donde estamos, de nuestras fuerzas, debilidades y una visión de lo que esperamos ganar. O sea, que la planeación requiere pronósticos reales de las oportunidades.

2. Determinación de objetivos

Se deben fijar los objetivos de la empresa en su conjunto y luego los de cada unidad subordinada. Los objetivos que especifican los resultados que se esperan indican los puntos finales de lo que debe hacerse, en donde está el énfasis principal y que es lo que se quiere lograr a través de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientarán todos los demás planes en forma descendente.

3. Establecimiento de premisas

Se deben fijar las premisas capitales del proceso, tener autorización para utilizarlas y difundirlas. Las premisas son pronósticos ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué salarios?, ¿qué costos?, etc. normativos de naturaleza real, son las políticas que se pueden aplicar y son los planes existentes en la empresa. O sea que son suposiciones que nos sirven

para planear y van a constituir el ambiente que se espera en los planes de operación. Cuanto mayor sea el número de personas que comprendan que las premisas son congruentes con el proceso y estén de acuerdo en utilizarlas, más coordinada será la planeación de la empresa.

4. Determinación de vías opcionales

Es buscar y examinar las vías opcionales de acción, es analizar las opciones razonables que se tienen y con que frecuencia observamos que una alternativa considerada que no era posible, resultó ser la mejor.

5. Evaluación de vías opcionales

Después de analizar las vías opcionales y sus puntos débiles y fuertes, deben ser evaluadas según las premisas y las metas. Para hacerlo se pueden utilizar las técnicas matemáticas y de computación.

6. Selección de una vía

Es el punto justo en que se toma una decisión, o sea, la selección del curso de acción del plan.

7. Formulación de planes derivados

Después de tomar una decisión se hacen los planes derivados que son necesarios para sustentar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través de presupuestos

Después de que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el último paso es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico. Los presupuestos se convierten en un medio para consolidar los diversos planes y normas de calidad contra las cuales se mide el progreso de la planeación.

GLOSARIO

Control:	es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.
Delegar:	es asignar tareas, transferir autoridad y exigir responsabilidad en la ejecución de esas tareas.
Departamento:	es un área, división o rama distintiva de una empresa, en la que el administrador tiene autoridad sobre la ejecución de actividades específicas.
Diagrama:	permite ver gráficamente los pasos de un proceso administrativo. Hace ver el proceso, en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos.
Dirigir:	es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la empresa y de grupo, lo que está relacionado con el aspecto predominante interpersonal de la administración.
Estándar de ingreso:	se obtiene al asignar valores monetarios a las ventas. Ejemplo: la venta promedio por cliente, el ingreso por pasajero-kilómetro de autobús, etc.
Estándares de capital:	estos se derivan de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Están mas relacionados con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación. Ejemplo: el balance general mostrará estos estándares como las relaciones del activo con el pasivo (corriente), del pasivo con el capital neto, etc.
Estándares de costos:	mediciones monetarias comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Ejemplo: mediciones de los costos directos e indirectos por unidad producida, el costo de mano de obra por unidad o por hora, etc.
Estándares físicos:	son mediciones no monetarias, comunes en el nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades tales como horas de trabajo por unidad de producción, toneladas de carga transportada, etc.
Estrategia:	es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas.
Flexible:	es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.
Gráfica de la carga:	es una versión modificada de la gráfica de Gantt. En lugar de enumerar en el eje de trabajo, vertical las actividades, esta gráfica enumera los departamentos y recursos específicos. Permite a los administradores planear y controlar la capacidad por estaciones de trabajo.

Integrar al personal:	supone dotar y mantener con recursos humanos los puestos que provee la estructura de la organización. Exige determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos, remuneración y entrenamiento.
Líder:	es aquel que es capaz de influir en otros y tiene autoridad administrativa.
Manual:	folleto o libro, en donde se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.
Motivación:	es un término que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares.
Norma:	es el señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas son las políticas y específicas, las reglas.
Objetivo:	es lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de un proceso administrativo.
Objetivo arbitrario:	es aquel que se propone el empresario o jefe de cada grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función.
Objetivo colateral:	es aquel que sin ser buscado, se obtienen espontáneamente al desarrollar otros.
Objetivo general:	es más amplio en relación con otros que están subordinados a él.
Objetivo natural:	es aquel que por sus propias características, busca determinada función.
Objetivo secundario:	es un medio para la consecución de los objetivos básicos o primordiales.
Ombudsman:	es una persona que atiende quejas y trata de encontrar soluciones mutuamente satisfactorias. La palabra es de origen escandinavo y se utilizó por primera vez en 1809 para designar a la persona que representaría los intereses ciudadanos. Hablar de Ombudsman significa, en lengua castellana, remitirse a defensor del pueblo.
Organigrama:	gráfica que representa la organización formal de una empresa. Consiste en que se representa por un cuadro que encierra el nombre del puesto, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.
Organizar:	es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa.

