

UNIDADES CURRICULARES ESPECIALIZADAS



MATERIAL INSTRUCCIONAL

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Segundo Trayecto – Primer Trimestre

	horas
Trabajo Acompañado	2
Trabajo Independiente	4
Horas por semana	6
Total horas en el período	84

Material elaborado por:
Humberto Almeida Eljuri
Rosaura Torres

Competencias a desarrollar

		COMPETENCIAS									
UNIDAD TEMÁTICA Y CONTENIDOS	Conocimientos			Habilidades y Destrezas					Actitudes y valores		
	Métodos y proced. de oficina	Leyes, normas y procedim.	Grales	Ppios. de coop. y PYME	Elab informes. Administ	Elab edos financ.	Aporte de ideas y soluc	Org y dirigir reuniones	Relaciones asertiva.s	Compromiso social	Participación en desarrollo endógeno
1. Definición, fundamentos y teorías											
2. Tipos de empresa											
3. El proceso administrativo											
4. Modos de producción											
5. Nuevos paradigmas organizacionales											

Introducción

La Administración está ubicada en el ámbito de las Ciencias Sociales, de ahí que cuente con una estructura científica apoyada en principios científicos y en un conjunto de teorías que conforman una base conceptual propia, vinculada a métodos y técnicas o, como algunos autores señalan, está provista de sus propias artes aplicadas.

Al hablar de Administración, se requiere pensar obligatoriamente en el Ser humano, ya que la dinámica que se gesta en el seno de las organizaciones se encuentra estrechamente relacionada con una conceptualización de la Administración que la concibe no solo como medio o proceso, sino como principio y fin. Concebida de este modo, la Administración exige el establecimiento de un sistema conjunto de trabajo, en el que cada uno de las personas y elementos que lo componen tiene su propia peculiaridad e influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes. Por ello, se hace necesario sistematizar los procesos administrativos, tales como la identificación y selección acertada de los objetivos y políticas, la preparación y orientación satisfactoria de planes (planificación), el establecimiento de la estructura (organización), poner en funcionamiento el recurso humano (Dirección), y el control oportuno de actividades, etc. Al aplicar los principios administrativos correctamente, y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficacia y eficiencia haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en tal esfuerzo cooperativo.

De lo anterior se puede concluir que la Administración es una herramienta fundamental para la producción de bienes y servicios que requiere la sociedad, cuyo objetivo central es hacer del trabajo humano una actividad más efectiva y eficiente a través de ella construir una sociedad más justa.

Etimológicamente, la palabra administración viene del latín *ad* (dirección) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo, la finalidad de la administración se ha orientado en un sentido más amplio e inclusivo y, a la vez, alejado de la concepción utilitarista con la que se pretende vincular al proceso administrativo. De ahí que la tarea actual de la administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y en procura del bienestar colectivo.

UNIDAD 1. LA ADMINISTRACIÓN

- 1) Definición de Administración.
- 2) Fundamento de la Administración.
- 3) Teorías de la Administración:
 - 3.1-Teoría de la Administración Científica
(Frederick Taylor)
 - 3.2- Teoría Clásica de la Organización.
(Henry Fayol)



1) Definición de Administración

En pocas palabras podríamos decir que: Administración es un proceso que se encarga de alcanzar objetivos preestablecidos a través de personas.

A continuación se indican algunas definiciones expuestas por diversos autores:

AUTOR	DEFINICIÓN
Brook Adams	Es la capacidad de COORDINAR hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo para que ellas puedan operar como una sola unidad.
E.F.L. Brech	Es un PROCESO SOCIAL que lleva consigo la responsabilidad de planificar y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.
J.D. Mooney	Es el ARTE o TÉCNICA de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Money diferencia la Administración de la ORGANIZACIÓN , la cual define como: La TÉCNICA de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.
Peterson Plowman	y Es una TÉCNICA por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos u objetivos de un grupo humano particular.
Koontz O'Donnell	y Es la DIRECCIÓN de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
G.P. Terry	Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante un esfuerzo ajeno.
F. Tannenbaum	Es el empleo de la autoridad para Organizar, Dirigir y Controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan) con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
Henri Fayol	Es Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar . Fayol es considerado el padre de la Administración Moderna.

En síntesis podemos decir que la Administración implica obtener resultados a través de otros. De igual modo podemos afirmar que la Administración es una ciencia social compuesta por principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Actividades

Realiza las siguientes actividades con los integrantes de tu grupo de estudio o con varios compañeros participantes y, luego, escribe tus respuestas a cada actividad:

1. Identifica, al menos, 3 organismos del Estado y 3 empresas privadas que cumplan con lo que Adams establece en su definición.
2. Reflexiona lo afirmado en la definición que da Mooney y relaciona tus conclusiones con los equilibrios pautados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
3. Menciona los Ministerios que cumplen la finalidad establecida por Brech en su definición.
4. Considerando que Tannenbaum vincula la administración a una estructura jerárquica vertical similar a la de las fuerzas armadas, ¿cómo se podría establecer un vínculo entre lo planteado por Tannenbaum y lo estipulado por Money y por Koontz y O'Donnel?
5. Para cada una de las definiciones dadas, identifica su objeto, finalidad, coordinación y aspecto técnico.

2) Fundamentos de la Administración

La Administración es una actividad organizacional que fue entendida inicialmente como un conjunto de órganos y funciones. En sus comienzos, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril; luego, se extendió a las empresas industriales y, más adelante, a todo tipo de organización humana. Posteriormente, se desdobló en una compleja gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema.

En la actualidad la Administración tiene como objeto de estudio a la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con su entorno. Ello implica que el objeto de estudio de la Administración ha venido evolucionando paulatinamente, hasta llegar al concepto de intercambio entre las organizaciones y sus ambientes. Con base en esto, vale decir que el objeto primordial de la Administración es la sociedad, por medio del fortalecimiento de la unión moral de mujeres y hombres, quienes en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. Por ello, la Administración se da necesariamente en un organismo social.

Finalidad de la Administración

La finalidad de la administración, es la obtención de resultados de máxima eficiencia a través de la coordinación de personas. De acuerdo a la manera en que se coordine a las personas, los sistemas y las estructuras que constituyen una empresa, se tendrá mayor o menor eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales, los cuales, necesariamente, han de estar vinculados a las metas de las personas que integran la organización.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único. El término coordinación, responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

- ✓ La acción de quien esta administrando.
- ✓ La actividad misma que resulta de la administración, ya que siempre se están coordinando personas o cosas en cualquiera de las etapas del proceso administrativo.
- ✓ El fin perseguido en la administración, el cual es precisamente la coordinación, ya que no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

Etapas de la Administración

La primera etapa en todo organismo social es la planificación que no es mas que la formulación de objetivos y metas (Qué se quiere lograr).

La segunda etapa) es la estructuración o construcción del mismo, donde desarrollan las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en otras palabras el proceso de organización.

El análisis de estas dos etapas, es indivisible, pero para fines didácticos las hemos diferenciado, en resumen comprende la planificación y la organización.

La tercera etapa comprende el proceso de Dirección que se encarga de poner en funcionamiento y coordinar el recurso humano.

Finalmente, la cuarta etapa conformada por el proceso de Control, cuya finalidad es ver que los objetivos se están logrando de la manera como fueron planificados.

Estos dos procesos comprenden lo que algunos autores denominan la fase dinámica de la administración: la Dirección y el Control administrativo

La Importancia de la Administración

- ✓ La administración se da donde quiera que exista un organismo social.
- ✓ El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración.
- ✓ Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.
- ✓ Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá, su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración.
- ✓ La elevación de la productividad, preocupación quizá, la de mayor importancia actualmente en el campo económico-social, depende de la adecuada administración de las empresas.
- ✓ En especial para los países que se están desarrollando, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración.

La Naturaleza de la Administración (su Carácter Técnico)

Las reglas e instrumentos administrativos se funden en principios que son de índole sociológica, psicológica, económica y jurídica, entre otros, tales como los de especialización, de la unidad de mando, del objetivo, de la coordinación.

De tales principios la administración deduce las reglas y los instrumentos que la constituyen y es por ello que se establece que la administración es científica en su base, aunque en su naturaleza sea una técnica.

La Base de la Administración (su Carácter Científico)

La ciencia podemos definirla como un cuerpo de conocimiento sistemático, acumulado y aceptado, con referencia al entendimiento de verdades generales relativas a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular.

Los que consideran a la Administración como una Ciencia, lo hacen basados en que existe un cuerpo de conocimientos administrativos, que son objetivos, están libres de prejuicios y propensiones, y se encuentran codificados y clasificados para su entendimiento, lo que señala verdades fundamentales y universales. Sin embargo existen serias dudas acerca de si la ciencia de la administración es tan amplia o tan exacta como las llamadas ciencias físicas. La diferencia estriba en que las ciencias físicas, tratan con entidades fácticas, físicas,

materiales, no humanas; y en la ciencia de la administración se trata primordialmente con entidades humanas.

Es interesante resaltar que el cuerpo de conocimientos administrativos, no ha sido desarrollado aplicado o codificado en igual grado que en otras ciencias. Seguramente esto se debe a lo extenso y novedoso de la administración ya que existe en toda la actividad humana y a que su periodo de estudio ha sido relativamente corto en comparación con otras ciencias.

Otro de los argumentos que se sustentan para considerar a la administración como ciencia, se fundamenta en que la administración se ha derivado de otras muchas ciencias y se sirve de ellas para integrar el cuerpo de conocimientos administrativos. Algunos creen que con el mayor empleo de la matemática y de la estadística en la administración, la dirección va hacia una ciencia cada vez más verdadera, lo que es cierto, pero hay que puntualizar que la administración no se esta transformando en matemática sino que la matemática es utilizada para explicar, codificar y ayudar a decidir en los eventos administrativos. Lo mas apropiado, según hemos expuesto previamente, es considerarla como una Ciencia Social, ya que este es su verdadero contexto.

3) Teorías de la administración.

3.1-Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (1856-1915)

Taylor nació en Filadelfia y tuvo que suspender sus estudios al dañarse de la vista. Entró a trabajar en un pequeño taller mecánico donde aprendió el oficio, luego se empleó en los talleres de la Midvale Steel Works, empezando de jornalero y llegando en 6 años a ingeniero jefe. Allí promovió el mejoramiento de las labores de los obreros, determinó cuáles labores eran necesarias y cuales no, estudió los movimientos para la ejecución de las labores, e hizo lo mismo con las máquinas y herramientas.

Taylor derivó sus ideas principalmente de sus años de experiencia y experimentación en tres compañías; la Midvale Steel Works, Simmonds Rolling Machine y la Bethlehem Steel Company.

Su filosofía se define en los siguientes principios:

- ✓ Desplazamiento de métodos empíricos, desarrollando estudios científicos para cada elemento de trabajo del obrero.
- ✓ Selección, entrenamiento y especialización científica del obrero
- ✓ Colaboración de obreros y empresas para asegurar el logro del trabajo mediante el método científico.

✓ Mayor equidad en la asignación de responsabilidades entre dirección y obreros, responsabilizándose la primera de planear y organizar el trabajo y los segundos de ejecutarlo.

Taylor afirmaba que en el pasado el primer lugar le correspondió al hombre y que en el futuro le correspondería al sistema, lo que no quiere decir que no se requieran grandes hombres, sino por el contrario, el objetivo de cualquier sistema tiene que ser el formar hombres de primera clase, dirigentes; y bajo la Administración sistemática, el mejor hombre se eleva a la cumbre con más seguridad y más rápidamente.

Para Taylor (en Kontz y Weirich, 2004), la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe de dar lugar a la Planificación y el empirismo a la ciencia. La contribución de Taylor al respecto es la manera sistemática del estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó completamente la industria, sino que también tuvo gran impacto sobre la administración. Su obra debe evaluarse principalmente por la aplicación de una metodología sistematizada para el análisis y resolución de problemas de la organización aplicando un criterio de abajo hacia arriba.

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

- ✓ Ciencia en vez de empirismo
- ✓ Armonía en vez de discordia
- ✓ Cooperación en lugar de individualismo
- ✓ Rendimiento máximo en vez de producción reducida
- ✓ Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Taylor es considerado el padre de la administración científica, por haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo de los tiempos y movimientos, estableciendo estándares precisos de ejecución, entrenando al obrero, especializando al personal, aun al de dirección, e instalando una oficina de planificación. En resumen, el haber asumido una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización.

Para Taylor los elementos de aplicación de la administración científica son:

- ✓ Estudio de tiempos y estándares de producción.
- ✓ Supervisión funcional.

- ✓ Estandarización de herramientas e instrumentos.
- ✓ Planificación de tareas, cargos y diseño de la rutina de trabajo.
- ✓ Principio de excepción.
- ✓ Utilización de la regla de cálculo y de instrumentos destinados a economizar el tiempo.
- ✓ Guías de instrucciones de servicio.
- ✓ La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por su ejecución eficiente.

Aunque Taylor se preocupó más por la filosofía -por la esencia del sistema- que exige una revolución mental tanto de la dirección como de los trabajadores, la tendencia de sus seguidores fue la de preocuparse más por los mecanismos, métodos y técnicas que por la filosofía de la administración científica.

El principal objetivo de la administración debe ser el principio de asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el patrón como para el empleado. Este principio debe ser el fin principal de la administración. En consecuencia, debe haber una identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Taylor hace énfasis en que la mayoría de las personas cree que los intereses fundamentales de los empleadores y de los empleados deben ser necesariamente antagónicos. Por el contrario, la administración científica tiene por fundamento la certeza de que los verdaderos intereses de ambos son un único y mismo interés, la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo si no está acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa. Es necesario dar al trabajador lo que él más desea: altos salarios, y al empleador también lo que realmente quiere: bajo costo de producción.

La Administración Científica

Implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patronos. Implica la revolución mental completa de los patronos en cuanto a sus obligaciones hacia la administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de estos. Y sin esta revolución mental, completa en ambos lados, la administración científica no existe.

La revolución mental de obreros y patronos, radica en superar el criterio de la división del superávit resultante de esfuerzos conjuntos. La administración y los obreros buscaban el mayor beneficio o mejores salarios; cuando se tropezaba con la baja de los precios de venta se recurría a disminuir los salarios, a la reducción

de la parte del trabajador del superávit, como el medio de mantener los beneficios de la dirección. Así es como ha surgido la mayor parte de los conflictos y esta ha sido la causa de graves desacuerdos y huelgas. Gradualmente las partes se llegaron a considerar como antagónicas, e incluso a veces como enemigas, separándose y enfrentando sus fuerzas.

La gran revolución mental se da cuando las partes despegan la vista de la división del superávit hasta que es tan grande que resulta innecesario pelear por su división. Llegan a ver que cuando cesan de esforzarse en sentido contrario, y empujan hombro con hombro en la misma dirección, el volumen del superávit que producen sus esfuerzos conjuntos es verdaderamente asombroso. Se dan cuenta que cuando sustituyen el antagonismo por la cooperación amistosa y ayuda mutua, juntos son capaces de hacer este superávit tan enormemente mayor de lo que era el pasado, que existe ampliar los beneficios para el fabricante. Esto es el comienzo de la gran revolución mental que constituye el primer paso hacia la administración científica. Es a lo largo de esta línea de cambio completo de la actitud mental de ambas partes, de la sustitución de la guerra por la paz; de la contienda y la disputa por la cooperación fraternal, de esforzarse en la misma dirección, de reemplazar vigilancia por confianza mutua, de llegar a ser amigos en lugar de enemigos, sobre la que se tiene que desarrollar la administración científica.

Los principios de la administración científica radican en:

- ✓ El desarrollo de una ciencia para sustituir el viejo conocimiento empírico de los obreros. Reunir por parte de la dirección todo el conocimiento empírico que poseen los trabajadores en los veinte diferentes oficios. Clasificarlo, tabularlo y reducirlo a leyes y reglas elaborando en muchos de ellos fórmulas matemáticas que, al aplicarse con la cooperación de la administración al trabajo de los obreros, conducirá a un aumento enorme de la producción de los trabajadores.

- ✓ La dirección se encarga de la selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores. Esto se estudia al igual que las máquinas a los que en ocasiones se les dedicó mayor atención, sin embargo bajo la administración científica, el trabajador es objeto de estudio más cuidadoso y preciso.

- ✓ Acostumbrar al trabajador científicamente escogido a la ciencia, persuadirle de cambiar del viejo al nuevo sistema e inspirarlo para hacer el cambio.

- ✓ La división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores, en dos secciones, una de las cuales pasa a la administración. Una más inmensa de nuevas obligaciones que antes correspondían a los obreros, pertenecen a la dirección. Y es este traspaso de obligaciones que nunca antes pensaron asumir los hombres del lado administrativo y que existe cooperación entre la dirección y los trabajadores que es lo que cuenta más que otra cosa, en la ausencia de huelgas bajo la Administración Científica.

En uno de los talleres mecánicos, donde se realiza trabajo variado, habrá un hombre de la administración, por lo menos, por cada tres obreros. Esto significa la verdadera división del trabajo entre las dos partes. Y los hombres de la dirección están tan ocupados como los trabajadores y muchos más provechosamente ocupados que antes.

Los cuatro principios de la Administración Científica: son el planteamiento de una ciencia para sustituir los viejos métodos; la selección científica y después la instrucción y adiestramiento de los trabajadores, el cumplimiento del obrero elegido científicamente y la ciencia, y la división casi, igual de trabajo entre la dirección y los obreros.

La importancia de dichos principios radica en que hay una mejor forma de hacer todo y esta mejor forma, puede siempre formularse en determinadas reglas, con las que se puede cambiar el viejo método empírico por un conocimiento organizado. La universalidad de estos principios representa que son aplicables a todos los tipos de esfuerzo humano.

Bajo la administración científica, no se requiere originalidad, queremos que inventen ascendiendo y no descendiendo para hacer el trabajo que nosotros hacemos, y cuando lo aprendan empleen eficaz y eficientemente, inventen otro; empleando entonces su originalidad. Es decir no sabemos lo mejor; estamos seguros que dentro de poco se descubrirá un método mejor, en donde los obreros pueden hacer sugerencias y cuando se adopta una de ellas se le denomina con el nombre de quién la sugirió, en espera de que alguien descubra otro.

Principios Fundamentales de la Administración Científica de Taylor

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

✓ Principio de planificación: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la Planificación del método.

✓ Principio de preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

✓ Principio de control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.

✓ Principio de ejecución: distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Técnicas Implícitas en los Principios de la Administración Científica según Taylor

Además de los cuatro ya explicados, pueden considerarse otros principios que Taylor enunció en forma dispersa en su obra:

✓ Estudiar el trabajo de los obreros descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para, después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los útiles.

✓ Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo cómo deberá realizarse.

✓ Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que les serán asignadas.

✓ Dar a los obreros instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar; es decir, entrenarlos adecuadamente.

✓ Separar las funciones de Planificación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

✓ Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la preparación y control del trabajo como es su ejecución.

✓ Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fuesen alcanzados los estándares establecidos, así como otros premios e incentivos mayores para cuando los mismos sean superados.

✓ Estandarizar los instrumentos, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y los procesos de trabajo que van a utilizarse

✓ Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resulten del aumento de producción proporcionado por la racionalización.

✓ Controlar la ejecución del trabajo para mantenerla en los niveles deseados, perfeccionarla, corregirla y premiarla.

✓ Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de manera que sea fácil su manejo y uso.

3.2- Teoría de la Administración: Teoría Clásica de la Organización Henry Fayol (1841-1925)

Fayol, ingeniero de minas, hizo carrera como Ingeniero Industrial en una compañía francesa de hierro y carbón donde trabajó toda su vida. Ingresó en ella como ejecutivo en 1860 y ascendió rápidamente, jubilándose como director en 1918. Siempre insistió en que su éxito no se debía a sus cualidades personales de administrado, sino a los métodos de que se sirvió. Estaba convencido de que “con el pronóstico científico y métodos apropiados, siempre se consiguieron resultados satisfactorios”. Fayol pasó sus últimos años intentando demostrar que, si se aplican debidamente sus métodos y principios, garantizan el éxito al gerente.

Operaciones de la Organización

Fayol en su intento por desarrollar una ciencia de la administración, planteó dividir las operaciones de la organización en seis actividades:

- ✓ Técnicas (producir y fabricar productos).
- ✓ Comerciales (comprar materia prima y vender productos).
- ✓ Financieras (adquirir y utilizar el capital).
- ✓ De seguridad ((proteger los empleados y la propiedad).
- ✓ Contables (registrar y llevar un control de costos, utilidades y pasivos, mantener los balances generales y recuperar las estadísticas).
- ✓ Administrativas.

Fayol definió la administración a partir de cinco funciones:

- ✓ **Planeación:** Idea de un curso de acción que permita a la organización cumplir con sus metas.
- ✓ **Organizar:** Movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes.
- ✓ **Dirección:** Proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan sus trabajos.
- ✓ **Coordinar:** Asegurarse de que los recursos y actividades de la organización estén funcionando de modo armonioso en la obtención de metas deseadas.
- ✓ **Controlar:** Monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

Los 14 Principios de la Administración Propuestos por Fayol

1. *División de tareas.* Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se compendia en la moderna línea de montaje.

2. *Autoridad.* Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad *formal* les da derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad *personal* (por ejemplo, una gran pericia).

3. *Disciplina.* Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.

4. *Unidad de mando.* Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente. Fayol pensaba que, cuando un empleado “reportaba” a más de un superior, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad.

5. *Unidad de dirección.* Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan. Por ejemplo, el departamento de personal no debería tener dos directores, cada uno con distintas políticas de contratación.

6. *Subordinación del interés individual al bien común.* En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

7. *Remuneración.* El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.

8. *Centralización.* El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización. Fayol estaba convencido de que los gerentes debían conservar la responsabilidad suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.

9. *La Jerarquía.* La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

10. *Orden.* Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

11. *Equidad.* Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.

12. *Estabilidad del personal.* Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

13. *Iniciativa.* Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aún cuando puedan incurrir en errores.

14. *Espíritu de equipo.* Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar este espíritu. Por ejemplo, recomendó utilizar en lo posible la comunicación verbal de la comunicación escrita y formal.

Actividades

Realiza las siguientes actividades con los integrantes de tu grupo de estudio o con varios compañeros participantes y, luego, escribe tus respuestas a cada actividad:

1. Describe en tus propias palabras, el objeto de estudio, finalidad y etapas de la Administración.

2. Enumera 4 aspectos que indiquen la importancia de la Administración.

3. Según tu criterio, a qué se debe el carácter técnico de la administración.

4. A qué se atribuye el carácter científico de la Administración.

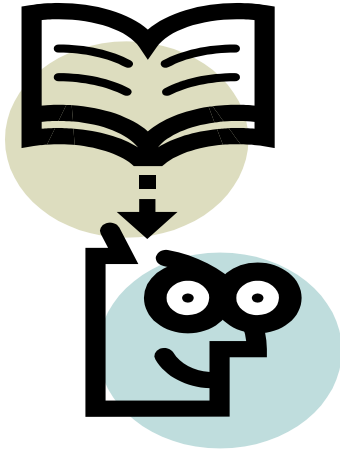
5. Observa el funcionamiento de una empresa o de una cooperativa e identifica las diferencias entre una y otra en cuanto a los principios que establece Taylor para la administración científica.

6. De acuerdo a tu criterio, cómo se puede establecer una identidad de intereses entre empleados y empleadores.

7. Enumera los 4 principios de la administración científica del trabajo e ilustra cada uno de ellos con un ejemplo.

8. Identifica al menos tres de las técnicas planteada por Taylor en una empresa de tu localidad.

9. Explique cuáles son, a su juicio, los principios y funciones de la administración de Fayol que siguen siendo aplicables hoy.



**Después del neoliberalismo:
¿Imperio, social-Democracia o socialismo?**

Lectura Complementaria

Unidad 1

Después del neoliberalismo: ¿Imperio, Social-Democracia o Socialismo?

Mingqi Li .El fue un prisionero político en China durante 1990-1992. Li enseña economía política en el Departamento de Ciencia Política en la Universidad de York, Toronto, Canada.

Desde principio de los 80, los principales estados capitalistas de Norte América y Europa Occidental habían conducido políticas liberales y cambios institucionales. Los estados periféricos y semiperiféricos en América Latina, África, Asia y el Este Europeo, bajo la presión de los principales estados capitalistas (primordialmente de los Estados Unidos) y de las instituciones monetarias internacionales (FMI y el Banco Mundial) habían adoptado "ajustes estructurales", "terapias de choque" o "reformas económicas" para reestructurar sus economías de acuerdo con los requerimientos de la economía liberal.

"Un régimen neoliberal típicamente incluye políticas monetarias para rebajar la inflación y mantener el equilibrio fiscal (a menudo logrado mediante la reducción del gasto público y el alza de las tasas de interés), los mercados de trabajo "flexibles" (lo que significa remoción de las reglas del mercado laboral y el corte de los subsidios sociales), la liberación comercial y financiera, y la privatización. Estas políticas constituyen un ataque de parte de las elites gobernantes globales (en primer lugar el capital financiero de los principales estados capitalistas) a la clase trabajadora del mundo. Bajo el capitalismo neoliberal, han sido revertidas décadas de progreso social y de esfuerzo por el desarrollo. La desigualdad global en ingresos y riquezas ha alcanzado niveles sin precedentes. En la mayor parte del mundo, el pueblo trabajador sufre pauperización. Países completos han sido reducidos a la miseria.

De acuerdo con el *Informe sobre Desarrollo Humano* de las Naciones Unidas, el uno por ciento más rico del mundo, recibe tanto como el 57% más pobre. La distancia en materia de ingresos entre el 20% de los más ricos y el 20% de los más pobres ha crecido de un 30.1 en 1960 a 60.1 en 1990, y el 74.1 en 1999, y se proyecta alcanzar el 100.1 en el 2015. En 1999-2000, 2.8 mil millones de personas viven con menos de dos dólares al día, 840 millones están desnutridos, 2,4 mil millones no tienen acceso a ninguna forma de servicio de salud, y uno de cada seis niños en edad para ir a la escuela primaria, no están en la escuela. Cerca del 50% de la fuerza laboral no agrícola se estima que está desempleada o subempleada.¹

En muchos países, el pueblo trabajador ha sufrido una declinación absoluta en sus condiciones de vida. En los Estados Unidos, los ingresos semanales de trabajadores en producción y que no están en cargos de supervisión (estimado en dólares de 1992) cae de \$315 en 1973 a \$264 en 1989. Después de una década de expansión económica, alcanzó los \$271 en 1999, lo que viene a ser más bajo que el promedio del salario en 1962. En América Latina, un continente que viene sufriendo la reestructuración neoliberal desde los 1970, cerca de 200 millones de personas, o sea el 47% de la población, vive en la pobreza. Entre 1980 y principios de los 1990 (1991-1994), los salarios reales cayeron en un 14% en Argentina, en un 21% en Uruguay, un 53% en Venezuela, en un 68% en Ecuador y en 73% en Bolivia.²

Los partidarios del neoliberalismo prometen que las "reformas" neoliberales o "ajustes estructurales" traerán consigo una era de crecimiento económico sin precedentes, de progreso tecnológico, de ascenso en los niveles de vida y de

prosperidad material. En los hechos, la economía mundial ha descendido hacia el estancamiento en la era neoliberal. La tasa media de crecimiento mundial anual, PBG, ha declinado del 4.9% entre 1950 y 1973, al 2.0% entre 1973 y 1992, y al 2.7% entre 1990 y 2001. Entre 1980 y 1998, la mitad de los "países en desarrollo" (que incluyen a las "economías en transición") sufren de una caída en el PIB per cápita.³

La economía global se ha mantenido a flote por la economía de EEUU que está financiada por la deuda. Entre 1995 y el 2002, la economía de EEUU respondía por el 96% del crecimiento acumulativo del PB global⁴. La expansión de EEUU ha sido financiada reduciendo el ahorro doméstico, alzando la deuda del sector privado a niveles sin precedentes, y promoviendo grandes y crecientes déficits en cuenta corriente. El proceso es insostenible. Los enormes desequilibrios han de ser corregidos de alguna manera. Si EEUU no puede continuar generando crecientes déficits en su cuenta corriente, y ninguna de las otras grandes economías es capaz de funcionar efectivamente como la fuerza dirigente autónoma, la economía neoliberal global estará bajo poderosas presiones que la empujarán hacia abajo, exponiéndola a la amenaza de crecientemente frecuentes crisis financieras.

Los desastres económicos y sociales acarreados por el neoliberalismo ya van produciendo una creciente y extensa resistencia popular. El mayor deterioro de las condiciones económicas globales muy bien podría empujar a cientos de millones de gentes más allá de los límites de la tolerancia. Una rebelión global en contra del neoliberalismo y del capitalismo no se descarta. Aquellos que se consideran ser de la izquierda, progresistas o revolucionarios, deben estar prontos, antes que nada, intelectualmente, para un tal desenvolvimiento.

El Neoliberalismo y el Estancamiento Global

El Neoliberalismo no es capaz de proveer un marco institucional para una acumulación de capital sustentable. El neoliberalismo socava y dismantela las instituciones levantadas para estabilizar la economía capitalista y aliviar las contradicciones sociales del capitalismo. La economía global capitalista queda por eso expuesta a frecuentemente crecientes y violentas crisis financieras. Como lo han planteado los editores de *Monthly Review*, "la globalización bajo los regímenes neoliberales ha significado de muchas maneras la globalización de las tendencias al estancamiento y a las crisis financieras."⁵

La demanda global efectiva es la suma del consumo privado global, de la inversión global, y de los gastos gubernamentales globales. Bajo el neoliberalismo, la desigualdad global ha alcanzado niveles sin precedentes y la clase trabajadora en muchas partes del mundo ha sufrido de pauperización absoluta. Se sigue que el poder adquisitivo de la gran mayoría de la población mundial ha caído o crecido más lentamente que la producción mundial.

La inversión mundial frente a la sobrecapacidad se estanca, y el capital privado se vuelve hacia la especulación en instrumentos financieros. Como resultado de la liberación financiera, los flujos del capital especulativo a través de las fronteras han crecido enormemente, alzando el peligro de fugas de capital y de crisis financiera. Contra tales peligros, algunos bancos centrales se ven forzados a mantener altas tasas de interés, pagando en efecto un premio al riesgo del capital financiero global. La media de las tasas de interés real a la tasa de crecimiento del PB en las 7 principales economías capitalistas, fue del 0.97 entre 1881 y 1913, del 2.40 entre 1919 y 1939, del 0.36 entre 1946 y 1958, de 0.55 entre 1959 y 1971, de 0.47 de 1972 a 1984, y de 2.34 entre 1985 y

1997. Vale la pena señalar que la tasa de interés real ha sido mayor que la tasa de crecimiento económico sólo en dos períodos: los años de depresión de entre las dos guerras y la era neoliberal. Una relación mayor a uno, implica una inversión de los roles de la inversión productiva y especulativa, y es un signo de crisis sistémica.⁶

Bajo el neoliberalismo, los gobiernos preferentemente persiguen duras políticas fiscales y monetarias, restringiendo el gasto público. Con mercados financieros liberalizados, los gobiernos que sostienen déficits fiscales, muy probablemente son "castigados" por los inversionistas privados que responden con fugas de capital y ataques al valor de la moneda. Por eso, los gobiernos (especialmente los gobiernos de países periféricos o semiperiféricos) están bajo fuerte presión para mantener su equilibrio fiscal recortando los gastos. Todos los regímenes neoliberales tratan de limitar el gasto gubernamental. Para resumir, en la era neoliberal, todos estos tres componentes de la demanda global efectiva están sujetos a fuerte presiones hacia abajo y han tendido a contraerse o a estancarse.

Los marxistas del siglo XIX miraban la contradicción entre la producción socializada y el sistema capitalista de apropiación privada como la contradicción básica del capitalismo. Uno puede argumentar que la creciente socialización de la producción, ha encontrado sus expresiones en la creciente importancia del capital fijo y las estructuras financieras crecientemente complejas e interrelacionadas. Desde Keynes, muchos economistas han comprendido que la inversión en capital fijo está sujeta a una incertidumbre fundamental y que a menudo está más allá de todo cálculo racional. La creciente complejidad de las estructuras financieras ha aumentado enormemente la posibilidad de que repentinos movimientos en la confianza de los

inversionistas y en las condiciones psicológicas pueda conducir a fluctuaciones drásticas y sustanciales de la inversión, y a través de ella, de la economía. Para prevenir que las economías capitalistas caigan en profundidad recesiones o depresiones, es necesario tener "un gobierno grande" que pueda funcionar efectivamente como el estabilizador macro-económico.⁷

El Neoliberalismo al perseguir la liberación financiera y al atacar al sector público ha socavado significativamente, y en algunos casos ha desmantelado totalmente sus funciones estabilizadoras. La era neoliberal ha visto crisis financieras crecientemente frecuentes y violentas. La crisis mexicana en 1995 fue seguida por la crisis asiática en 1997, la rusa y brasileña en 1998, y la crisis argentina en el 2001. El rol de estabilizador económico global fue jugado por el Tesoro de EEUU, y por la importación de bienes y servicios por parte de EEUU crecientemente en exceso a las importaciones de EEUU. ¿Puede continuar esto?

La burbuja financiera de Estados Unidos y los desequilibrios

Sin una gran economía capaz de generar alguna demanda autónoma, la economía global ya habría entrado en una espiral descendente. El boom económico de los Estados Unidos en la segunda mitad de los 1990, y su grande y creciente déficit comercial han funcionado como fuerzas de reacción en contra de las tendencias generalmente contractivas del neoliberalismo.

El boom económico de Estados Unidos fue dirigido por el consumo del sector privado financiado mediante la deuda y por una explosión de inversión corporativa en alta tecnología. El balance financiero del sector privado (ingreso menos gastos) se movió del rango históricamente normal del 3-4% del PB, al territorio negativo sin precedentes alcanzando el negativo 5.5% hacia el tercer cuatrimestre del 2000. Las deudas domésticas y del sector corporativo como

porcentaje del PB, estaban en pico histórico. Las familias estaban dispuestas y eran capaces de endeudarse en esas proporciones debido a la gran burbuja de en materias de precios de los activos. Medidos por indicadores como la "Q" de Tobin (la razón entre el valor de mercado de los activos y el de reemplazo del capital) o en referencia a la relación precio-ingreso, la burbuja del mercado de valores de EEUU que alcanzó su más grande expansión en 2000 es la más extrema de la historia económica de EEUU. ⁸

Cuando estalló la burbuja del Mercado de valores, el gasto del sector corporativo bajó significativamente (particularmente en "*high tech*"). Para evitar una recesión profunda, el balance fiscal del gobierno de EEUU se movió desde un excedente del 1.4% del PB a un déficit del 4.6 % del PB entre el 2000 y el 2003, o sea una oscilación del 6% del PB, y la Reserva Federal ha bajado la tasa de interés en el corto plazo del 6.5% al 1.25%. A pesar de la dramática aflojamiento en su política fiscal y monetaria, el crecimiento de EEUU se ha vuelto pantanoso y el empleo ha quedado estancado. Estas políticas en efecto han ayudado a sostener la burbuja. Se ha sostenido la expansión de la deuda del sector familiar, la burbuja del mercado de valores no se ha desinflado completamente, y una burbuja en el mercado de casas se ha está aproximando a su pico.

El déficit de cuenta corriente de EEUU, extensamente es el resultado del creciente déficit en su comercio internacional en bienes y servicios, que alcanza al 5% del PB a fines del 2002. Para el poder hegemónico del mundo capitalista, estar sosteniendo un déficit de cuenta corriente tan alto, no tiene precedente histórico. En contraste, en las vísperas de la Primera Guerra, Gran Bretaña manejaba un excedente de cuenta corriente cercano al 4% de su PB. Los déficits de cuenta corriente de EEUU van a paralelas con los flujos recíprocos

de capital desde el resto del mundo. Para permitir la continuidad sostenida del déficit de cuenta corriente de EEUU, el resto del mundo debe estar dispuesto a retener una creciente proporción de sus reservas financieras en activos denominados en dólares. Stephen Roach, el jefe de los economistas Morgan Stanley, lo señala:

Actualmente, cerca del 75% del total de las reservas en divisas del mundo están en la forma de activos denominados en dólares—más del doble de ese 32% de participación de América en el PB mundial (a precios de mercado). Al mismo tiempo, inversionistas extranjeros poseen el 45% de la deuda del Tesoro, el 35% de la deuda de corporaciones de EEUU, y el 12 % de las acciones de EEUU. Todos estos porcentajes están a una altura record. Nunca como ahora el mundo había puesto tanto en América— como máquina del crecimiento y como almacén de valores financieros. El problema es que la matemática se vuelve excesivamente tenue si se proyecta al futuro." ⁹

Las proyecciones de los déficits de cuenta corriente en las proporciones actuales, no necesitan ir demasiado lejos para volverse "tenues". De acuerdo con un estudio del Levy Economics Institute, bajo suposiciones plausibles, y suponiendo que la economía de EEUU crezca a un ritmo suficiente como para bajar la tasa de desempleo, las obligaciones en el extranjero de EEUU alcanzarían al 60% del PB, y los déficits de cuenta corriente podrían alcanzar al 8.5-9.5% del PB hacia el 2010.

Escenarios Alternativos a la Crisis Económica Global

Hay cuatro posibles maneras para que el crecimiento insostenible del déficit de cuenta corriente de EEUU pueda ser revertido. Primero, si el resto del mundo crece más rápidamente, y quizás mucho más rápidamente que la tasa de crecimiento actual de la economía de EEUU, habrá creciente demanda de bienes y servicios de EEUU, permitiendo

a EEUU exportar y crecer más rápidamente para cerrar la diferencia con sus importaciones. Segundo, el déficit de cuenta corriente de EEUU pudiera ser corregido contrayendo la demanda doméstica de EEUU. Tercero, el crecimiento explosivo del actual déficit de la cuenta corriente pudiera ser corregido a través de reajustes en "los precios relativos"—ejemplo, mediante la devaluación del dólar americano. Finalmente, el ejercicio del poder militar y político pudiera afectar los componentes del crecimiento en el actual déficit de cuenta corriente de una manera favorable a EEUU.

No hay ninguna perspectiva en los próximos siete años para la primera posibilidad, esto es, de crecimiento en el resto del mundo a un ritmo suficientemente rápido con respecto al crecimiento actual de EEUU. El peso caerá sobre la segunda y la tercera opción, que aunque alcanzables, plantean inmensos riesgos.

Limitar el crecimiento doméstico de EEUU, y conseguir déficits en importaciones y comercio, mediante el alza de tasas de interés domésticas, está teóricamente al alcance de las capacidades de los dirigentes de la política norteamericana. Por cierto, esta sería la medicina ortodoxa administrada por el FMI a cualquier otro estado del planeta que se encontrara en cualquier situación que fuera como la dificultad de cuenta corriente de EEUU. Pero los EEUU no es cualquier otro estado del planeta, es el *hegemón*. No hay ninguna institución que pueda forzarlo a tomarse la medicina. Y para la elite gobernante, este curso no es políticamente posible, al menos en este estadio del ciclo electoral. Pero todavía de mayor preocupación son los peligros planteados por la acumulación sin precedentes de la deuda del consumidor y de la deuda hipotecaria. Ausente una cirugía en el crecimiento doméstico, que en si misma agravaría la actual dificultad en la cuenta corriente, el alza en las tasas de interés

arriesgan una ola de bancarrotas personales de proporciones similares a las de la Gran Depresión.

La opción restante es la devaluación del dólar, y está claro que una devaluación gradual y controlada es la política preferida por el Tesoro de EEUU, y que ya se está poniendo en efecto. La depreciación del dólar torna más baratas las mercaderías de EEUU y más caros los productos extranjeros para las familias y corporaciones de EEUU. Esto ayuda a estimular las exportaciones y a hundir las importaciones. Sin embargo, la depreciación del dólar reduce la demanda de EEUU de mercaderías extranjeras y exporta presiones deflacionarias al resto del mundo.