Políticas:	son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes el campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.
Presupuesto:	considerado como un plan, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de ingresos y egresos con la utilidad resultante, e incluyen los presupuestos de partidas mayores del balance como los de efectivo y gastos de capital.
Procedimientos:	son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función de la empresa.
Programa:	es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado. Se respalda en el capital necesario y el presupuesto operativo.
Red Pert:	es un diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo o los costos relacionados con cada actividad.
Sistema administrativo:	es el establecimiento de una serie de etapas para el manejo adecuado del personal. Los suministros, los recursos financieros y la información.



GLOSARIO

Auditoría:	este organismo controla y verifica los procedimientos contables, ejecutados no solo para la contabilidad, sino para todos los organismos de la empresa que intervienen en estos procedimientos.
Caja:	es el área que se dedica a hacer los pagos y a liquidar las deudas.
Contraloría:	es el organismo que asesora a la administración financiera para proporcionarle control e información para su funcionamiento.
Control presupuestario:	el organismo de control presupuestario coordina con los demás organismos de la empresa, la elaboración de los respectivos presupuestos de gastos y control a lo largo del ejercicio anual para verificar si los gastos presupuestados se realizan adecuadamente.
Cuentas por pagar:	es el área de la empresa a la que le incumbe la planeación y ejecución de todas las cuentas por pagar a corto, mediano y largo plazo.
Financiamiento:	es una operación a través de la cual la empresa obtiene recursos financieros de terceros para capital de trabajo o activos circulantes temporales y permanentes, así como para inversiones. Puede ser a corto, mediano y largo plazo.
Mercado de valores:	es el centro donde se produce el intercambio de activos financieros.
Mercado financiero:	se captan y se invierten los recursos financieros.
Período de recuperación:	son los años necesarios para recobrar el costo de un proyecto.
Posauditoría:	es comparar los resultados actuales con los anteriores y determinar la causa de las diferencias.
Sistema financiero nacional:	es el sistema que está constituido por las instituciones financieras públicas y privadas que ejecutan las operaciones y hacen funcionar el sistema.
Tesorería:	es el organismo que busca alcanzar los objetivos de la administración financiera o el que obtiene y utiliza los recursos financieros.

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN MODERNAS

CAPÍTULO

En grupos, lean el caso de estudio siguiente. Luego discutan sobre lo qué piensan del cambio de “administración” por “control”. ¿Cómo influyó en el trabajo en equipo?

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN TOYOTA

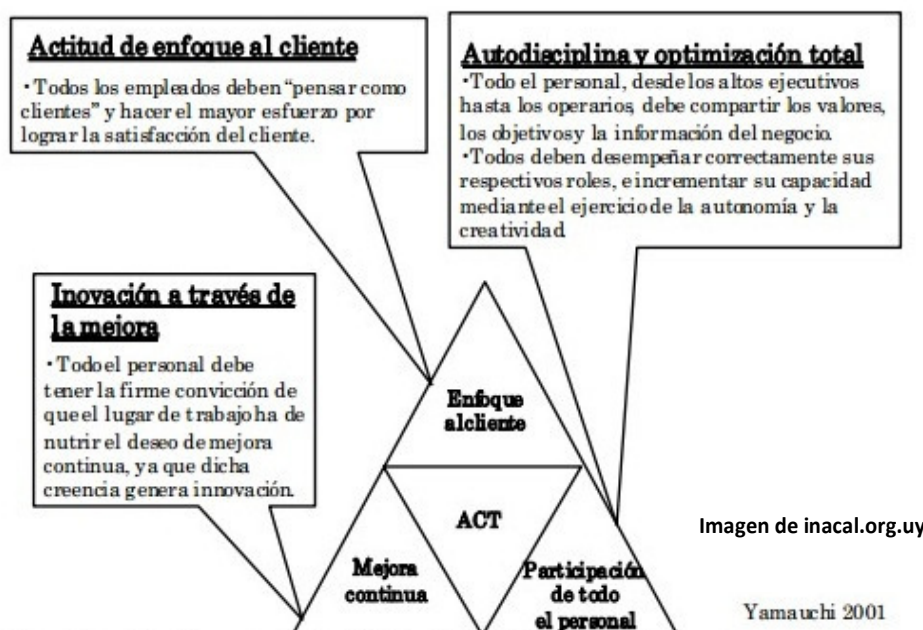
Toyota, que hoy en día es la compañía número uno en la industria automotriz japonesa, continúa esforzándose día con día para mantener su posición actual. Existe un nivel muy alto de competitividad en el mercado automotriz japonés, ya que en él participan Nissan, con sus tecnologías de alto nivel; Honda, con su reconocimiento de marca en el ámbito mundial; Mitsubishi, Isuzu, Mazda y muchas otras compañías importantes, incluyendo las provenientes de los Estados Unidos y Europa. Entre estos competidores, la Toyota ha mantenido su posición de líder a lo largo de los años. Este posicionamiento ha sido el resultado de un esfuerzo armonizado, desde los altos directivos hasta los operarios de piso, que trabajan todos los días en las fábricas. Toyota se esfuerza constantemente por mejorar su producción y sus ventas empleando una visión de negocios a largo plazo. La característica más importante de la administración de Toyota es, indudablemente, el compromiso de la dirección por la calidad. La dirección de Toyota siempre ha enfatizado la calidad. En Toyota, el aseguramiento de calidad significa que la calidad de los productos sea tal que los clientes estén “dispuestos a comprarlos, a usarlos con confianza y estén satisfechos usándolos”. Para alcanzar este alto nivel de calidad, Toyota introdujo el método de Control de Calidad Total (CTC) en 1961. Puede decirse que este modo de pensar en términos de CTC es uno de los factores más importantes del éxito de Toyota. Tiene como meta la mejora de la administración como un todo y su enfoque no