Las economías asiáticas (Japón, China y el Sur Este de Asia) juntas manejan excedentes de cuenta corriente de entre \$230-240 mil millones de dólares al año, o sea, ceca de la mitad del déficit de cuenta corriente de EEUU. Pero las economías de Asia han pegado el valor de sus monedas al del dólar, y han intervenido enérgicamente para prevenir una apreciación de sus monedas. Esto deja el peso del ajuste casi enteramente sobre Europa.

La economía europea no ha sido capaz de generar ninguna expansión en la demanda doméstica, y su crecimiento se ha basado casi exclusivamente en las exportaciones. La economía más grande de Europa, la economía alemana, está en recesión y tales signos de crecimiento como existen en otros lugares, son débiles. Por eso la depreciación del dólar es particularmente amenazante para las economías europeas. Todavía más, los gobiernos del área del euro, se encuentran limitados por el llamado "pacto de Estabilidad y Crecimiento", que reclama déficits fiscales no mayores del 3% del PB.

Los círculos financieros han urgido a los gobiernos europeos, proseguir con las "reformas estructurales", llevando los estándares de EEUU al trabajo y a las políticas de producción. "Las reformas

estructurales" supuestamente desencadenarían un crecimiento de la productividad que "en el largo plazo" crearía condiciones para una vigorosa expansión de la demanda. Desde el punto de vista de los capitalistas financieros, la vigorosa acumulación que ocurriría allí habría de originar un mejoramiento dramático en las ganancias y en la confianza capitalista. Para los capitalistas, para estar confiados, esta "reforma estructural"

Ha de realizarse para quebrar la resistencia de la clase trabajadora. En este momento no está del todo claro que la clase capitalista europea pueda vencer la resistencia de la clase trabajadora. Pero si las llamadas "reformas estructurales" son efectivamente llevadas a cabo, sus efectos negativos sobre la demanda doméstica (a través del ataque a los niveles de vida del pueblo trabajador) muy bien pudieran aniquilar cualquier otros efectos "positivos" que pudieran prometerse para la acumulación "a largo plazo".

Con la economía europea en estancamiento, es inconcebible que ésta pudiera absorber suficientes exportaciones de EEUU para corregir el déficit de cuenta corriente de EEUU. Una corrección que depende enteramente de la depreciación del dólar requeriría de una catastrófica declinación en el valor del dólar. Según algunas estimaciones, el dólar necesitaría caer entre un 30 y un 50%. Tal declinación sería políticamente, económicamente y psicológicamente inaceptable ¹⁰.

Si el dólar norteamericano no se va a depreciar en relación a otras divisas, ¿por qué debe ser corregido el actual déficit de cuenta corriente? Si el resto de los bancos centrales del mundo se mantienen interviniendo, inundando el mundo con sus propias monedas (euros, yens japoneses, y renminbi chinos) para prevenir la depreciación del dólar, ¿por qué no podría EEUU sostener todavía un déficit mayor por un tiempo indefinido? No puede, porque un déficit de cuenta

corriente creciente absorbe una proporción creciente del ahorro global. Un límite teórico se alcanzará cuando los ahorros del mundo entero queden agotados financiando el déficit de cuenta corriente de EEUU. Pero el límite práctico se alcanzará mucho antes de ese límite teórico. Este curso alzaría la deuda de los gobiernos de EEUU y Japón a niveles astronómicos. Estas gigantescas deudas gubernamentales existirían al lado de enormes deudas familiares y corporativas en EEUU y Europa. ¹¹

¿Cómo podrían financiarse esas deudas? Hay dos posibilidades. La primera, una depresión global y bancarrotas extendidas de personas y corporaciones, que destruirían gran parte de las deudas privadas. Esta es la solución histórica que ha concurrido en todas las anteriores crisis sistémicas del capitalismo. En teoría, en tanto las deudas se devalúan, las condiciones para un nuevo ciclo de acumulación capitalista, en una escala todavía más alta, llegan a existir. Pero en la última depresión global, tal recuperación espontánea fue inadecuada, por razones inherentes al capital monopólico que es todavía más fuerte hoy día. Esta opción también supone un período extenso de depresión. Cualquiera que fuere el resultado de esta hipótesis, una cosa es cierta, el neoliberalismo estaría muerto por un largo tiempo, sino para siempre.

En Segundo lugar, las deudas del sector privado y del sector público, pudieran inflarse, financiadas mediante la impresión de dinero. Dada la magnitud de las enormes deudas a inflar, la estrategia inflacionaria lanzaría a la economía global en ciclos viciosos de hiperinflación y tasas de interés siderales. Si hay alguna opción que haya sido descartada por las diversas clases gobernantes globales, es precisamente ésta.

¿Hacia una solución Imperial?

¿Hay una solución a la crisis dentro del marco existente, explotador y opresivo? La economía de EEUU está en una profunda crisis, y dado el papel que juega en la economía mundial mucho depende de él. Pero el imperialismo de EEUU continúa controlando las fuerzas militares más poderosas e imbatibles del mundo. ¿Puede la elite gobernante de los EEUU usar sus fuerzas para construir un imperio explotador, establecer sobre el mundo un dominio militar y político sin precedentes, y en el proceso componer su crisis económica? De hecho, la política actual de los EEUU es un intento de hacer exactamente eso.

Para contener la explosión del déficit en la cuenta corriente de EEUU, las importaciones deben ser reducidas. Una manera es reducir tales importaciones claves como vehículos motorizados y artefactos electrónicos mediante el aumento de su costo en dólares americanos a través de la reevaluación del yen y del renminbi. Esto sólo puede lograrse por presiones políticas, que se están aplicando. Otras importaciones substanciales tales como ropa y calzado, no pueden ser reducidas en cantidad ya que los productores norteamericanos ya no existen para proveer las cantidades demandadas. Aquí los costos pueden ser contenidos mediante la implacable imposición "de una carrera hacia el fondo" –la continua transferencia de producción a países más pobres y más desesperados. Aquí, algo de presión militar puede obrar de maravillas para imponer la "inmiseración": considérese los resultados de las intervenciones de EEUU en Nicaragua y en África. Pero las importaciones claves son los aceites minerales y aquí, el costo a largo plazo, sólo puede ser limitado mediante el control de EEUU sobre los recursos físicos. La mano en el grifo que regula la producción (y con esto los precios) debe ser controlada por los EEUU. Éste es un aspecto de los beneficios económicos de la política de poder global de los EEUU obtenido a través de la fuerza militar.

El otro aspecto de cualquier estrategia para contener el crecimiento no sustentable en el déficit de la cuenta corriente, ha de ser una expansión de las exportaciones de los EEUU. Pero con la base manufacturera de los EEUU en declinación terminal, sólo la perspectiva de precios de monopolio para "la propiedad intelectual" ofrece alguna esperanza. Aquí también la imposición de precios de monopolio para las licencias de semillas genéticamente modificadas, productos farmacéuticos, canciones y películas, es puramente una cuestión de poder político basado en la fuerza militar.

¿Pero cómo puede financiarse este proyecto imperialista? El costo de la expansión militar de EEUU más bien agravaría que aliviaría la crisis económica de EEUU. Stephen Roach de Morgan Stanley, se hace la pregunta: "¿Puede la economía escasa en ahorros de EEUU continuar financiando la constante expansión de su superioridad militar"? Su respuesta es: "La confluencia de la historia, de la geopolítica y de la economía me dejan más convencido que nunca que un mundo centrado en EEUU está en un camino insostenible"¹²

¿Podría la expansión militar de EEUU ser financiada por la expansión en sí misma? Andy Xie de Morgan Stanley estimaba que los efectos directos e indirectos de la ocupación de Irak por EEUU le ahorrarían a éste, un gastos por \$40 000 millones de dólares al año en gastos por importación de petróleos.¹³ Suponiendo que estos "beneficios" se alcancen plenamente, éstos serían sólo una fracción del actual déficit en la cuenta corriente.

Pero enfrentado con la creciente y recia resistencia popular en Irak, EEUU no ha sido capaz de alcanzar ninguno de los "beneficios" proyectados. Meses después de que terminaran lo que se ha llamado, "operaciones mayores de combate", y a pesar de que EEUU comprometió la mitad de su ejército regular completo en Irak, EEUU está

perdiendo su garra en Irak, incapaz de controlar caminos y fronteras, el agua y la provisión de electricidad.

De las treinta y tres brigadas de combate de EEUU, 16 se encuentran ahora en Irak, dos están en Afganistán, dos en Corea del Sur y una en Kosovo. De doce brigadas en EEUU, tres están en entrenamiento de modernización, tres están en la reserva por una posible guerra en Corea, y dos van a relevar a las tropas en Afganistán. Quedan así sólo cuatro brigadas para relevar a las 16 brigadas en Irak. En efecto, EEUU ha agotado a su ejército regular completo justo para ocupar a países tan totalmente empobrecidos del Tercer Mundo como son Afganistán e Irak. Cualesquiera que sean los "costos" o "beneficios", el imperialismo de EEUU está perdiendo la batalla política e ideológica. De acuerdo con la última encuesta del Pew Global Attitudes Project (con base en Washington), "la imagen de América alrededor del mundo ha dado un vuelco hacia lo peor."¹⁴ El proyecto de un imperio neoliberal global de EEUU, basado en la fuerza, ya ha fracasado. Y no sólo debido a los límites internos de la operación capitalista, sino porque el intento de impedir la crisis económica que producen las políticas neoliberales, mediante la dominación global militar, ha llegado a sus límites ante la resistencia popular en Irak. A esto seguirá la crisis del neoliberalismo.

¿Hacia la Social Democracia?

¿A qué se parecerá el mundo posneoliberal? Una posibilidad es el del retorno al capitalismo social demócrata. Entre 1950 y 1973, con instituciones socialdemócratas tales como el Gran Gobierno, el Keynesianismo, el compromiso de clases, la redistribución del ingreso y de la riqueza, y la regulación del capital, el capitalismo mundial experimentó una "gran edad de oro". Por un cuarto de siglo, los principales países capitalistas disfrutaron de un rápido crecimiento económico, bajo desempleo, el ascenso de los

estándares de vida y la estabilidad social. Los estados periféricos y semiperiféricos fueron capaces de realizar algunos progresos en el desarrollo nacional a través de la industrialización "sustitutiva" o "socialista". ¿Podría un retorno a la social democracia traer un regreso a la edad dorada?

Las contradicciones inherentes al capitalismo no dejan de desarrollarse bajo el capitalismo social demócrata. Dentro de ciertos límites, las instituciones social demócratas ayudan a aliviar los conflictos de clase y a mantener un nivel relativamente alto de demanda agregada. Bajo ciertas condiciones históricas, estas instituciones fueron consistentes con tasas de ganancias altas y estables, y facilitaban una rápida acumulación capitalista. Sin embargo, así como estas instituciones existían y operaban, también tendían a crear nuevas condiciones que crecientemente minaban la acumulación a escala mundial. El cambio en el balance de poder entre el capital y el trabajo, y entre el centro y la periferia, resultaba en la declinación mundial de la tasa de ganancia y contribuía a la acumulación de crisis en los 1960 y 1970.¹⁵ Fue exactamente en respuesta a la crisis del capitalismo social demócrata que las elites gobernantes globales comenzaron a buscar en el neoliberalismo "la solución" de la crisis.

Supongamos que la crisis actual pueda resolverse sobre una base socialdemócrata. Las regulaciones nacionales al comercio y a los flujos de capital son reintroducidos, el trabajo y los mercados financieros son vueltos a regular, el ingreso y la riqueza son reducidos significativamente de maneras igualitarias, y el sector público, otra vez viene a jugar un papel significativo en la economía. ¿Serán estos cambios suficientes para traer consigo una nueva edad dorada? Sin cambiar las instituciones fundamentales del capitalismo, ¿qué podrá impedir que se desarrollen las contradicciones

inherentes al capitalismo? ¿Qué podrá impedir que el "nuevo" capitalismo socialdemócrata entre en una crisis de acumulación?

El establecimiento del capitalismo social demócrata no podría ocurrir al menos sin una victoria política parcial de las clases trabajadoras. Pero si éste llegara a ser el caso, las clases trabajadoras en diferentes partes del mundo demandarían no sólo la restauración de sus derechos sociales y económicos históricos y la consolidación de sus derechos existentes, sino también una expansión de esos derechos. ¿Cómo podrían financiarse estas nuevas reformas sociales? Si se financiaran mediante impuestos adicionales a las ganancias capitalistas, ¿podría el renacimiento de la social democracia sobrevivir el renacimiento del poder negociador de las clases trabajadoras? Las tasas de crecimiento de la edad de oro de la segunda posguerra fueron una excepción en el estancamiento que caracterizó al capitalismo en su fase monopólica. Estando ausentes esas tasas de crecimiento, ningún capitalismo social demócrata es posible.

Hay otros problemas que un capitalismo social demócrata renacido no puede resolver. ¿Podría el capitalismo social demócrata proveer el marco institucional para tratar la crisis ambiental? La inversión ambiental y las regulaciones encarecen el costo de la producción capitalista (esto no puede confundirse con que el negocio ambiental pudiera dar algunas oportunidades de ganancias a algunos capitalistas individuales). Está la cuestión de si tras sacar las cuentas de los costos ambientales, las ganancias que queden serían suficientes para inducir un adecuado nivel de acumulación. Pero más posiblemente, en una economía capitalista mundial con estados nacionales, la competencia entre diferentes estados capitalistas les impediría considerar plenamente los costos ambientales. En ese caso, el capitalismo socialdemócrata sería

simplemente una "vía alternativa" para la catástrofe ecológica global

Reevaluando al Socialismo

Marx decía que la justificación histórica del capitalismo era desarrollar las fuerzas productivas. El capitalismo claramente ha tenido éxito en el desarrollo de las fuerzas de producción. También ha tenido éxito en traer prosperidad material para un 15 o 20 por ciento de los niveles más altos de la población. Sin embargo, ha fracasado decisivamente en satisfacer las necesidades físicas y emocionales de la gran mayoría de los seres humanos que viven en la periferia o en la semiperiferia. De hecho, Immanuel Wallerstein se pregunta si ha habido un mejoramiento de la calidad de vida para la mayoría más pobre de la población mundial desde los comienzos de la economía mundial capitalista. 16

Durante el siglo veinte, dos veces los seres humanos pasaron por las horribles catástrofes de las guerras imperialistas que surgieron de las contradicciones fundamentales del capitalismo. El último cuarto de siglo fue otra edad oscura en la historia humana. Bajo el neoliberalismo, la desigualdad, la opresión y la explotación alcanzaron nuevos extremos. Mientras tanto, bajo el capitalismo la humanidad se está aproximando rápidamente a una catástrofe ecológica global.

A la luz de los enormes desastres económicos y sociales acarreados por el neoliberalismo, es necesario reevaluar la experiencia histórica del socialismo. Hace diez o quince años, la experiencia del socialismo de estado en la antigua Unión Soviética, Europa Oriental, China y Cuba, fue en general considerada como un gran fracaso. A más de sus características no democráticas, las sociedades de socialismo de estado se cree que habrían fracasado porque no fueron capaces de competir con el capitalismo en términos de eficiencia e innovación tecnológica. Por un tiempo, muchos han intentado diseñar nuevos

modelos "viables" de socialismo. Muchos de estos modelos intentan ser tan eficientes como el capitalismo al incorporar características del capitalismo como mercados, competencia e incentivos privados.

Ahora, pocos dudarán que la mayoría de los pueblos Soviéticos y del Este de Europa vivieran vidas mucho mejores bajo el socialismo de estado que bajo el presente capitalismo "libre" y "democrático". Aún en China, cuya economía ha sido la más dinámica del mundo, las reformas capitalistas desde principios de los 1990, han reducido sustancialmente los estándares de vida de los campesinos y de la clase obrera urbana, de modo que en muchos aspectos (salud, educación, seguridad en el trabajo, y condiciones en los lugares de trabajo) una porción significativa de la clase trabajadora china tiene ahora estándares de vida más bajos que durante la era Maoísta.

Los logros históricos del socialismo de estado no deben subestimarse. El haber alcanzado el pleno empleo y la seguridad en el trabajo (liberarse del miedo al desempleo) para todos los adultos capacitados, hombres y mujeres, fue de enorme importancia. Es bien sabido que los países con socialismo de estado fueron más exitosos que los países capitalistas en similar nivel de desarrollo, en proveer por las necesidades básicas del pueblo (nutrición, salud, educación, habitación y pensiones) y que mejoró las condiciones de la mujer. El socialismo en la URSS, Europa Oriental y Cuba tuvo éxito en satisfacer todas las necesidades sociales básicas, un logro que la mayoría de los países capitalistas avanzados no pueden reclamar.

¿Cuál podrá ser la relevancia del socialismo para las luchas actuales contra el neoliberalismo? A medida que se profundiza la crisis del neoliberalismo, en muchos estados periféricos y semiperiféricos (tales como los de América Latina), la situación se ha desarrollado hasta el punto en que sin

una ruptura completa con el capital financiero internacional, los estados imperialistas y las instituciones internacionales que representan sus intereses simplemente no quedan recursos (después de pagar una porción significativa del ingreso nacional cada año al capital internacional) ni para la reproducción simple de la sociedad, ni que decir para resolver graves problemas sociales. En esta situación, la única solución sensible, esto es en interés de la mayoría del pueblo, es conducir una ruptura total con el orden capitalista internacional existente. La economía nacional necesita ser reestructurado de modo que los recursos sean redirigidos hacia la producción para las necesidades básicas, en vez de organizar la economía nacional para exportar hacia los países centrales bajo condiciones de intercambio desigual, e importar bienes de consumo de lujo para las elites privilegiadas y medios de producción que son usados para reproducir las pautas existentes de la división internacional del trabajo, generando "excedentes comerciales" que sirvan para el pago de deudas y para la fuga del capital financiero. Pero estos arreglos inevitablemente entrarán en conflicto con los intereses de los grandes capitalistas financieros e industriales. En algún momento, la nacionalización de los más grandes medios de producción y el desarrollo de un plan económico comprensivo, habrá de proseguirse para sostener la transformación económica y social.

En la antigua URSS, Europa Oriental y China, los corruptos procesos de privatización capitalista, son extremadamente impopulares. De ocurrir nuevas revoluciones sociales, uno puede esperar que la renacionalización de todos los activos privatizados ilegalmente estén entre las más altas demandas populares. Los activos renacionalizados formarían desde entonces, la base para una nueva economía socialista. El renacimiento del socialismo en la

periferia y semiperiferia pondría una nueva ola mundial de revoluciones socialistas.

¿Podría el siguiente round de revoluciones socialistas hacerlo mejor que las revoluciones socialistas del siglo XX? ¿De qué manera podría el socialismo probarse ser mejor que el capitalismo? Resumiendo las lecciones históricas del socialismo soviético, David Kotz alega que, en términos puramente económicos, el socialismo de estado centralmente planificado, fue un sistema viable. El sistema soviético se desintegró porque una alianza política procapitalista (que incluía a la mayoría de la elite burocrática), ascendió y ganó poder. Kotz sugiere que para que un socialismo futuro sea viable, debe tener un estado democrático y otras instituciones que impidan el desarrollo de una elite privilegiada y dominante.¹⁷

Suponiendo que una sociedad socialista futura esté basada en la democracia política, ¿cómo se estructurará esta futura economía socialista? A más de muchas contribuciones teóricas existentes sobre este tema, los movimientos socialistas futuros, ciertamente serán capaces de desarrollar una gran variedad de nuevas instituciones, y de nuevas prácticas a lo largo de sus luchas históricas reales. Finalmente, la economía socialista futura habrá de ser organizada de tal manera que sea capaz de resolver las contradicciones a las que el capitalismo no ha dado solución.

Dado el récord histórico del socialismo de estado, uno puede tener una gran confianza de que un sistema económico basado primordialmente en la propiedad pública de los medios de producción y en la Planificación democrática (el control democrático sobre la distribución del excedente social) tendrá una gran oportunidad en tener éxito en satisfacer las necesidades básicas de todos los miembros de la sociedad. Si puede cumplirse esto, entonces por lo menos, el socialismo estría proporcionando una

mejor vida material para el 60-70 por ciento más pobre de la población mundial, cuyas necesidades nunca fueron satisfechas por el capitalismo.

El socialismo ofrece la mejor esperanza para la humanidad para llegar a evitar la catástrofe ecológica global y construir relaciones armoniosas entre los seres humanos y nuestro ambiente. A este respecto, el balance del socialismo de estado no fue favorable. Pero este balance debe ser comprendido en su contexto histórico. Agregándose a la naturaleza burocrática, no democrática de la Planificación del estado socialista, las sociedades de estado socialista fueron forzadas a trabarse en una competencia económica y militar contra poderes capitalistas hostiles. Dado el contexto, se vieron forzadas a sacrificarlo todo en orden a "desarrollar las fuerzas productivas". La esperanza es que la futura sociedad socialista llegue a tener un ambiente externo generalmente benigno (si es que llega a haber unos gobiernos socialista mundial). En tal caso, no habrá presiones externas que fuercen al socialismo futuro a desarrollar las fuerzas de producción rápidamente y de una manera desequilibrada. Dados los arreglos de la democracia política y de la Planificación socialista, el pueblo en estas sociedades será capaz de debatir y decidir basado en sus propias preferencias, cuánto excedente les interesaría generar y determinar su distribución. La necesidad de tener un medio ambiente sustentable, mediante procesos democráticos, será comprendida por el público general y será reflejado en la Planificación, balanceado contra otras necesidades y deseos incluyendo el deseo por el bienestar material. A menos que uno crea que el pueblo estará siempre orientado mentalmente hacia el capitalismo, siempre queriendo más, sin importarle las generaciones futuras, entonces parece que sostener el ambiente en el que los humanos viven,

Llegará a ser el objetivo principal de la Planificación socialista

Notas

1. United Nations, *Human Development Report* (Oxford University Press, 2000 and 2002); James Petras and Henry Veltmeyer, *Globalization Unmasked* (London and New York: Zed Books, 2001), p. 24; Food and Agricultural Organization of the United Nations, *The State of Food Insecurity in the World, 2003* (Rome, FOA, 2003).
2. Véase Dollars & Sense, *Real World Macro* (18th edition, Cambridge, Mass.: Dollars & Sense, 2001), Appendix 3; Duncan Green, *Silent Revolution* (London: Cassell, 1995), p. 91 and Appendix A.
3. Editors, *Monthly Review*, "The New Face of Capitalism," *Monthly Review*, April 2002, 1–14.
4. Stephen Roach, "Global: Do Imbalances Matter?" Morgan Stanley Global Economic Forum, www.morganstanley.com/GEFdata/digests/latest-digest.html, September 2, 2003.
5. Editors, *Monthly Review*, "The New Face..."
6. Es una verdad para tomar en cuenta que si la tasa de interés real es mayor que la tasa de crecimiento económico, entonces las deudas pública y privada tienden a carecer más rápidamente que el ingreso (asumiendo cero balance financiero primario), conduciendo a proporciones siempre crecientes entre deuda e ingreso, véase David Felix, "Asia and the Crisis of Financial Globalization," in Dean Baker, Gerald Epstein, and Robert Pollin (eds.), *Globalization and Progressive Economic Policy* (Cambridge University Press, 1998), pp. 163–196.
7. Hyman P. Minsky, *Stabilizing an Unstable Economy* (New Haven and London: Yale University Press, 1986).
8. Para el neoliberalismo y la expansión de los EEUU en los 1990, véase David Kotz, "Neoliberalism and the U.S. Economic Expansion of the 1990s," *Monthly Review*, April 2003, 15–33. Para las estadísticas sobre las deudas de los sectores familiares y corporativas en EEUU, véase Wynne Codley, "The U.S. Economy: A Changing Strategic Predicament," The Levy Economics Institute www.levy.org, 2003. Para la evaluación de las estadísticas de los mercados de valores de EEUU, véase John Y. Campbell and Robert J. Shiller. "Valuation Ratios and the Long-Run Stock Market Outlook," Cowles Foundation Discussion Paper No. 1295, Yale University, 2001.
9. Stephen Roach, "The Heavy Lifting of Global Rebalancing," Morgan Stanley Global Economic Forum, May 27, 2003.
10. Véase Martin Wolf, "The Rake's Progress of the Dollar Comes under Threat," *Financial Times*, January 8, 2003.
11. Sobre la actual explosión de deudas públicas y privadas en los países capitalistas avanzados y el peligro potencial de hiperinflación, véase Joachim Fels, "Europe—All: Too Much Debt," Morgan Stanley Global Economic Forum, September 5, 2003; Tim Lee, "Inflation Is a Bigger Danger than Deflation," *Financial Times*, May 27, 2003; Martin Wolf, "The Fine Line between Deflation and Inflation," *Financial Times*, May 28, 2003.
12. Stephen Roach, "Worldthink, Disequilibrium, and the Dollar," Morgan Stanley Global Economic Forum, May 12, 2003.
13. Véase Andy Xie, "Asia Pacific: The Ying-Yang World Reloaded," Morgan Stanley Global Economic Forum, June 2, 2003.
14. *Financial Times*, June 4, 2003.
15. Sobre la tendencia al estancamiento del capitalismo monopolístico y los límites de las políticas Keynesianas, véase Paul A. Baran y Paul M. Sweezy, *Monopoly Capital* (Monthly Review Press, 1966) y Harry Magdoff y Paul M. Sweezy, *Stagnation and the Financial Explosion* (Monthly Review Press, 1987). Sobre el cambiante balance de poder entre el capital y el trabajo en los países capitalistas avanzados, caída mundial de las tasas de ganancia y crisis de acumulación, véase entre otros: Samuel Bowles, David M. Gordon, & Thomas E. Weisskopf, *After the Waste Land* (Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, Inc., 1990) y Philip Armstrong y Andrew Glyn, *Capitalism since 1945* (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1991).
16. Immanuel Wallerstein, *Historical Capitalism with Capitalist Civilization* (London: Verso, 1995).
17. David Kotz, *Revolution from Above* (London and New York: Routledge, 1997)

Versión original en inglés:

<http://www.monthlyreview.org/0104li.htm>

Traducción de Federico García M. para *Globalización, Revista de Economía; Sociedad y cultura*.



UNIDAD 2. TIPOS DE EMPRESAS

- 1) Definición**
- 2) Objetivos de la empresa**
- 3) Elementos de la empresa**
- 4) Tipos de empresas**
- 5) Clasificación de las empresas**
- 6) Funciones de las empresas**
 - 6.1- Producción**
 - 6.2-Comercial**
 - 6.3-Financiera**
 - 6.4-Administrativa**
 - 6.5-De personal**
- 7) Proceso para constituir una empresa**
- 8) Las franquicias.**
 - 8.1- Definición**
 - 8.2- Ventajas del franquiciatario.**
 - 8.3- Desventajas del franquiciatario.**
 - 8.4- Ventajas del franquiciante.**
 - 8.5- desventajas del franquiciante.**

1) Definición de Empresa.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

A continuación se indican algunas definiciones expuestas por diversos autores:

Anthony Jay	Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.
Diccionario de la Real Academia Española	La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.
Isaac Guzmán Valdivia	Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
José Antonio Fernández Arena	Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.
Petersen y Plowman	Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.
Roland Caude	Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.
Lourdes Munch	Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

2) Objetivos de la Empresa

Dentro de las empresas se pueden distinguir varios objetivos entre los cuales tenemos:

✓ De Servicio: Consumidores o usuarios. Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

✓ Social: Colaboradores. Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros, que prestan sus servicios en la empresa. También son grupos importantes los familiares o dependientes de aquellos. Gobierno. Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales (pagar impuestos). Comunidad. Actividades de buen vecino y miembro de te localidad.

✓ Económico. Inversionistas Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. Acreedores. Liquidación de intereses a los que complementen la estructura financiera de la empresa. Empresa. Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

En líneas generales, la empresa tiene como objetivo primordial, responder a las necesidades de las personas de acuerdo a tres preguntas fundamentales:

¿Qué producir? ¿Cuáles son las necesidades de las personas con el fin de satisfacerlas?

¿Para quien producir? ¿Cuáles consumidores han manifestado su necesidad?

¿Cómo producir? ¿Qué bienes producir? ¿Cuáles serán las técnicas a utilizar? ¿Cuáles serán las inversiones necesarias? ¿Qué personas contratar? ¿Cual será el plan de fabricación a adoptar?

3) Elementos que Forman la Empresa

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

Bienes Materiales. Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar- la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

✓ *Materias primas*, son aquellas que han de salir transformadas en los productos; los productos terminados, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, forman parte del capital de la empresa.

✓ *Dinero*, toda empresa necesita cierto efectivo para pagos diarios o urgentes. Además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un “capital” constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

✓ *Nombres*. Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

✓ *Obreros*, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados. Los empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicios.

✓ *Supervisores*, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

✓ *Técnicos*, las personas que basados en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

✓ *Altos ejecutivos*, aquellos en quienes predominan la función administrativa sobre la técnica.

✓ *Directores*, su función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Sistemas. Constituyen relaciones estables donde se coordinan diversos elementos, puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa, existen:

✓ Sistemas de producción: como fórmulas patentes, métodos, etc.

✓ Sistemas de ventas: como el autoservicio, la venta a domicilio y a crédito, etc.

✓ Sistemas de finanzas: por ejemplo las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

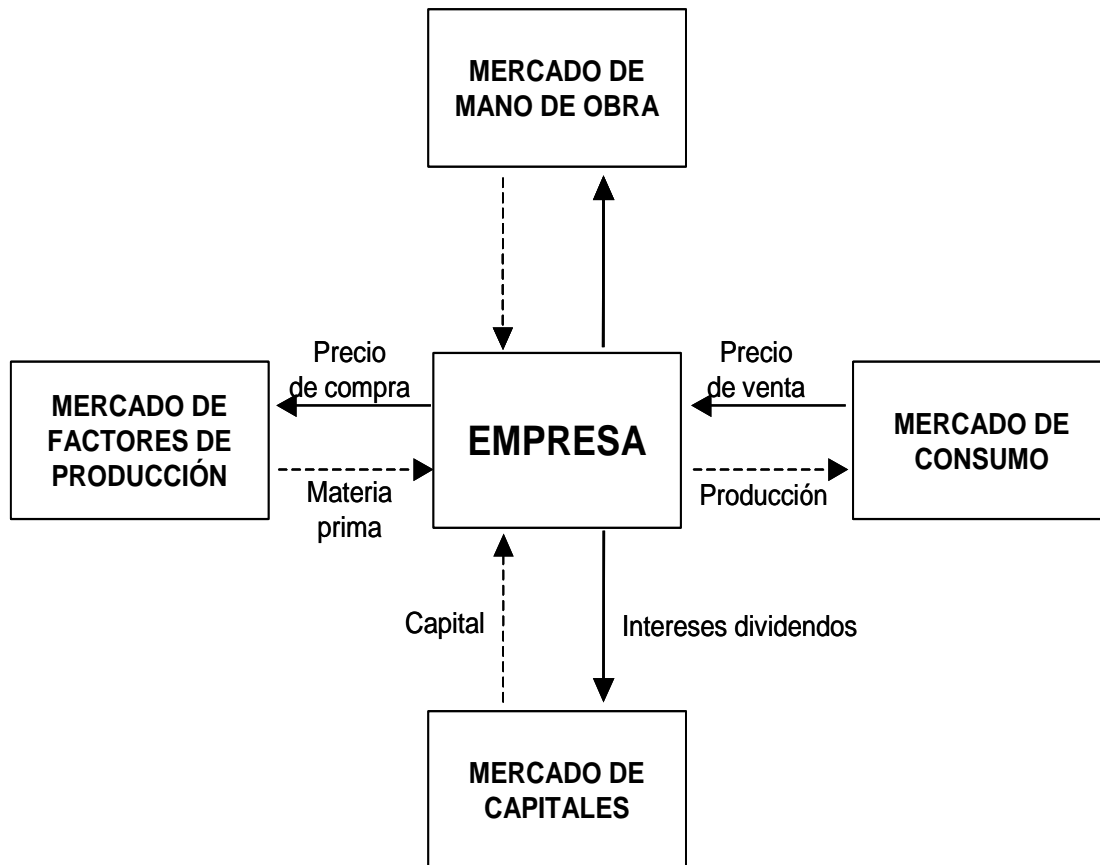
✓ Sistemas de organización y administración: consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa en cuanto a niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

Las relaciones que la empresa tendrá con el exterior son sumamente importantes para su buen funcionamiento (relaciones exógenas).

La mayoría de los productos son sucesivamente elaborados por varias empresas, antes de ser aptos para el consumo.

Tomemos como ejemplo una lata de jugo de tomate; ella será el resultado del trabajo de nuevas empresas; la que cosecha el producto, transporte, cooperativa, transporte, envasadora, transporte, mayorista, transporte, detal, consumidor.

Una Empresa no puede funcionar por sí sola, tiene obligatoriamente que tener relaciones con el proveedor o abastecedor y el cliente”.



Se debe entender por proveedor, aquella persona o empresa que por su producción recibe cierta remuneración, y por *cliente*, toda persona o empresa que recibe bienes de producción o de consumo a cambio de pago.

Se debe tener en cuenta que el personal de la empresa es un proveedor de dicha empresa.

Para finalizar, señalaremos que una empresa está ligada al estado por estar sujeta a parámetros legales (leyes o decretos), y en ciertas ocasiones disfruta de ayuda financiera, también debe presentar documentos contables y fiscales, cancelar Impuestos.

El conjunto Estado-Cliente-Proveedor constituye lo que se podría denominar: los terceros en una empresa.

4) Tipos de Empresas

Según La Forma Jurídica:

Empresas Privadas: Trabajan en función de intereses particulares y poseen la totalidad de los poderes de decisión.

✓ El Sector Precapitalista. El artesano. Es aquella persona que ejerce por su propia cuenta un oficio manual, el cual justifica su profesión, asegurando la dirección de su empresa, y compartiendo personalmente la ejecución del trabajo o parte de él (podremos considerar en esta categoría a muchos comerciantes).

✓ El agricultor. Posee una pequeña cantidad de tierra y la explota a título de "minifundio" o granja. Cría y explota en pequeña proporción, por lo general, sólo le permite subsistir.

✓ El Sector Capitalista. El poder dentro de la empresa depende del propietario de los medios de producción, quien respalda las pérdidas eventuales.

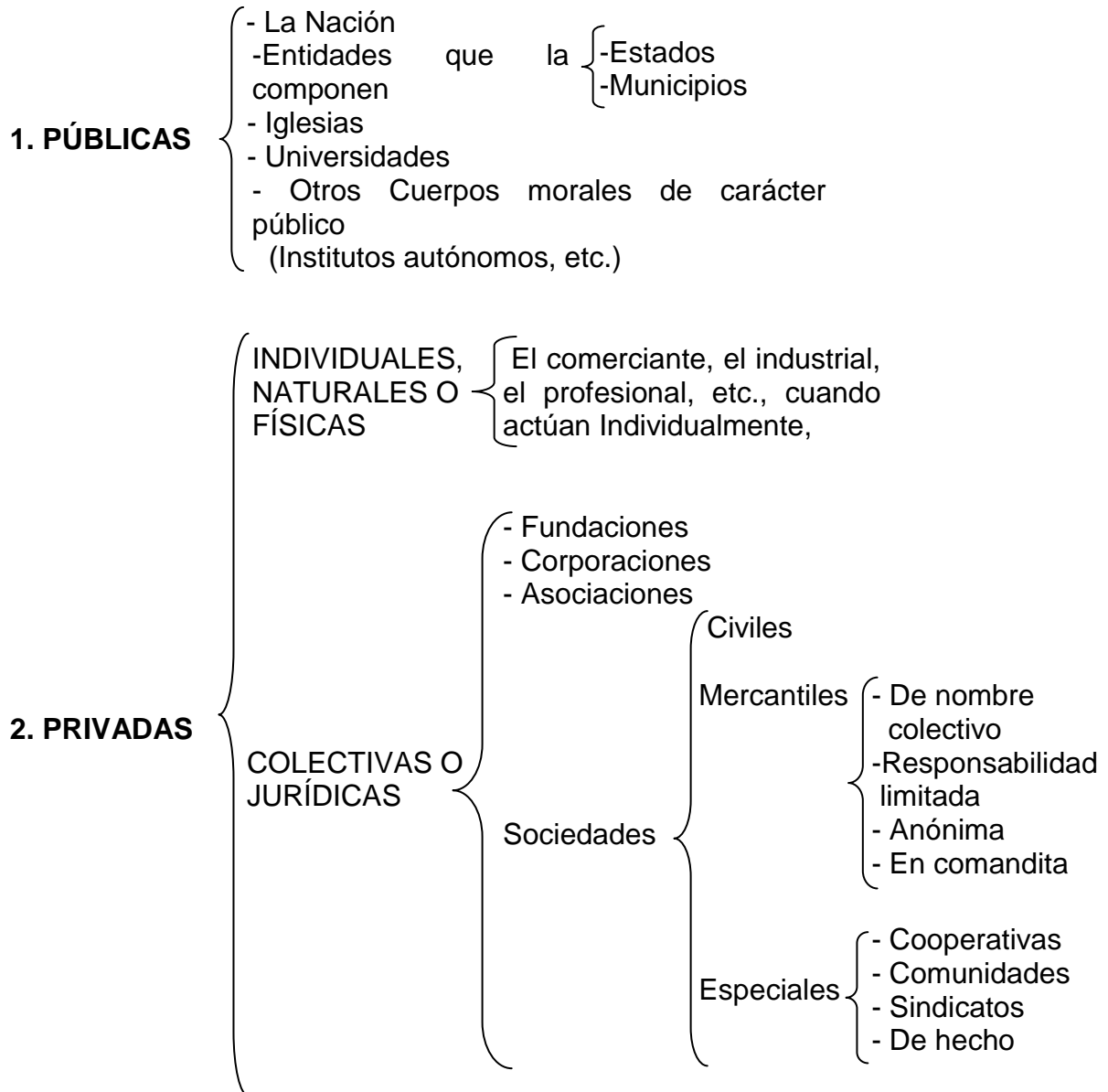
✓ El Sector Extra Capitalista. Aquí se incluyen las Cooperativas como organizaciones colectivas que persiguen un interés común, el cual no es para beneficio individual. Los poderes son iguales entre todos los cooperadores, independientemente de sus capitales y los gastos son repartidos en proporción a los capitales, ejemplo: cooperativas, lácteas, agrícolas, ganaderas.

Empresas públicas. Su función está orientada a satisfacer las necesidades colectivas de acuerdo al interés general y no para realizar beneficios.

5) Clasificación de las Empresas

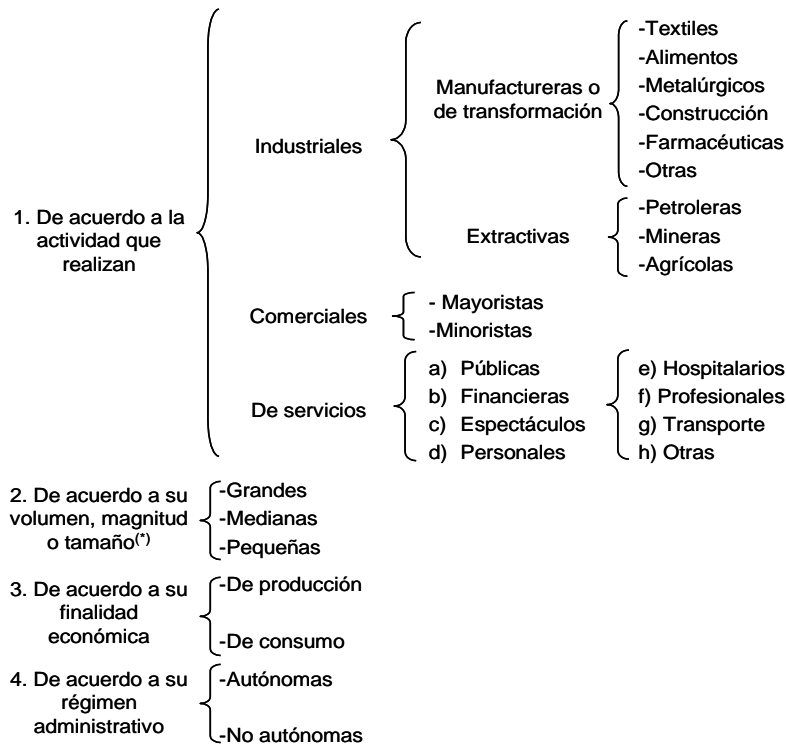
De acuerdo a la Persona

Titular del Patrimonio



3. MIXTAS

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



^(*)Según su tamaño, existen varios criterios:

- Extensión geográfica.
- Número de empleados.
- Ventas. Según las ventas no sería significativo diferenciar las empresas, pues hay que tomar en cuenta el precio de producción, sino no se representa fielmente su buen funcionamiento.
- Capital.