se limita sólo a la calidad. EL CTC en la Toyota fue iniciado para atacar los malos resultados al igual que la Nissan, otra importante empresa automotriz de Japón. En su rivalidad con el Bluebird (uno de los modelos de Nissan), el Corona de Toyota tuvo muchos problemas técnicos y, en lugar de lograr participación en el mercado, lo único que consiguió fue una mala reputación. Toyota esperaba utilizar el CTC como herramienta para incrementar tanto el valor de la compañía misma, como el conocimiento en cada uno de sus empleados. Para poner en práctica el CTC se requería la participación a gran escala desde los altos directivos hasta los operarios de piso. El CTC de Toyota pronto demostró ser exitoso y ganó el Premio Deming en 1965, seguido por el Premio Japonés de Control de Calidad en 1970. El trabajo para obtener el Premio Deming tuvo muchos efectos en Toyota. La calidad de los productos mejoró notablemente y dio como resultado un menor número de defectos en el proceso de producción. La idea de mantener la calidad mediante la inspección posterior a la producción, cambió a la de enfatizar en la calidad durante el proceso de producción. Las ventas de Toyota aumentaron tanto en el mercado japonés como en el extranjero. La reducción del costo de producción se reflejó en una reducción de los precios de los automóviles, que fue recibida de muy buen grado por los clientes y las ventas mejoraron. También se observó una mejora en la dirección, desde el punto de vista de las relaciones humanas y la cooperación. A

mediados de los 90, se revisó el CTC en Japón y el término control se cambió por administración y los aspectos positivos del CTC se conservaron en la ACT. Además, se abandonó la idea de que la ACT no era completamente lo mismo que el control, dando lugar a la visión de que la dirección debe tener en mente la manera de pensar en términos de ACT cuando se administra la compañía. Fue así como en 1995, el CTC en Toyota pasó a ser ACT y se redefinió como una actividad para aumentar la vitalidad de la gente y de la institución y cambiar a la compañía de manera que pudiera responder con flexibilidad al nuevo entorno de los negocios. Ahora se puede describir a la ACT de Toyota en términos de tres puntos de enfoque principales balanceados que forman un triángulo: los clientes, la mejora continua y la participación de todos los empleados. Para que una compañía pueda tener éxito no debe omitirse ninguno de estos puntos. En la Figura 3 se ilustra la integración de estos elementos. Primero, es importante que los empleados tomen conciencia que el cliente es lo más importante. La compañía hace productos para los clientes y no para sí misma. Cuando las necesidades de los clientes se consideran como lo más importante, entonces las habilidades de los operarios tienen que mejorar. Por **ejemplo**, los empleados no deben contestar las quejas de los clientes desde el punto de vista del empleado.