Según su Sector de Actividad:

✓ Sector Primario: corresponde a aquella actividad donde los factores naturales son predominantes, ejemplo: agricultura, pesca, extracción, etc.

✓ Sector Secundario: es aquel donde se transforman los bienes materiales, ejemplo fábrica de calzado, enlatados, etc.

✓ Sector Terciario: empresas de servicios, ejemplo: distribución, seguros de mano de obra.

✓ Sector Cuaternario: aparecido últimamente, concierne a la prestación de servicios intelectuales como sociedades de consultorías, ejemplo: ayuda financiera, jurídica, informativa.

6) Funciones de la Empresa

Las funciones específicas de la empresa son el resultado de la sucesiva subdivisión del trabajo en grupos de actividades lógicamente formadas, a fin de que ésta realice más eficazmente sus fines. Tales funciones se originan al determinar en qué consiste el trabajo propio de la empresa y conforme éste va creciendo, se subdivide para distribuirlo entre las personas y grupos que han de realizarlo de una manera sistemática, oportuna y adecuada.

- ✓ Función comercial
- ✓ Función financiera
- ✓ Función de producción
- ✓ Función administrativa
- ✓ Función de control
- ✓ Función de Personal
- ✓ Función de contraloría

6.1- Función Comercial

Dentro de la función comercial podemos distinguir tres aspectos:

✓ *Aprovisionamiento*: es el conjunto de operaciones mediante las cuales se pone a disposición de diferentes servicios de la empresa a una fecha convenida, en las cantidades necesarias y al menor costo posible, todos los bienes que deben proveerse la empresa, tales como materia prima, productos terminados, equipos y servicios.

✓ *Gestión de stock (inventario)*: es una reserva regulada entre el flujo y el proveedor. Mediante éste, la empresa puede dirigir su ritmo de trabajo y el flujo de consumo de materia prima o de productos terminados. El stock es una anticipación de las necesidades y debe amortizar todas las irregularidades que pudiesen sobrevenir en el flujo de materias de la empresa.

La operación de compra corresponde a la entrada de productos en el almacén. Esto implica que la gestión de stock debe considerar la escogencia del espacio físico de almacenaje, que debe responder a criterios como: (luz, temperatura, humedad, ubicación, etc.) dependiendo del producto. Para renovar el stock, es necesario seguir la evolución de la cantidad de inventario y determinar el "período económico" de reposición. La fijación de este periodo se efectúa con

arreglo a la conveniencia financiera, los gastos de adquisición, almacenamiento y las posibilidades de reposición.

Es importante que el tiempo de reposición se explica como el lapso comprendido entre la fecha en que se solicita el material y aquella en que se recibe: comprende períodos dedicados a la preparación del pedido, su envío y su tramitación, transporte y entrega del material por el abastecedor, y la recepción del material en el depósito.

El servicio de ventas. Es el proceso de intercambio de bienes o servicios por dinero, entre la empresa y sus clientes.

La preparación de la venta revela técnicas de mercadeo que implican:

✓ Estudiar el mercado: Esta consiste en la determinación de clientes para esos productos detección de las necesidades motivaciones, estimación de su capacidad de pago y consumo.

✓ Lanzar la publicidad.

✓ Mantener relaciones públicas.

✓ Promover las ventas.

Para la ejecución del acto de venta se hace necesario considerar aspectos como:

✓ Escoger el canal de distribución:

✓ Productor-consumidor (circuito directo).

✓ Productor-detallista (circuito corto).

✓ Productor-mayoristas-detallistas (circuito largo).

✓ Escoger las políticas de precios por:

✓ Rapidez de pago (al contado).

✓ Volumen de compra según el monto.

✓ La categoría del cliente.

✓ Salir rápido de los productos o evitar pérdidas.

✓ Escoger la forma de pago:

✓ Al contado.

- ✓ A 30, 60 y 90 días.
- ✓ Fin de mes
- ✓ Determinar las técnicas de difusión:
- ✓ Publicidad: envío de documentos, periódicos, televisión, Internet, etc.
- ✓ Vendedores: son los encargados de buscar la clientela existente o potencial, de recibir pedidos y mantener buenas relaciones con los clientes.

6.2- Función Financiera

Se ocupa de estudiar las inversiones, las reinversiones, la distribución de utilidades, la adquisición de dinero, estar al día respecto a las fluctuaciones de los valores en el mercado, conocer constantemente las tendencias económicas locales, así como las del país y sus implicaciones internacionales; mantenerse al tanto de la legislación fiscal, de la mercantil, etc., y por consiguiente las tendencias generales de la competencia e igualmente analizar el impacto de todas esas corrientes sobre la empresa.

Es, en esencia, una función de previsión, de pronóstico, de cálculo y aprovisionamiento de dinero,

En consecuencia, la función financiera se ocupa de:

- ✓ Procurar y mantener el equilibrio económico de la Empresa.
- ✓ Asegurar una tesorería que funcione bien.
- ✓ Asegurar inversiones productivas.

Fondos de la Función Financiera

La función financiera debe proveer:

- ✓ Fondos que estarán inamovibles y serán dedicados a inversiones.
- ✓ Fondos para funcionar o fondos de operación, que aseguren el ciclo de la empresa.
- ✓ Cuando se va a establecer una empresa es necesario, estimar el capital suficiente que asegure la producción. La evaluación de los fondos de inamovilización serán una consecuencia directa del valor de los capitales, por lo

tanto, esta evaluación requiere un estudio económico y técnico. Es aquí donde se requiere ubicar capitales propios y capitales de fuera.

Capital propio, constituido por:

- ✓ El aporte de los fundadores.
- ✓ Suscripción de acciones.
- ✓ Autofinanciamiento (con los beneficios de la empresa)

Capital de afuera:

- ✓ Proveedores (diferir o atrasar el pago).
- ✓ Clientes (pago por adelantado).
- ✓ Crédito Bancario.

En todo momento la empresa debe contar con disponibilidad financiera. Por lo tanto, la tesorería debe proveer los medios para asumir los compromisos económicos que han de efectuarse. Mediante esta función, también se busca el equilibrio de la empresa adquiriendo y remunerando capitales.

6.3- La Función de Producción

Se define como el proceso de transformación de la materia prima en productos o artículos terminados. Implica:

- ✓ Diseño del producto.
- ✓ Estudio y determinación de especificaciones sobre la materia prima y los materiales a emplear.
- ✓ Estudio y selección de equipo, maquinaria, materia prima y materiales.
- ✓ Control de existencias en las materias primas y en los materiales adquiridos.
- ✓ Establecimiento de normas de calidad para los productos o artículos terminados.

- ✓ Planificación, programación y ejecución del trabajo fabril y la supervisión del mismo.

- ✓ Estudio y desarrollo de nuevos productos, etc.

Es importante destacar que dentro de la función producción existen Funciones auxiliares entre las cuales tenemos:

Ingeniería. Estudios de proyectos e instalaciones, diseños de productos, selección de equipos y maquinarias, etc.

Mantenimiento. Instalación y conservación de equipos y maquinarias de la industria.

Compras. Adquisición de equipo, de maquinaria, materias primas y materiales, etc., en tiempo oportuno en las cantidades, calidades y conforme a las especificaciones establecidas, así como en las mejores condiciones posibles de precio, y forma de pago.

Tráfico. Atiende los trámites de fletes y carga, expedita sus movimientos entre los proveedores y la empresa, para transportar y entregar a tiempo los equipos, maquinarias, la materia prima y los materiales que la Empresa requiere para su producción. Atiende también el transporte, acarreo y entrega de los productos terminados a los distribuidores de la empresa.

La función producción debe asegurar:

La preparación técnica de trabajo.

Implica establecer los planes de fabricación, precisar los materiales a utilizar y los tratamientos a ejecutar. Sus objetivos son:

- ✓ Reducir costo de equipos y fabricación.
- ✓ Obtener un rendimiento máximo de las instalaciones
- ✓ Lograr que los pedidos sean enviados a tiempo.

La preparación administrativa del trabajo

Implica repartir el trabajo de manera que los medios de producción sean utilizados al máximo, poseer suficientes reservas para evitar ruptura de STOCK, establecer la documentación que permita la ejecución de las actividades, tales como órdenes para salida de materiales, órdenes de trabajo con tipo de obra ejecutante y tiempo.

Ejecución y control del trabajo

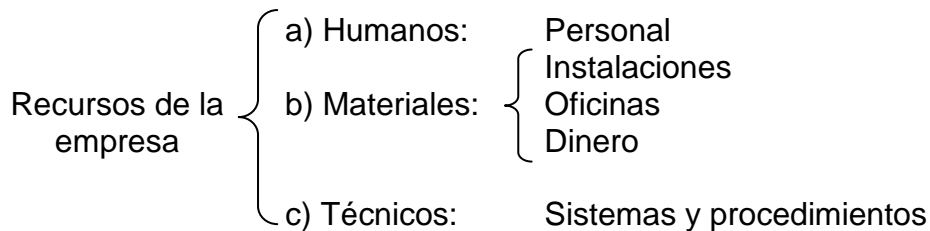
Ejecutar el trabajo sin dificultad y controlando aspectos como:

- ✓ Rendimiento de los factores de producción: rendimiento y presencia del personal, salida del material, buen estado del material.
- ✓ Avance del trabajo representado con (gráficas de Gantto Cronogramas).
- ✓ Control de calidad (mediante muestreo).

Remuneración del trabajo

Establecer una remuneración correcta y acorde con el trabajo, una escala de salarios justa, pago por día, por hora, por producto terminado, constituyen formas adecuadas de estimular al trabajador.

6.4- La Función Administrativa



Para optimizar dichos recursos y producir mejores resultados, es necesario que los gerentes y supervisores cumplan con una serie de funciones administrativas:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

Todos los niveles operativos son responsables, cualquiera que sea su participación en la empresa, de la realización de estas funciones. Sin embargo, dependiendo de la posición del gerente o supervisor, ellas van a diferir en cuanto a

la forma como se expresan. Así tenemos que, la función Planificación es muy amplia en los niveles directivos y se reduce a medida que nos aproximamos a los niveles de supervisión en la primera línea.

La Planificación supone la fijación por adelantado de los objetivos que desea alcanzar la organización y determinar cuáles son los medios necesarios para alcanzar esos objetivos.

La Planificación puede referirse al incremento en los niveles de producción, ventas o rentabilidad de la empresa.

Para que las organizaciones puedan trabajar efectivamente hacia el logro de sus objetivos tienen que establecer una estructura de autoridad y responsabilidad muy clara. Esto corresponde justamente a la función de Organización que implica la coordinación de actividades y la estructuración de grupos de trabajo que respondan a los objetivos planteados por la empresa. La estructura organizacional debe ser diseñada en forma tal que cada miembro de la empresa esté suficientemente informado de cuáles son las especificaciones del trabajo que debe realizar. Pero no basta con diseñar y actualizar estructuras organizativas. Se requieren además la elaboración de Sistemas y Procedimientos que normalicen las actividades de las distintas dependencias de la organización. Estas tareas las ejecutan los analistas de sistemas y los especialistas en Organización y Métodos.

La planificación y organización resulta efectiva en la medida en que la función de Dirección es realizada en forma eficiente.

La Dirección de un grupo de trabajo consiste en girar instrucciones y supervisar los subordinados. Esta función exige que los gerentes y supervisores desarrollen habilidades para las relaciones' interpersonales, de forma tal que puedan orientar y conducir al personal a su cargo hacia el logro de sus objetivos productivos.

La organización de la dirección va a ser variable según el tamaño, la naturaleza de la empresa y la personalidad de sus dirigentes. El papel de la dirección es el de escoger los objetivos, organizar los medios a nivel de responsables, escoger los cuadros de la empresa, controlar la ejecución, tratar las negociaciones con terceros (accionistas, banqueros, clientes, proveedores).

6.5- Función de Personal.

Tiene a su cargo entre otras las funciones el: reclutamiento, selección, desarrollo y mantenimiento del personal requerido para alcanzar sus objetivos.

El reclutamiento tiene como propósito atraer a la organización empleados potenciales cuyas características personales estén de acuerdo con las exigencias de los cargos vacantes. La selección de personal, por su parte, permite decidir

quienes de los que han sido encuestados, serán contratados por la empresa. Esto se logra mediante la revisión y estudio de la oferta de servicio, la administración de pruebas psicotécnicas y la realización de entrevistas con los candidatos.

El personal que ha sido contratado por la empresa requiere ser adiestrado y desarrollado para que se convierta en un miembro efectivo de la organización. Las empresas más progresistas destinan considerables recursos para el adiestramiento de su personal determinan las necesidades de capacitación, elaboran y ejecutan planes de adiestramiento para satisfacer esas necesidades.

La permanencia de los trabajadores dentro de la organización se logra mediante la administración de los llamados Planes de Mantenimiento del Personal, que consisten en suministrar a los trabajadores condiciones de trabajo higiénicas y seguras, estabilidad, sueldos y salarios adecuados, beneficios tanto médicos como sociales y programas de incentivos.

7) Proceso para Constituir una Empresa

Una vez elegida la forma jurídica de la empresa y su nombre hay que realizar una serie de trámites para que la empresa quede legalmente constituida y pueda comenzar su actividad.

Estos trámites son:

✓ *Certificación negativa de nombre o razón social:* Consiste en acreditar mediante un certificado del registro mercantil que no existe otra empresa con el mismo nombre o razón social que el que hemos elegido.

✓ *Relación de la escritura de constitución:* En ella constan los acuerdos de constitución adoptados por los socios y los estatutos de la sociedad que regulan su funcionamiento general.

✓ *Otorgamiento de escritura pública:* Después de confeccionar la escritura se procede a su firma por los socios o sus representantes legales ante un notario. Este acto se conoce como otorgamiento de escritura pública.

✓ *Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales:* Es un impuesto que graba la constitución de una sociedad con el 1% de su capital inicial.

✓ *Inscripción de registros:* La constitución de sociedades mercantiles debe inscribirse obligatoriamente en el registro mercantil.

✓ *Las sociedades anónimas,* además, deberán inscribirse en su registro específico del Ministerio de Trabajo.

✓ *Las sociedades cooperativas* se inscribirán en el registro de cooperativas.

✓ *Para proteger la propiedad industrial se ha de inscribir en el registro de la propiedad industrial.*

✓ *Los bienes inmuebles aportados a la sociedad se inscriben en el registro de la propiedad inmobiliaria.*

8) Las Franquicias

Franquicia es, desde el punto de vista técnico, un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen dos partes: La poseedora de la marca y de una gerencia prefijada: el franquiciante La interesada en comprarlos: el franquiciatario

Ambas partes firman un contrato, por el cual se establecen ciertas obligaciones: El franquiciatario se encuentra en la obligación de:

- ✓ ceder el uso de la marca,
- ✓ transferir el know-how a través del entrenamiento y los manuales de operación y
- ✓ brindar asistencia permanente.
- ✓ Por su parte, el franquiciatario tiene la obligación de:
- ✓ cumplir con los estándares de calidad y operación,
- ✓ entrenarse,
- ✓ dar un buen uso a la marca y
- ✓ abonar el derecho inicial y, si corresponde, las regalías

8.1- Definiciones:

○ Es un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en el cual, una de las partes (El franquiciante) otorga o cede, bajo determinadas condiciones, a la otra parte (el franquiciatario), los derechos de uso de su marca, logotipo, así como su saber hacer, para la fabricación o comercialización de un producto, o la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial de asociación y consecutivos pagos en relación al volumen de ventas del franquiciatario.

○ Tipo de licencia mediante la cual la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos.

- Acuerdo comercial en el cual un individuo obtiene de una compañía mas grande los derechos para vender un producto o servicio bien conocido.

Ventajas y Desventajas

8.2- Ventajas del franquiciatario

El comerciante con la franquicia se evita los riesgos y el trabajo que conlleva el inicio de cualquier negocio y se involucra en una actividad comercial ya instalada que sin duda le deja, entre otros beneficios, los siguientes:

- ✓ Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- ✓ Acceso inmediato a beneficios.
- ✓ Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciatario participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.
- ✓ Participación y provecho de la notoriedad de una marca.
- ✓ Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoria interna, etc.

8.3-Desventajas del franquiciatario:

Así como hemos visto la serie de ventajas que ofrece este negocio para el franquiciante, es importante igualmente hacer mención a los inconvenientes que se puede presentarse para el franquiciatario, entre ellos, podemos citar:

- ✓ Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia.
- ✓ Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.
- ✓ Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.
- ✓ La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.

8.4- Ventajas del Franquiciante:

Entre las ventajas del franquiciante tenemos las siguientes:

- ✓ El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas.
- ✓ La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.
- ✓ La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, obviamente respecto a una organización vertical propia y extendida.
- ✓ La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala.
- ✓ Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad.

8.5- Desventajas del franquiciante:

Aunque en principio no pareciera que existiesen desventajas para el franquiciante, cabe mencionar que la doctrina estima que ciertas situaciones del negocio de franquicias pudiesen considerarse como poco ventajosas para el franquiciante, a saber:

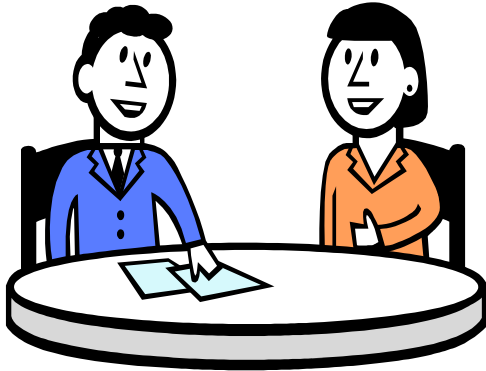
Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado. Activización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.

- ✓ Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema.
- ✓ Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciatario.

Actividades

Lea con detenimiento las preguntas que se presentan a continuación y considerando los temas tratados en esta unidad: comente con sus compañeros y responda en forma escrita las siguientes actividades:

1. Seleccione una empresa de su localidad e identifique:
 - a)Cuál es su objetivo. Considerando ¿qué producen? ¿para quién producen? Y ¿cómo producen?
 - b) ¿Qué tipo de empresa es según su forma jurídica?
2. Formule un plan que atienda una de las cinco funciones de las empresas.
3. Ubique dentro de su sector de actividad una franquicia y analice cuáles son sus ventajas y desventajas.



UNIDAD 3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- 1) **Planificación:**
 - 1.1- Naturaleza y Propósito.
 - 1.2- Tipos de Planes.
 - 1.3- Principios de la Planificación.
 - 1.4- Alcance de la Planificación.
 - 1.5- Características.
- 2) **Organización:**
 - 2.1- Naturaleza y Propósito.
 - 2.2- Tipos de Organización.
 - 2.3- Estructura organizativa.
 - 2.4- Centralización.
 - 2.5- Descentralización.
 - 2.6- Organigramas.
- 3) **Dirección:**
 - 3.1- Estilos básicos de dirección.
 - 3.2- Sistemas de Administración Existentes en la Empresa
 - 3.3- Fundamentos de la gerencia
 - 3.3.1- Motivación
 - 3.3.2- Liderazgo
 - 3.3.3- Comunicación.
- 4) **Control:**
 - 4.1- Control en los Niveles de la Empresa.
 - 4.2- Finalidad del Control.

Toda organización bien sea pública o privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, en este contexto la administración cumple un papel determinante, ya que debe interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de los procesos administrativos que involucran: la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar las metas adecuadas a cada situación.

1) Planificación

Según Robbins y Coulter, planificación es un proceso que requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (Qué hay que hacer) como de los medios (Cómo debe hacerse).

1.1- Naturaleza y Propósito de la Planificación

¿Por qué deben planificar los gerentes? Porque así se define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y el superfluo y se establecen los criterios para controlar. Cuando los empleados saben a donde va la organización y conque deben contribuir para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipo.

Sin la planificación, los departamentos pueden trabajar con objetivos contrarios e impedir que se cumplan los objetivos, con la planificación se ayuda a eliminar la incertidumbre, reduce las actividades inútiles.

Es un proceso de elegir metas y establecer los medios para alcanzarlas, sin planes, los gerentes no pueden organizar su personal ni su recursos, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan, no tienen muchas posibilidades de alcanzar las metas, ni de saber cuando y donde se desvían del camino, éstos afectan el futuro de la organización Planificación y el desempeño:

La planificación está asociada con mayores utilidades, mayor rendimiento de los activos y otros resultados financieros positivos; en segundo lugar la calidad del proceso de y la planificación apropiada de los planes contribuyen mas a un alto desempeño.

1.2- Principios de la Planificación:

✓ Principio de contribución de objetivos. El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es promover el logro de los objetivos de la empresa.

✓ Principio de los objetivos: si los objetivos tienen sentido pero las personas, tienen que ser claros alcanzables y verificables.

✓ Principio de prioridad de la Planificación: procede lógicamente a todos los demás funciones administrativas.

✓ Principio de eficiencia de planes: la eficiencia de un plan se mide por la cantidad que aporta al propósito y a los objetivos, se compensa con los costos requeridos para formulario y operativo y por las consecuencias no buscadas.

✓ Principio del factor limitante: en la elección de las alternativas, a mayor precisión para encontrar solución a los factores limitantes o decisivos para el logro de las metas, más fácil será elegir la alternativa favorable.

✓ Principio del compromiso: se debe abarcar en el futuro un periodo necesario para prever, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos.

✓ Principio de la flexibilidad: dar flexibilidad a los planes aminorará el peligro de las pérdidas sufridas por percances inesperados, pero es preciso poner esa flexibilidad en una balanza y ponderado contra sus ventajas,

✓ Principio de cambio de navegación: Cuanto más comprometen las decisiones a las personas a seguir un camino al futuro, más importante es repasar los hechos y expectativas periódicamente y rehacer los planes si es necesario para mantener el rumbo.

1.3- Alcance de la Planificación:

En la planificación estratégica: Es la Planificación más amplia de la organización, sus características principales son:

✓ Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro.

✓ Abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad. Se preocupa para alcanzar los objetivos del 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.

En la planificación táctica:

Es la Planificación realizada a nivel departamental, sus características principales son:

- ✓ Proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual.
- ✓ Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos: se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales.
- ✓ Se halla definida en el nivel intermedio por cada departamento de la empresa.

En la planificación operacional:

Planificación realizada para cada actividad o tarea. Sus principales características son:

- ✓ Proyectada a corto plazo, para el futuro inmediato.
- ✓ Incluyen cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ✓ Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

1.4- Características de la Planificación:

✓ La Planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.

✓ La Planificación está siempre orientada hacia el futuro. Se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ésta.

✓ Busca la racionalidad en la toma de decisiones, establecer esquemas para el futuro, funciona como un medio orientador en el proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre.

✓ Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.

✓ Es sistemática: Debe tener en cuenta el sistema y subsistema que lo conforman.

✓ Es repetitiva: Incluyen pasos o fases que se suceden, es un proceso que forma parte de otro mayor el proceso administrativo. Es una técnica de asignación de recursos.

✓ Es una técnica cíclica.

- ✓ Es una función administrativa que interactúa con las demás.
- ✓ Es una técnica de coordinación e integración.
- ✓ Es una técnica de cambio e innovación.

1.5- Tipos de planes:

✓ Planes estratégicos. Son los planes que tienen una aplicación en toda la organización que establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno, los planes estratégicos tienden a cubrir períodos más largos, normalmente de cinco años o más, cubren un punto más amplio de la organización y se refieren a áreas menos específicas, comprenden la formulación de objetivos y los operacionales asumen la existencia de los objetivos y definen la forma de lograrlos Por su marco temporal: Corto & largo plazo

✓ Planes a corto plazo. Cubren menos de un año y planes de largo plazo cubren más de 5 años, el término mediano o intermedio es el que cubre el periodo entre los dos extremos. Por su especificidad: Específico & direccional

✓ Planes específicos. tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad, ni malentendidos, ejemplo: un gerente quiere aumentar sus ventas en un 20% en 12 meses, podría establecer procedimientos, asignación de presupuesto, programas y actividades para alcanzar esos objetivos, Por su frecuencia de uso: Únicos & permanentes

○ Planes Operacionales. Especifican detalles de cómo serán logrados los objetivos generales, tienden a cubrir períodos más cortos, ejemplo: planes mensuales, semanales, diarios; Tienen un alcance más estrecho y limitado, son derivados de los planes operativos y se establecen con mayor detalle.

2) La Organización

2.1- Naturaleza y Propósito

Según Idalberto Chiavenato, Fayol reconoce la palabra administración como fenómeno de organización; afirma que la administración es un todo en el cual la organización es una de sus partes.

La administración es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que incluye Planificación, dirección y control; la organización es estática y limitada, se refiere al establecimiento de estructura y de forma. Se conciben distintas formas de organización, según su naturaleza:

✓ La organización como entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos.

✓ La organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (Planificación, dirección coordinación y control).

✓ La organización social: es una organización formal basada en la división racional del trabajo que especializa órganos y personas en determinadas actividades, es planeada y definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de manuales de organización, esta organización está formalizada oficialmente.

✓ La organización informal: emerge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas se configuran a partir de la amistad.

La organización formal consiste en:

✓ Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).

✓ Agrupar las actividades en una estructura lógica (Departamentalización).

✓ Asegurar las actividades o posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Puede diseñarse en tres niveles:

1. Organización global: abarca la empresa como totalidad, es el denominado diseño organizacional, puede asumir tres tipos: funcional, lineal y línea- Staff.

2. Organización departamental: abarca cada departamento de la empresa, denominado diseño por departamento (tipos de Departamentalización).

3. Organización y tareas operacionales: enfoca tareas, actividades u operaciones específicas denominado diseño de cargos o tareas, se hace por medio de la descripción y análisis de cargo.

La organización formal consta de un cierto número de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama hace énfasis en las funciones y en las tareas.

Estos niveles están definidos con rigidez, diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, las instrucciones y la remuneración.

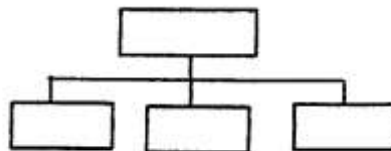
Entonces, la organización formal comprende normas, estructura organizacional, la filosofía, las directrices, reglamentos rutinas y procedimientos

para alcanzar los objetivos y mantener el equilibrio interno donde una de sus características es la racionalidad, donde las reglas y normas de comportamientos se ajustan a sus miembros y formulaciones de cargos funcionales y jerárquicos.

2.2- Tipos de organización

Organización lineal:

Constituye la estructura más simple y antigua, basada en la organización de los antiguos ejércitos y organización eclesiástica medieval; en ella existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.



La administración lineal obedece al hecho de que el supervisor y los subalternos existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad es una organización sencilla, piramidal, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en el área, se utiliza en las pequeñas empresas o etapas iniciales de las organizaciones.

Las características de una organización lineal son:

1. Autoridad lineal o única: Es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, resultante del principio de unidad de mando, cada subordinado reporta única y específicamente ante su superior y tiene un solo jefe del cuál recibe órdenes y ante quien reportan.
2. Líneas formales de comunicación: la comunicación entre los órganos o cargos se efectúan linealmente a través de las líneas presentes en el organigrama. (Comunicación ascendente y descendente)
3. Centralización de las decisiones: sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
4. Configuración piramidal: como resultado de la centralización de la autoridad en la cúpula de la organización, a medida que se asciende en la escala jerarquiza disminuye el número de cargos u órganos.

Las ventajas de la Organización Lineal son:

- ✓ Estructura sencilla y de fácil comprensión, debido a que la cantidad de órganos o cargos es relativamente pequeña, la cúpula sólo presenta un órgano centralizado y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.

- ✓ Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos y/o cargos involucrados: ningún órgano o cargo interviene en el área aledaña porque las atribuciones y responsabilidades están definidas y determinadas con claridad.

- ✓ Facilidades de implementación: al incrementar la unidad de mando, la organización lineal facilita el funcionamiento, el control y la disciplina.

- ✓ Estabilidad considerable: gracias a la centralización del control y de las decisiones y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, permite un funcionamiento tranquilo.

- ✓ Es el tipo de organización indicado a las pequeñas empresas por su fácil manejo y estructura sencilla.

Sus *desventajas son*: :

- ✓ La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez e inflexibilidad que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones extremas.

- ✓ La autoridad lineal basada en la dirección única y directa puede volverse autoritarias y provoca rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.

- ✓ Enfatiza la función de jefatura y de mando y la exagera, los jefes se vuelven generalistas.

- ✓ La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada.

- ✓ A medida que crece la organización lineal conduce a una inevitable congestión y la comunicación por ser lineal se vuelve demoradas, sujetas a intermediarios y distorsiones.

El campo de aplicación de la organización lineal:

Cuando la empresa es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

- ✓ Cuando la organización está comenzando su desarrollo.

- ✓ Cuando las tareas están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones, y su estructura es estable y permanente.

✓ Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo es más importante que la calidad del mismo.

✓ Cuando la organización juzga más importante invertir en consultoría externa que establecer asesoría interna.

Organización Funcional:

Es el tipo de estructura organizacional que especifica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Este principio separa, distingue y especializa, es el germen del staff.

Esta estructura fue consagrada por Frederick Taylor, quien encontró que era lineal donde cada jefe era superior absoluto sobre sus obreros.

Cuando ocurría un problema, cada obrero se presentaba ante su jefe para pedirle que tomara una decisión y este a su vez se reportaba ante un jefe general para solicitar la ejecución del trabajo.

Algunas de sus características son:

1. Autoridad funcional dividida: la autoridad es relativa y se basa en la especialización, está sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización, nada tiene de lineal, jerárquica o de mando, cada subordinado rapada ante muchos superiores asuntos concernientes de la especialidad de ellos.

2. Líneas directas de comunicación: sin intermediados, busca la mayor rapidez en la comunicación entre los diferentes niveles.

3. Descentralización de las decisiones: Las decisiones se delegan a los órganos o cargos, que posean conocimientos para implementarlos mejor.

4. Énfasis en la especialización de cada uno de los órganos o cargos en todos los niveles de la organización, existe una profunda separación de las funciones de acuerdo a las especialidades involucradas.

Entre las Ventajas de la Organización funcional encontramos las siguientes:

✓ Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, lo que permite que cada órgano o cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.

✓ Permite la mejor supervisión técnica posible o especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

✓ Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios.

- ✓ Separa funciones de Planificación y control de las funciones de ejecución, existiendo especialización de éstas.

Este tipo de organizaciones poseen las siguientes desventajas:

- ✓ Dispersión, pérdida de autoridad de mando: la exigencia de obediencia y disciplina, aspectos típicos de la organización lineal.

- ✓ Subordinación múltiple: Existe el peligro de que el subordinado busque orientación en el especialista menos indicado para solucionar un problema.

- ✓ Tendencia a la competencia entre los especialistas que tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

- ✓ Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización, pueden conducir a la divergencia y multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos.

Campo de aplicación de la organización funcional:

- ✓ Cuando la organización por ser pequeña tiene un grupo de especialistas bien compenetrados que reporta a un gerente o dirigente orientado hacia los objetivos comunes establecidos y definidos.

- ✓ Cuando en determinadas circunstancias la organización delega durante un periodo determinado autoridad funcional a un órgano especializado sobre los demás órganos, para implementar alguna rutina o procedimiento o evaluar y controlar alguna actividad.

Organización de tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y de la funcional. Es un tipo de organización jerárquica consultiva, el tipo más empleado; en este tipo de organización existen dos órganos de líneas (órganos de ejecución y de asesoría y órganos de apoyo y consultoría que mantienen relaciones entre si. Este tipo de organizaciones se caracteriza por contar con:

- ✓ Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional con predominio de la primera. Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior.

- ✓ Los servicios de reclutamiento y selección de personal (avisos de reclutamiento, recepción de los candidatos, entrevistas preliminares, presentación de pruebas, registro de información, clasificación de los candidatos, etc.) son

realizados por el departamento de personal y enviar a los candidatos a las secciones que los requieren, en donde serán aceptados o rechazados. También se puede observar:

- ✓ Coexistencia de las líneas formales con las líneas directas de comunicación

- ✓ Separación entre los órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores) que son consultores, prestadores de servicio especializados a los diversos órganos de la empresa.

- ✓ Los miembros del staff se dedican, a los trabajos que requieren estudio e investigación y concentran su atención en asuntos de Planificación y problemas del negocio o de la organización, su autoridad y responsabilidad provienen del trabajo de consejería sin disminuir la autoridad y responsabilidad de los jefes de líneas pero mantienen completa autoridad y responsabilidad de la ejecución de los planes.

Entre sus ventajas podemos mencionar:

- ✓ Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad única

- ✓ Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y del staff, los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas (producir y vender), mientras que los órganos del staff se responsabilizan por la prestación del servicio especializado (financiar, comprar, administrar recursos humanos, planear y controlar, etc.) los órganos de línea desarrollan sus actividades con sus propios medios y recursos y el staff a veces desarrolla sus servicios a los órganos utilizando medios y recursos de otros órganos.

Posee las siguientes desventajas:

Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa por que los ejecutivos o asesores del staff no tienen autoridad lineal sobre los ejecutores y el gerente de línea no tiene el tiempo ni la preparación. Estos conflictos tienen las siguientes características:

El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional mientras que el hombre de línea se forma en la práctica.

El asesor generalmente tiene mejor preparación académica experiencia.

- . El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle autoridad para aumentar su prestigio y posición.

- . Al planear y recomendar el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

La asesoría es cara y los empleados de líneas se preocupan por los empleados financieros, por lo cual el staff hace muchas propuestas y puede ser dañino para la empresa

Su campo de aplicación es el siguiente:

Esta forma de organización es la más ampliamente aplicada y utilizada siempre y cuando estos especialistas no interfieran con la línea de autoridad. Cuando sus servicios sean necesarios a un costo razonable.

Los Comités:

Es un conjunto de personas al que como grupo se le entrega un asunto para que lo estudie, puede tomar decisiones sobre subordinados, para recibir y analizar información, también se estructuran como Comisiones, juntas, consejos. Se caracterizan por lo siguiente:

1. No es un órgano de la estructura organizacional, sino que abarca varios órganos (asuntos interdepartamentales) pueden pertenecer a diferentes departamentos, su vida es provisional o inestable y dura hasta alcanzar su objetivo.

2. Pueden asumir modelos bastante diferentes como:

- ✓ Formales: son parte integral de la organización
- ✓ Informales: son organizados para alcanzar algún objetivo
- ✓ Temporales: su existencia se relaciona con el estudio, trabajo o tratamiento de algún asunto.

3. Los comités se sustentan en el siguiente estudio:

- ✓ Deben nacer de una necesidad sentida por los representantes de las distintas áreas o personal involucrado.
- ✓ Deben representar las funciones y el personal para abarcar las opiniones y enfoques de ellos.
- ✓ La autoridad y los objetivos deben estar bien definidos. Deben compensar su costo.
- ✓ Deben tener una agenda bien preparada
- ✓ Deben de participación a todos sus miembros.

Entre sus ventajas encontramos:

- ✓ Toman decisiones y juicios grupales.
- ✓ Coordinación
- ✓ Transmisión de información
- ✓ Restricción de la delegación de autoridad
- ✓ Consolidación de la autoridad.

Posee las siguientes desventajas:

- ✓ Pueden llevar a perder el tiempo en la toma de decisiones.
- ✓ Costo de tiempo y dinero, consumen tiempo útil de cada participante.
- ✓ Exigen un coordinador excepcionalmente eficiente.

Su Campo de aplicación:

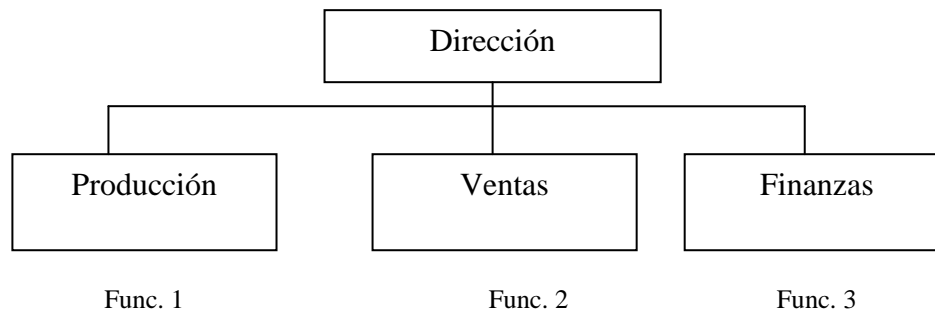
- ✓ Cuando una conclusión apropiada de información muy variada como precios, presupuestos, salarios, etc.
- ✓ Cuando es necesario obtener opiniones de varias personas calificadas para tomar una decisión importante.
- ✓ Cuando el éxito de las decisiones depende de la perfecta comprensión de todos los aspectos y detalles de un asunto.

2.3- Estructura organizativa:

Departamentalización:

Consiste en dar estructura a la organización agrupando tareas, actividades etc. Que permitan obtener homogeneidad en cada órgano, de tal manera que el recurso humano pueda establecer una diferenciación de acuerdo a las actividades, al trabajo que ejecuta y los fines de la organización..

- ✓ *Departamentalización por funciones (áreas funcionales).* Consiste en agrupar actividades y tareas de acuerdo con las actividades desarrolladas en una empresa como: producción, ventas, finanzas.



Este tipo de estructura cuenta con las siguientes ventajas:

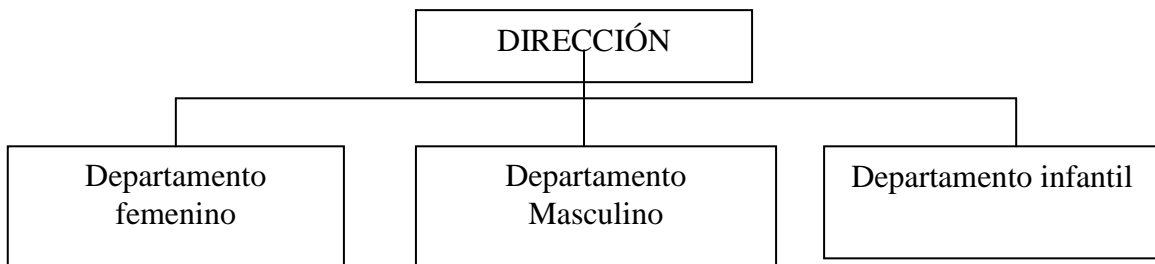
- ✓ Permite agrupar a los especialistas bajo una jefatura única cuando debe ejecutarse una tarea especializada.
- ✓ Garantiza la máxima utilización de las debilidades técnicas actualizadas de las personas, máquinas y producción masiva.
- ✓ La Departamentalización por funciones es más adecuada en circunstancias estables y de poco cambio que requieran desempeño rutinario.
- ✓ Es apropiada para empresas con pocas líneas de productos o servicios que permanezcan, invariables por largo tiempo.
- ✓ Refleja uno de los más aptos niveles de auto desarrollo que aprovecha su propia experiencia.

Entre las desventajas de este tipo de estructuras encontramos:

- ✓ Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, crea barreras entre departamentos debido al énfasis puesto en las especialidades.
- ✓ No es adecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.
- ✓ Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos.
- ✓ Tiende a que las personas concentren sus esfuerzos en las propias especialidades.

Departamentalización por clientela

Está basada en la clientela, implica la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes, edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.



Las Ventajas de la Departamentalización por clientela son las siguientes:

- ✓ Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más crítico de la organización, está orientada hacia el exterior de la organización preocupada más por el diente que por si misma.

- ✓ Cuando el negocio depende de los tamaños o las características del producto o servicio que varían conforme al tipo o al tamaño de los clientes.