Probablemente el punto de vista del cliente será diferente y es importante conocer los estándares que los clientes esperan, si lo que se desea es ganar su confianza. En segundo lugar, como los clientes probablemente nunca estarán completamente satisfechos, la mejora debe ser continua. Lo primero que se tiene que hacer es contar con una atmósfera en el trabajo que haga que la mente esté en mejora continua. Los empleados tienen que estar pensando constantemente en cómo obtener una mejor calidad, mejores evaluaciones y un mejor ambiente de trabajo. Si todo mundo se da por satisfecho con el estado actual de las cosas y no busca la mejora, es poco probable que ningún enfoque o método tenga éxito. Finalmente, la ACT no puede ser realizada sólo por unos cuantos empleados, sino que tiene que ser lograda mediante el trabajo en equipo de toda la compañía. Cuando cada empleado entiende su posición en la cancha y sabe lo que se espera de él, es probable que tenga seguridad en sí mismo y participe en más actividades en forma más agresiva. En su trabajo cotidiano, necesitan saber por qué están haciendo lo que hacen y cuál es el resultado esperado. Sin esta visión, probablemente no tendrán suficiente motivación como para pensar más a fondo ni para trabajar más en favor de la mejora. Necesitan sentir que se confía en ellos y se les aprecia como empleados.

Figura 3. Las 3 perspectivas básicas de ACT de Toyota



GLOSARIO

Agentes de cambio:	son las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar el proceso de cambio.
Análisis de valor de proceso:	esta técnica examina las actividades de cada proceso con el propósito de determinar cuáles producen impacto.
Auditoría:	es la inspección y examen de un proceso o sistema de calidad para garantizar que se satisfagan los requisitos. La auditoría puede aplicarse a toda la organización o ser especial para una función o un paso de la producción.
Benchmarking:	proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas.
Calidad:	consiste en satisfacer o superar las expectativas de los clientes de manera congruente. Es el juzgamiento de una realidad frente a una referencia, cuadro o contexto seguido de evaluaciones sistemáticas. Exige siempre un estándar básico de referencia y un indicador para verificar si este estándar fue alcanzado o no.
Calidad total:	sistema estratégico integrado para lograr la satisfacción del cliente, abarca a todos los gerentes y empleados y utiliza métodos cuantitativos para mejorar los procesos de una organización.
Círculos de calidad:	grupos de estudio para el mejoramiento personal y de la calidad, compuesto de 5 a 10 trabajadores y del supervisor que actúa como líder, pertenecen a la misma unidad orgánica (taller, oficina, ...)
Cliente:	cualquiera de las entidades o individuos para quien una organización o individuo suministra bienes o servicios. El cliente puede ser interno o externo.
Clientes externos:	aquellos que usan el producto o el servicio suministrado por la organización, pero no son miembros de la organización que lo produce.
Clientes internos:	son los que reciben los efectos del producto o servicio y, además, son miembros de la organización que elabora el producto o presta el servicio.
Consejo de calidad:	grupo formado por líderes y gerentes de alto nivel de una unidad y por representantes gerenciales de funciones afines externas a la unidad, quienes aportan sus puntos de vista y su liderazgo, poniendo en práctica la política de calidad dentro de la organización.
Desempeño:	capacidad de un individuo, de un grupo o de una organización para llevar a cabo los procesos que aumentan la probabilidad de obtener los resultados que se buscan.
Diagnóstico:	es la actividad destinada a descubrir la causa de las fallas en la calidad.

E-learning:	uso del internet para revolucionar la manera en que la gente aprende.
Equipo de procesos:	unidad que se reúne para completar todo un trabajo o un proceso.
Equipo de reingeniería:	es un grupo pequeño de 5 a 10 personas, dedicadas a un proceso en particular.
Estándar:	enunciado establecido por el comité de expertos de expectativas que definen las estructuras, procesos y resultados que están firmemente establecidos en una organización para que ésta preste atención de calidad.
Facilitador:	persona adiestrada que actúa como maestro, entrenador y moderador en un equipo u organización.
Gestión de calidad total:	es el conjunto de métodos mediante los cuales se alcanza la calidad total.
Grupo:	son dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.
Justo a tiempo:	se dice que un rubro se entrega justo a tiempo, cuando llega al cliente donde y cuando se necesita.
Indicadores:	medidas cuantitativas de calidad relacionadas a la estructura, proceso y resultado de atención al cliente.
Innovación:	proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.
Modelación de clientes:	el objetivo de la técnica es obtener una comprensión de los clientes, su relación con la organización y sus expectativas.
Modelación de procesos:	representaciones gráficas de procesos y subprocesos, muestra el orden de las actividades, identificando insumos y productos.
Monitoreo:	el monitoreo sistemático y objetivo de la calidad requiere la recopilación rutinaria y revisión de datos, que ayuda a evaluar si el desempeño cumple con los niveles esperados del servicio.
Planificación estratégica:	es un proceso que orienta la organización al futuro, permitiéndole que se adapte más rápidamente a los cambios de los ambientes internos y externos.
Posición:	es el vínculo de subordinación de la unidad, en el contexto de la estructura institucional. Define la coordinación y subordinación del departamento en relación con la estructura general.
Prevención:	una estrategia de aseguramiento de la calidad que se propone detectar y corregir características inaceptables en un producto o servicio durante las fases de diseño, desarrollo o producción.
Procedimiento:	es la descripción estandarizada y en mayor detalle de una actividad u operación. Son las guías para la ejecución permanente de una misma tarea.