- ✓ Motiva a los ejecutivos y participantes a satisfacer las necesidades y exigencias del cliente.

- ✓ Permite concentrar sus conocimientos en las distintas necesidades y exigencias de los canales del mercado.

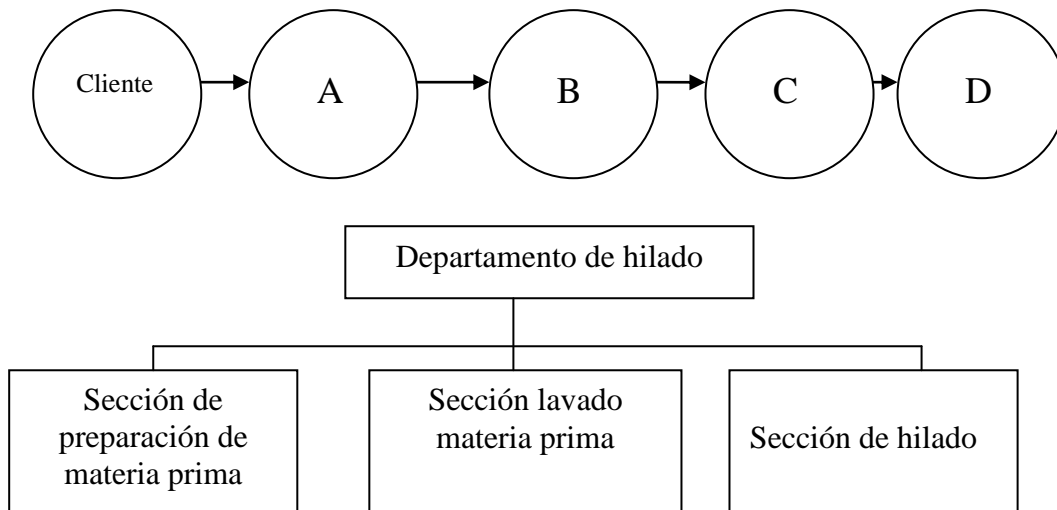
Algunas de sus desventajas son:

- ✓ Las demás actividades de la organización (producción, finanzas, etc,) pueden tornarse secundarias debido a la preocupación compulsiva por el cliente.

- ✓ Los demás objetivos de la organización (rentabilidad, productividad, eficiencia, etc) pueden ser dejados de lado o sacrificados por buscar la satisfacción del cliente.

Departamentalización por proceso

Se utiliza con frecuencia en las empresas fabriles en los niveles inferiores de la estructura organización de las áreas productivas o de operaciones. Para la diferenciación y la agrupación se establecen secuencias en el proceso productivo u operacional o se hace una distribución y disposición racional del equipo utilizado. Ejemplo:



Las ventajas son las ganancias económicas derivadas de la propia naturaleza del equipo o de la tecnología. Ésta última pasa a ser el foco y el punto de referencia para la agrupación de unidades y posiciones. El énfasis en los procesos originó la reingeniería para reinventar- las empresas a través del rediseño total de los procesos empresariales. En atención a esto se presenta:

- ✓ Desarrollo de productos o servicios.
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Identificación de las exigencias del cliente.
- ✓ Fabricación y manufactura u operaciones.
- ✓ Logística.
- ✓ Administración de pedidos.
- ✓ Administración de RRHH.
- ✓ Planificación y asignación de recursos.
- ✓ Monitoreo del desempeño organizacional.

Sin embargo, posee las siguientes desventajas:

- ✓ Cuando la tecnología utilizada experimente cambios y desarrollos revolucionarios hasta el punto de itere el proceso, este tipo de Departamentalización falla por la flexibilidad y adaptación. En el caso del computador, los grandes desarrollos tecnológicos en el procesamiento de datos

han producido cambios en el equipo (hardware) y en el proceso (software) lo cual ha complicado aún más la situación.

✓ Además de estar ligado a la tecnología, este tipo de agrupación también está ligado al producto o servicio obtenido en el proceso.

✓ La nueva orientación de la ingeniería trajo como consecuencia:

✓ Las unidades departamentales tienden a desaparecer y ceder su lugar a equipos orientados hacia proceso o cliente.

✓ La estructura organización jerárquica larga y alargada se transforma en una estructura horizontal y plana: de centralizada y rígida a flexible y maleable.

✓ La actividad también: las tareas basadas en la fragmentación y especialización simple y rutinaria con énfasis en el aislamiento individual pasa a las tareas basadas en trabajos multidimensionales en equipo con énfasis en la responsabilidad grupal y colectiva.

✓ Las personas dejan de ser moldeadas por reglas y reglamentos internos y pasan a ejercer su autonomía y responsabilidad.

Departamentalización por productos o servicios.

Implica diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con los fines de la organización, esto es de acuerdo con el producto fabricado o el servicio prestado donde todas las actividades para producir un servicio o un producto deben agruparse en el mismo departamento, facilitando el empleo de tecnología, máquinas y equipos, del conocimiento y de la mano de obra, lo cual permite concentrar los esfuerzos aumentando la eficiencia de la organización. Entre sus ventajas encontramos:

✓ Fija la responsabilidad de los departamentos es evaluado por el éxito o fracaso del producto o servicio.

✓ Facilita enormemente la coordinación interdepartamental, en donde la preocupación básica es el producto.

✓ Facilita la innovación, que requiere cooperación y comunicación de varios grupos que contribuyen en la fabricación del producto.

✓ Es apropiada en circunstancias externas inestables y cambiantes que exige la cooperación y la coordinación de sus esfuerzos para lograr el mejor desempeño del producto.

✓ Permite flexibilidad puesto que las unidades de producción pueden ser mayores o menores - conforme al cambio de condiciones- sin interferir en la estructura organizacional como un todo.

Las desventajas de este tipo de estructura son:

✓ Mientras que la Departamentalización por funciones concentra especialistas en un grupo bajo el mismo director, la Departamentalización por productos los distribuye en subgrupos orientados hacia diferentes productos.

✓ En las empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos no se recomienda la Departamentalización por productos en circunstancias externas estables porque ocasiona un elevado costo operacional.

✓

Departamentalización Geográfica

También denominada departamentalización territorial o regional. Requiere la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con el cubre la empresa. Las funciones y los productos o servicios (semejantes o no) deberán agruparse con bases en criterios geográficas.



Ventajas de este tipo de organización:

✓ Cuando las circunstancias además indican que el éxito de la organización depende de su adaptación a las condiciones y necesidades locales o regionales.

✓ Permite fijar la responsabilidad a las condiciones de las ganancias y el desempeño de la misma forma que la organización por producto, sólo haciendo énfasis en el comportamiento regional o local.

✓ Permite motivar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito del producto.

- ✓ Ser recomienda en empresas minoristas si se centralizan ciertas funciones (compras, finanzas).

- ✓ Si cambian las condiciones y características locales a las cuales se adapta adecuadamente.

Desventajas:

- ✓ El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación de los aspectos de Planificación, ejecución o autonomía de la organización debido al grado de libertad y autonomía, dado las regiones o filiales.

- ✓ La preocupación, estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y de producción y casi no requiere especialización.

- ✓ Delegación: Es la asignación de autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para en tareas específicas que implica: Asignación de tareas de un puesto, determinado de resultados, delegación de autoridad para el cumplimiento de las tareas y responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto al cumplimiento de las tareas.

2.4- Centralización:

El término centralización tiene varios significados.

- ✓ Centralización del desempeño: corresponde a la concentración geográfica, es característica de una compañía que opera en un solo lugar.

- ✓ Centralización departamental: se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento, ejemplo: el mantenimiento de una planta.

- ✓ La centralización como aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En estos casos los administradores de los niveles altos ostentan un alto grado de autoridad.

2.5- Descentralización:

Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada Es un aspecto fundamental de la delegación, en la medida que se delega autoridad, se descentraliza. Entre sus ventajas encontramos que:

Descarga de la alta dirección de cierto peso de toma de decisiones y obliga a los superiores a ceder autoridad.

- ✓ Alienta la toma de decisiones y la asunción de autoridad y responsabilidad
- ✓ Concede a los administradores mayor libertad e independencia en la toma de decisiones.
- ✓ Promueve el desarrollo y uso de los controles amplios, lo que puede elevar la motivación.
- ✓ Promueve al desarrollo de los administradores generales
- ✓ Hace posible la comparación del desempeño de las diferentes unidades organizacionales.

Sus desventajas son:

- ✓ Dificulta el logro de políticas uniformes
- ✓ Implica mayor complejidad en la coordinación de las unidades descentralizadas
- ✓ Puede resultar pérdida de control de cierto grado de control por parte de los administradores de niveles superiores.
- ✓ Pueden sufrir limitaciones a causa de técnicas de control inadecuadas y por la no disponibilidad de administradores no calificados

2.6- Los organigramas

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus partes.

- ✓ Es un instrumento de comunicación que permite:
- ✓ Prever globalmente el cuadro de la estructura organizativa.
- ✓ Poner en conocimiento del personal la posición que ocupan, así como la relación que tienen con el resto de la estructura.
- ✓ Hacer del conocimiento de terceras personas cómo está estructurada la organización.
- ✓ Hacer del conocimiento del personal, las posibilidades de ascenso en una estructura organizativa.
- ✓ Sirve como instrumento de análisis porque permite detectar:
- ✓ Desequilibrio en la estructura

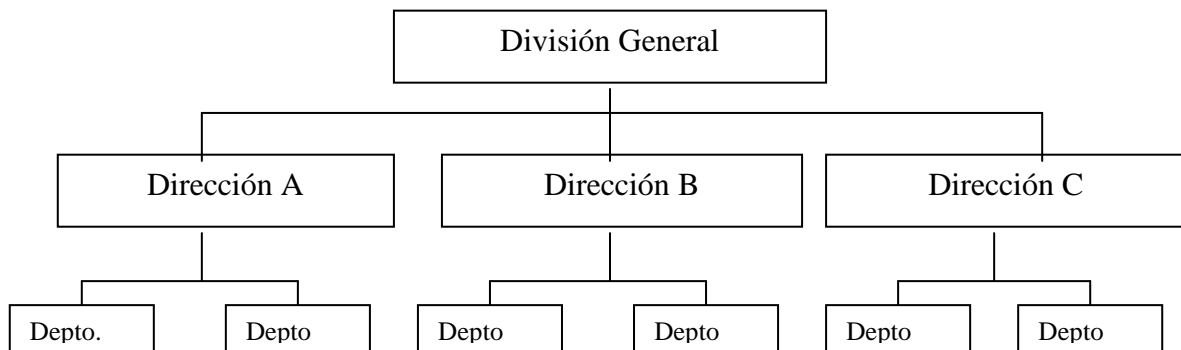
- ✓ Amplitud excesiva en el alcance del control
- ✓ Niveles indefinidos
- ✓ Funciones superpuestas
- ✓ Confusión a la autoridad.
- ✓ Confusión en la relación de dependencia

2.6.1- Tipos de Organigrama:

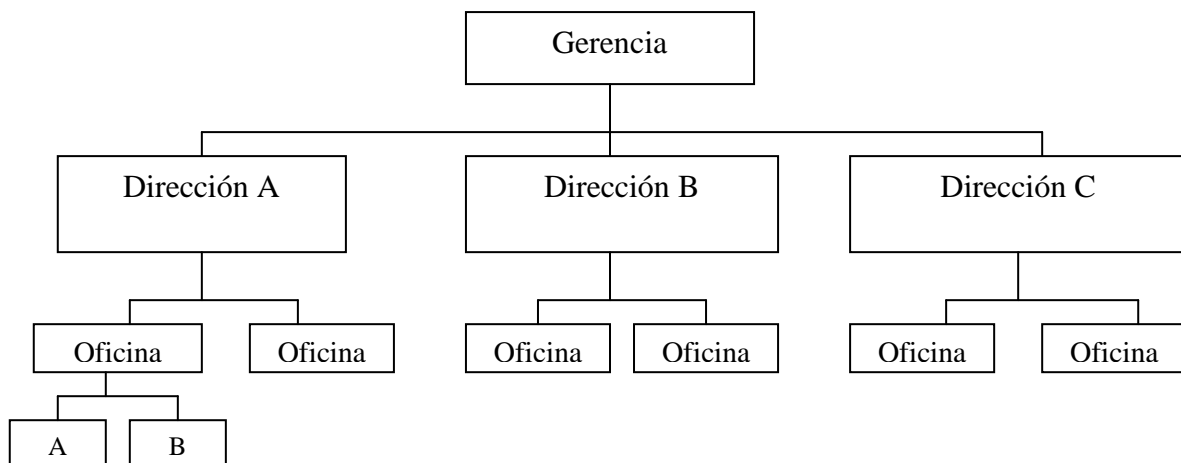
Existen cuatro grandes grupos de organigramas de los cuales se expondrán generalmente dos grupos: Según su ámbito y según su representación.

- Según su ámbito: Generales y específicos.

Organigramas Generales: contienen información representativa hasta un determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

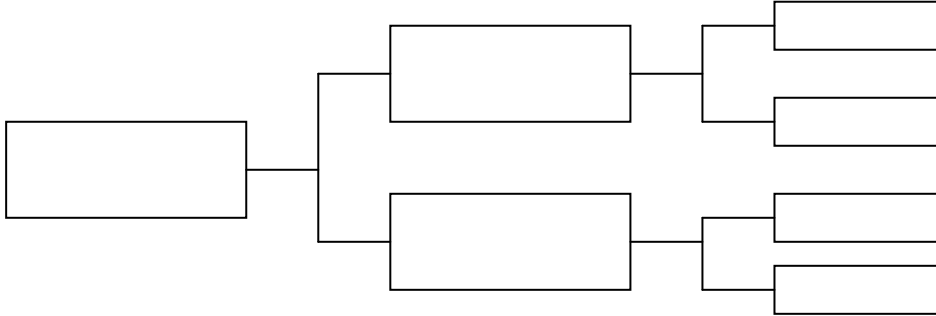


Organigrama específico: Muestra en forma particular la estructura de un área de la organización. Ejemplo:

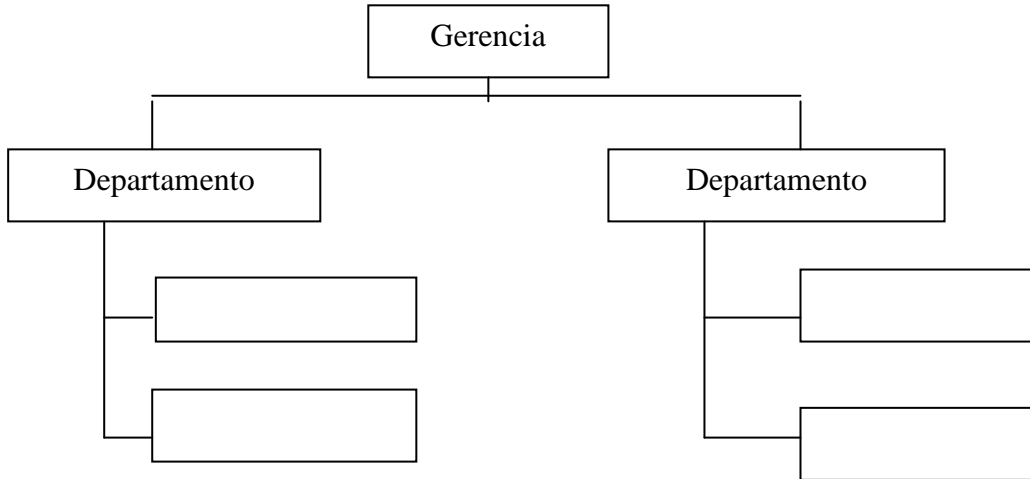


- Según su representación:

verticales



Mixtos:



3) La Dirección

La Dirección: Según Koontz y Weichrich, es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; donde administrar implica crear y mantener las

condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de los objetivos comunes. Una vez trazado los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. El proceso de Dirección consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

Factor humano en la Administración: Por medio de la Dirección los administradores ayudan a los empleados a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento del propósito de la empresa. Es necesario que los administradores conozcan los papeles que asume la gente, así como la individualidad y la personalidad de ellos.

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente, por tanto las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos bajo el supuesto tácito de que en esencia, todas las personas actúan parecidamente, sin embargo reconocen que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimiento y habilidades y potencial.

La función administrativa de dirección en el nivel institucional de la empresa, es la responsable de la conducción y orientación de la acción empresarial mediante la dinamización de las actividades en todas las áreas y niveles de la empresa. Es una función predominantemente orientada hacia el desempeño de las personas, ya que ellos son los recursos que animan los demás recursos empresariales.

3.1- Estilos básicos de Dirección

Estilo de la teoría X. Se fundamenta en concepciones obsoletas respecto del comportamiento humano, Según esta teoría la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso.

Ouchi considera que la productividad es un problema de organización social o en terminos de negocios, de organización administrativa.

Si un gerente se ve obligado, ya sea por una administracion burocratica o por un contrato sindical igualmente inflexible, a designar equipos de trabajo estrictamente con base a antigüedad, esa sutileza se pierde y la productividad disminuye..

Estilo de la teoría Y. Se basa en la descentralización de las decisiones y la delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo, la administración consultiva y la autoevaluación del desempeño.

Se refiere a la integración de los intereses personales con los objetivos de la organización, el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

El hombre normal no le disgusta trabajar, el trabajo es fuente de satisfacción (se realiza voluntariamente) si se considera una fuente de castigo (se tratará de evitar).

El ser humano se compromete a alcanzar los objetivos de la empresa por la compensación asociada con el logro (satisfacción de necesidades personales).

3.2- Sistemas de administración según Likert

Autoritario-coercitivo. Representa el sistema más autocrático y rígido de la administración. Hay énfasis en los castigos y medidas disciplinarias.

Autoritario benevolente. Centralizado en la cúpula administrativa; Comunicación relativamente precaria; La interacción humana es poca y la organización informal es incipiente.

Sistema consultivo. Toma en cuenta la opinión de los empleados para enriquecer la práctica de toma de decisiones.

Sistema participativo. El más democrático de todos. Las decisiones se delegan; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos; el trabajo se realiza totalmente en equipo; hay énfasis en las recompensas en especial las simbólicas y sociales. En algunos casos, se comprueba la coexistencia de los cuatro sistemas en diferentes áreas y niveles de la misma organización.

Dentro del proceso administrativo Dirección, es determinante el comportamiento de las mismas para alcanzar los objetivos empresariales, en consecuencia, la gerencia es una actividad orientada hacia los individuos y se fundamenta en la motivación, el liderazgo y la comunicación.

3.3- Fundamentos de la gerencia:

Motivación

Todo comportamiento humano, es causado, motivado y orientado hacia objetivos personales, y pueden ser explicado mediante el ciclo motivacional: equilibrio interno, estímulo o incentivo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción o frustración de la necesidad, incluso compensación mediante otro comportamiento derivado. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía: las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) están arriba. Las necesidades inferiores monopolizan el comportamiento, por ser más apremiantes; sin embargo, a medida que son

satisfechas, comienzan a manifestarse las necesidades superiores. Por otra parte, la motivación puede explicarse mediante dos factores: higiénicos (o contextuales y preventivos) y Motivacionales (intrínsecos o de satisfacción), incluso por un enfoque situacional, según el cual la motivación de producir depende de expectativas y recompensas, y de las relaciones entre ambas, donde los resultados intermedios dependen de los resultados finales esperados. Los resultados intermedios que tienen gran instrumentalidad y despiertan expectativas frente a los resultados finales tienen mayor potencial motivacional, como el caso del dinero. Se proporciona el concepto de hombre complejo, en contraposición al simplismo del concepto de hombre económico y hombre social. El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional reinante en la empresa.

El liderazgo

El liderazgo, es decir, la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada mediante el proceso de comunicación humana, para conseguir objetivos específicos. El liderazgo puede explicarse mediante los rasgos de personalidad del líder o mediante estilos de liderazgo (autoritario, liberal y democrático, o liderazgo centrado en la tarea versus liderazgo centrado en las personas), mediante ciertas habilidades gerenciales básicas (como la teoría tridimensional de la eficacia gerencial), mediante teorías situacionales (contingenciales) que consideran el líder, los subordinados y la situación como tres fuerzas interactuantes, o incluso mediante un modelo situacional que considera el poder de la posición del líder y los miembros.