Proceso:	es una colección de actividades que utiliza uno o más tipos de “inputs” (entradas) y crea un “output” (resultado) que tiene valor para el cliente.
Reingeniería:	revisión y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas de rendimiento (costos, calidad, servicio y rapidez).
Verificación de la calidad:	consiste en un examen y una revisión sistemática e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados correspondientes cumplen con los arreglos planificados, si esos arreglos se ponen en práctica de manera eficaz y si son adecuados para alcanzar los objetivos.
Visualización:	es la actividad que describe la naturaleza de un proceso cambiado, está compuesto por las tareas y actividades que agregan valor.
Zar de la reingeniería:	es el encargado de poner en práctica las técnicas y los instrumentos y de lograr sinergismos entre los proyectos. Tiene que contar con el apoyo del personal para realizar su actividad de coordinación.

GLOBALIZACIÓN Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO

CAPÍTULO

www.zantmaroediciones.com.gt

GLOSARIO

Acuerdo de inversión	es un acuerdo escrito que comienza a regir en el momento o después de la fecha de la entrada en vigencia de este Tratado entre una autoridad nacional de una Parte y una inversión cubierta o un inversionista de otra Parte que otorga derechos para ambos.
Arancel aduanero	incluye cualquier impuesto o arancel a la importación o un cargo de cualquier tipo aplicado en relación con la importación de una mercancía, incluida cualquier forma de sobretasa o recargo en relación de dicha importación, pero que no incluya cualquier recargo equivalente al impuesto interno establecido en el GATT de 1994.
Autoridad aduanera	significa la autoridad competente que, de conformidad con la legislación de un país, es responsable de la administración de las leyes y regulaciones aduaneras.
Autorización de inversión	es una autorización otorgada por las autoridades de inversiones extranjeras en una parte a una inversión cubierta o a un inversionista de otro país.
Contratación pública	significa el proceso mediante el cual un gobierno obtiene el uso de o adquiere mercancías o servicios, o cualquier combinación de éstos para propósitos gubernamentales y no con miras a la venta o reventa comercial.
Demandado	es parte de una controversia relativa a una inversión.
Demandante	es el inversionista de un país que es parte de una controversia relativa a inversiones con otra parte.
Economía de escala	puede hacerlos más competitivos con estrategias poco costosas, utilizando la capacidad de plantas ociosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.

Empresa del Estado	significa una empresa que es propiedad de un país, o que se encuentra bajo el control de la misma, mediante derechos de dominio.
Empresa de una parte	es una empresa constituida u organizada conforme la legislación de un país.
GATT de 1994	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, únicamente regulaba el comercio de bienes de manufacturas.
Integración	proceso a través del cual dos o más mercados nacionales previamente separados y de dimensiones unitarias poco estimadas, se unen para formar un solo mercado.
Inversión	es todo activo de propiedad de un inversionista o controlado por el mismo, directa o indirectamente, que tenga las características de una inversión. Las formas de una inversión incluyen: una empresa, acciones, capital y otras formas de participar en el patrimonio de una empresa, bonos, obligaciones, derechos de propiedad intelectual, préstamos, etc.
ISO-9000	es una norma en materia de calidad de procesos de producción.
ISO-14000	es una norma en relación con los recursos humanos.
ISO-18000	es una norma en materia de responsabilidad social y ambiental.
Libro Blanco	es un documento de 122 páginas en donde los funcionarios de Economía y Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, emitieron una serie de recomendaciones no vinculantes para mejorar la aplicación y cumplimiento de los derechos laborales en sus países.
OMC	Organización Mundial de Comercio, creada en 1995 como organismo multilateral para establecer las reglas internacionales de comercio, incluye temas como agricultura, propiedad intelectual, servicios, compras, inversiones, etc.
Parte	es todo Estado respecto del cual haya entrado en vigencia el tratado de libre comercio.
Persona de una parte	es un nacional o una empresa de una parte.
Productos digitales	son programas de cómputo, texto, video, imágenes, grabaciones de sonido y otros productos que sean digitalmente codificados.
Transmisión electrónica	es la transferencia de productos digitales utilizando cualquier medio electromagnético o fotónico.