La comunicación

La comunicación, es decir, el proceso mediante el cual dos personas intercambian información y la comprenden. Este proceso consta de siete etapas: creación, codificación, transmisión, canal, recepción, decodificación y acción, y está influido por cuatro elementos: lenguaje, retroalimentación, percepción y ruido. También puede estar influenciado por barreras técnicas, semánticas y humanas. Las comunicaciones, sean formales o informales, orales o escritas, descendentes, ascendentes o laterales, son importantes para el comportamiento humano en las empresas.

4) Control

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y planes, ya que no se puede controlar ni que hayan planes que definan lo que debe hacerse. (Chiavenato. 2004).

4.1- Control en los tres niveles de la empresa

NIVEL DE LA EMPRESA	TIPO DE CONTROL	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macro orientado considera la empresa en su totalidad como un sistema
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo	Micro orientado considera cada tarea u oposición

4.2- Finalidad del control

Asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas a nivel institucional), de los planes tácticos elaborados a nivel intermedio, y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional), se ajustan tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos, los tres niveles de control están interconectadas y entrelazados íntimamente. En la práctica, no existe una separación clara entre ellos.

Actividades

1. ¿En qué consiste el principio de flexibilidad en el proceso de planificación.
2. ¿Por qué es importante planificar?
3. Considerando los tipos de planes, dé al menos tres ejemplos de cada uno.
4. Elabore un cuadro comparativo de los tipos de organización.
5. Elabore, considerando una empresa de su localidad, la estructura organizativa (organigrama).
6. Qué importancia tiene el recurso humano en una organización.
7. Considerando los tipos de control explique cómo se vinculan con los procesos de planificación, organización y control.
8. Identifique el estilo de liderazgo en una empresa de su localidad.



UNIDAD 4. MODOS DE PRODUCCIÓN.

- 1) PRODUCCIÓN.
- 2) RELACIONES DE PRODUCCIÓN
- 3) FACTORES DE PRODUCCIÓN
- 4) MODOS DE PRODUCCIÓN.

El hombre es un ser eminentemente social, de ahí que siempre se ha reunido con sus semejantes con el objeto de formar grupos, comunidades y sociedades y con ello poder satisfacer sus necesidades. Las sociedades se transforman y se desarrollan, constituyendo la vida social y creando diversas formas de organización socioeconómicas

1) Producción.

Todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos que tienen una mayor o menor perfección desde el punto de vista técnico.

Este concepto tiene vital importancia en la teoría marxista, ya que de acuerdo a ella, en el proceso productivo Por esta razón podemos hablar de la forma de ser de los campesinos, también por esto un obrero de los años de la revolución industrial en Inglaterra pensaba de manera distinta que uno de nuestros días. El obrero sigue siendo obrero solo que han cambiado las condiciones materiales de vida.

2) Relaciones de Producción

Se establecen entre aquellas personas que de una u otra forma participan en el proceso productivo y los medios de producción. En la sociedad capitalista donde la producción se encuentra altamente tecnificada, la tarea del obrero se reduce, en muchos casos, a apretar botones para que la maquina trabaje. No tiene control sobre los medios de producción ni es tampoco su propietario. A diferencia de las fuerzas productivas, las relaciones de producción tienen un carácter estático. Nacen cuando una nueva sociedad nace y son su esencia. Duran lo que la sociedad dura. De esta forma, cuando se destruyen las relaciones de producción de la sociedad esclavista, surgen nuevas formas de producción (feudales) que dan origen a la sociedad feudal.

Así también, las relaciones de producción feudales son desplazadas por los capitalistas, dando origen al capitalismo; y las relaciones de producción capitalistas son reemplazadas por las socialistas dando origen al socialismo.

El que los hombres entren en determinadas relaciones de producción, no depende de su conciencia, sino de las condiciones materiales de vida.

Depende, en última instancia, del nivel de desarrollo de las fuerzas.

El conjunto de las relaciones de producción de un sistema es lo que se llama Base o Infraestructura económica.

3) Modos de Producción

Según Carlos Marx, el modo de producción determina las condiciones de trabajo y las relaciones entre todos los componentes de la sociedad.

Las Fuerzas Productivas: son los elementos necesarios para que se pueda llevar a cabo la producción (hombres, materia prima y herramientas).

Las Relaciones de Producción: son los nexos o relaciones que se establecen entre los individuos que intervienen en la producción de bienes y servicios, en consecuencia según Marx, el modo de producción se integra por las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

En consecuencia, si el valor más importante de la producción es su carácter social; en el modo de producción, los hombres establecen relaciones de una forma u otra y el trabajo individual se convierte en una parte del trabajo social.

4) Cuales son los Modos de Producción

Comunidad Primitiva: Aquí la mayor parte de los medios de producción y especialmente la tierra son de propiedad común.

La Esclavitud: Los medios de producción como los hombres que se sirven de ellos en sus trabajos, son propiedad de otros hombres. Los esclavos pueden ser de propiedad privada o del estado; esto se considera la primera forma de explotación del hombre por el hombre en la historia de la humanidad. En este periodo nace el Estado, debido a la necesidad de mantener bajo control las insurgencias y personas que se querían librar del yugo, es así como se originan tres clases: la explotadora (dueños de tierras y de los esclavos), la explotada (esclavos y campesinos muy pobres) y los mercaderes o comerciantes (constituida por los intermediarios entre los compradores y vendedores).

El Feudalismo: Sistema contractual de relaciones políticas y militares entre los miembros de la nobleza de Europa occidental durante la alta edad media.

El feudalismo se caracterizó por la concesión de feudos (casi siempre en forma de tierras y trabajo) a cambio de una prestación política y militar, contrato sellado por un juramento de homenaje y fidelidad.

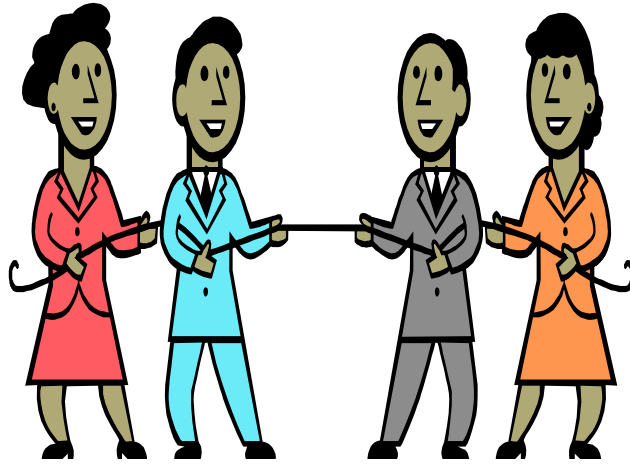
Capitalismo: Régimen económico fundado en el predominio del capital. Sistema basado en el dominio de la empresa privada en la organización económica. La producción capitalista esta destinada al cambio. Los medios de producción son propiedad de cierto sector de la sociedad: Los capitalistas; el resto de los miembros de la sociedad (la gran mayoría), no posee sus propios medios de producción; trabajan como asalariados y utilizan los medios de producción de los capitalistas.

Socialismo: Teoría político-económica que promueve la propiedad y administración de los medios de producción por parte de las clases trabajadoras con el fin de lograr, mediante una nueva organización de la sociedad, la igualdad política, social y económica de todas las personas. Los medios de producción son de propiedad social y una parte de ellos, puede ser, igualmente propiedad común de cooperativas, comunidades rurales, municipios, ciudades; etc.

Actividades:

Realiza las siguientes actividades con los integrantes de tu grupo de estudio o con varios compañeros participantes y luego, presenta en forma escrita tus respuestas

- 1.-¿Explique en que consisten los modos de producción, señalando sus características más relevantes?
- 2.-¿En la actualidad señale cómo esta compuesta la estructura social en nuestro país?
- 3.-¿Cómo se establecen las relaciones de producción en el sistema capitalista?
- 4.-¿Qué sistema de producción existe en la actualidad en Venezuela?
- 5 ¿Que opinión le merece la siguiente frase “los hombres crean sus condiciones materiales de vida.”
- 6.-¿Hacia donde se orienta el modelo de producción en Venezuela?.



UNIDAD 5. NUEVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES.

- 1) Globalización.
- 2) Calidad.
- 3) El Cooperativismo
- 4) Núcleos del Desarrollo Endógeno.

1) Globalización

Se puede interpretar Globalización como el proceso político económico, social y ecológico que está teniendo lugar actualmente a nivel planetario, por el cual, cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros, por alejados que estén, bajo el control de las grandes empresas capitalistas, las multilaterales.

La globalización económica implica que: Cada vez más ámbitos de la vida son regulados por el “libre mercado”, como la salud, la educación. La información, etc.

La ideología neoliberal se aplica en casi todos los países con cada vez más intensidad.

Las grandes empresas consiguen cada vez más poder a costa de la ciudadanía y los pueblos.

El medio ambiente y bienestar social se subordinan absolutamente a los imperativos del sistema económico, cuyo fin es la acumulación por parte de una minoría.

1.1- Breve historia de la Globalización moderna:

Los negocios internacionales han existido, en cierto sentido desde la prehistoria, cuando el comercio del pedernal, la cerámica y otras mercancías se hacía recorriendo grandes distancias. Incluso durante el imperio romano, los mercaderes llevaban su mercancía a los consumidores de todo el mundo. Las empresas internacionales, como se conocen hoy, eran cosa rara hasta el siglo XIX. Para ese entonces la General Electric, International Telephone & Telegraph y otras empresas empezaban a invertir en la fabricación de instalaciones fabriles en el extranjero.

En 1997 se intercambiaron bienes y servicios a través de las fronteras internacionales en el mundo entero a un ritmo de 6,37 trillones de dólares; el volumen de exportaciones del mundo aumentó en 9,4 % mientras que la producción creció en un 3%. Hay una relación estrecha entre el crecimiento económico y el crecimiento del comercio internacional. (Jojí Arai). Continúa diciendo este experto en comercio internacional, que la nación que exporta o se embarca en un comercio internacional muy activo, tendrá más posibilidades de lograr un proceso rápido. Esto permite que el PIB del mundo y el comercio mundial vaya creciendo, sin embargo hay aspectos muy importantes que es necesario conocer:

“No hemos visto que un solo país ocupe siempre alta posición mucho tiempo y en forma permanente en la historia, es decir, que todo es cíclico, los países que han estado arriba, eventualmente bajan y luego pueden volver a subir, depende siempre de la voluntad de sus pueblos para lograr este crecimiento cíclico”. Jorjé Arai (Calidad Empresarial, Edición 10)

Japón define la productividad como una actitud positiva mental con la firme creencia de que la mejora de la productividad genera nuevos empleos, nuevas oportunidades de empleo para que la mano de obra y la gerencia trabajen en equipo y que los frutos de la mejora de la productividad deben ser compartidos por los que contribuyen las mejoras, es decir, que la gerencia tanto como la mano de obra y el público en general que compra productos y servicios, deben beneficiarse de este fruto.

Entonces invertir en la gente se convierte en un factor clave para cualquier nación que vaya a crecer: un alto nivel intelectual, la expansión del conocimiento y de las destrezas y una actitud mental ‘para lograr los objetivos, una armonía en el trabajo, un esfuerzo continuado hacia la generación de nuevas Ideas y aplicar la innovación.

Globalización: Es la relación de la administración global compuesto por tres factores interrelacionados: La proximidad, la ubicación y la exactitud.

✓ La Proximidad: “Está en función de un mundo que se está encogiendo” es en parte cuestión de tiempo, pues se puede compartir todo tipo de información en cuestión de minutos y el aumento de la capacidad tecnológica y administrativa de la gente de todo el mundo.

✓ La Ubicación: La ubicación y la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales forman parte de la globalización. Ejemplo: los teléfonos y las centrales telefónicas computarizadas de América Telephone &Telegraf (AT&T son diseñados en EE.UU, manufacturados en Singapur y vendidos en todo el mundo.

✓ La Actitud.: La globalización habla de una nueva actitud clara y abierta par ejercer la administración internacional. Esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo, con respecto al propio país de origen y una disposición para desarrollar capacidades necesarias para participar en una economía global.

1.2- Paradigmas de Globalización:

Se trata de la liberación económica y la apertura comercial, un par de afirmaciones servirían de ejemplo para tener más idea de lo que se pretende ilustrar: “Los empresarios deben competir en los mercados internacionales basados en los mejores grados de eficiencia y productividad” ”Ser competitivo ya no es un concepto académico o una muletilla para sonar elegante o sofisticado en seminarios de servicio al cliente” es un requisito para sobrevivir.

Cuando se habla de competitividad y globalización se requiere considerar algunos factores entre los que tenemos:

- 1) La entrada de la competencia internacional
- 2) La interacción del mercado internacional
- 3) Un consumidor más exigente

Por otra parte, las empresas y las personas para alcanzar las metas requieren:

✓ Comprender los requerimientos de diferenciación con la competencia en el futuro ¿Qué ofrecerá y que ofreceré yo mañana?

✓ Buscar oportunidades futuras y comprenderlas.

✓ Ser capaz de infundir en todos los niveles de la organización, el desafío del viaje al futuro.

✓ Ser el primero en llegar, corriendo menos riesgo.

✓ Saber: Conjunto de conocimientos relacionados que componen las competencias: puede ser de carácter social y técnico, donde la experiencia juega un papel importante.

✓ Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos.

✓ Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter internos o externos que determinan que las personas se esfuercen o no por mostrar competencias.

✓ Poder hacer Conjunto de factores relacionados con lo individual y lo situacional.

La Influencia Internacional

Los funcionarios de gobierno de todo el mundo se están esforzando por adaptarse a los negocios globales y aplican las interpretaciones de la competitividad. Las empresas de Estados Unidos han sido lentas para adaptarse a este proceso de globalización. Japón se ha convertido en el competidor más visible.

La Comunidad Europea se formó en el 1992, Su meta fue suprimir las barreras comerciales entre los países pertenecientes a la comunidad, crear un solo

mercado de 300 millones de personas y fomentar la unidad política de Europa. La CE se deriva del Mercado Común (MC), creado en 1957, mediante el tratado de Roma; la cantidad de los miembros originales: Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Los países bajos y Alemania Occidental ha ido creciendo al sumarse Dinamarca, Gran Bretaña e Irlanda (1973), Grecia (1981) y España y Portugal (1986). En teoría el MC coordinaría las políticas económicas y eliminaría las barreras comerciales existentes entre sus miembros.

La comunidad Europea entraña grandes consecuencias para los negocios: en primer lugar aumentará la eficiencia, Las empresas podrán consolidar la producción en plantas estratégicamente ubicadas; En segundo lugar, las empresas europeas serán competidoras con mayor peso en la economía mundial, pues se podrá desarrollar un sistema mayor de cooperación, La CE unificará todos los mercados europeos y al haber mayor potencial para obtener mayores utilidades, se fomentarán las innovaciones y en tercer lugar se reforzará la unidad política de Europa al concentrarse en su relación con el CE.

Experimentos Económicos en la Republica Popular China

En 1980 China inició una serie de experimentos singulares económicos para un país que llevaba 40 años dependiendo de planes económicos. En la época de Mao Tse Tung, el gobierno establecía las metas económicas y era dueño de casi todos los medios de producción. A la muerte de Mao, la nueva generación de líderes de China anunció otra ambiciosa meta -El crecimiento económico- Se requería una serie de reformas económicas en casi todas las empresas propiedad del estado chino. Estas reformas fomentaban la actuación de empresarios dentro de las empresas estatales y dejaban que algunos empresarios iniciaban pequeños negocios de dominio privado. A lo largo de los años 80, China aceleró su programa de reformas para convertirse en un actor de peso dentro de la economía mundial. Empresas como Nike, Reebok, respondieron invirtiendo en riesgo compartidos con compañías chinas, atraídas por las oportunidades de un mercado virgen, así como por la capacidad productiva de una economía industrial, aunque todavía no industrializada. Los líderes tuvieron que modificar sin abandonar la economía planificada, para evitar efectos de la inflación si la economía avanza muy rápido. Su crecimiento ha sido doloroso. Muchos estudiantes demandaron reformas democráticas, además de las económicas. Su poderío económico, militar y tecnológico aumento permitiendo que China sea cada vez más importante para EE.UU.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte. (TLC)

El TLC, fue negociado por funcionarios de George Bush, presidente de Estados Unidos. El TLC pretende ir eliminando las barreras arancelarias y no arancelarias para el comercio entre las personas y las empresas de Estados Unidos, Canadá y México. Esta relación comercial ha existido 'por mucho tiempo. El TLC fue muy controvertido en Canadá y Estados Unidos antes de su aprobación en 1993. Ahora se tiene más conciencia de que las condiciones

políticas y económicas pueden apoyar a las industrias ganadoras en los mercados mundiales. El TLC ha despertado la conciencia de que existen diferentes condiciones entre los países involucrados. Estados Unidos y Canadá se preocupan de que las empresas con sede en otros países puedan buscar ventajas competitivas con relaciones laborales o prácticas ambientales menos estrictas, de lo que surgió lo denominado “acuerdos unilaterales” respecto a estos dos temas.

2) Calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer al cliente. ○ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho ○ Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer una gran demanda de bienes. ○ Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Minimizar costes mediante la Calidad ○ Satisfacer al cliente ○ Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer al cliente. ○ Prevenir errores. ○ Reducir costes. ○ Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer tanto al cliente externo como interno. ○ Ser altamente competitivo. ○ Mejora Continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

2.1- La Calidad Total

Es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios, y está enfocado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial, tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

William Edwards Deming, uno de los más grandes genios de la administración del siglo pasado en su libro *Fuera de la crisis* plantea estos catorce puntos para mejorar las empresas y su administración. Aunque no es fácil ejecutar estas transformaciones, es bueno prestar atención a los consejos de un visionario que cambió la mentalidad empresarial hace más de 40 años y cuya sabiduría es aún muy aplicable.

1. *Constancia* El propósito es mejorar la transformación de los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la Investigación, el mejoramiento continuo y el Mantenimiento adecuado.

2. *Nueva Filosofía.* Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.

3. *La Inspección.* Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.

4. *Las Compras.* Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios mas bajos, En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

5. *Mejoramiento Continuo.* La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de no pérdidas y mermas y productos defectuosos

6. *Entrenamiento.* Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.

7. *Liderazgo.* Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quienes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

8. *El Miedo.* Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.

9. *Barreras.* Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien, generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.

10. *Slogan.* Hay que borrar los slongans o frases preestablecidas, éstos sirven y lo que causan, es relaciones adversas que redunden en pérdidas de competitividad y calidad.

11. *Cuotas.* Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos y la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.

12. *Logros personales.* Hay que derribar las barreras que le quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

13. *Capacitación.* Se debe establecer un programa interno de educación y auto mejoramiento para cada quien, hay que permitir la transformación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo.

14. *Transformación.* Todos, transformación todos los miembros de la transformación deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso sí hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

A continuación se presentan concepciones de cinco autores referidos al Mejoramiento Continuo con el objeto de complementar el tema referido a calidad.

2.2- Mejoramiento Continuo

<u>James Harrington</u> (1993),	Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
<u>Fadi Kabboul</u> (1994),	Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
<u>Abell, D.</u> (1994),	da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul)
<u>L.P. Sullivan</u> (1994),	Define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.
<u>Eduardo Deming</u> (1996),	Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

3) El Cooperativismo

A continuación presentamos algunas definiciones basadas en el cooperativismo tradicional, seguidamente conceptualizamos el cooperativismo revolucionario.

Miguel Augusto Minguel: "El cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas

cooperativas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa".

Para el INCE, "el cooperativismo es una manifestación social de hondo contenido humanístico que resalta al Hombre frente al individualismo, sin menoscabo del disfrute o goce del ser particular de cada individuo... También se le define como una doctrina política y modo de producción. Sin embargo, hoy lo identificamos como un plan económico que forma parte importante de la vida económica de todos los pueblos del mundo. Su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que la han implementado".

El cooperativismo revolucionario es un movimiento sociopolítico que constituye una vía para el desarrollo endógeno y de la autogestión de la nación para que los medios de producción sean de propiedad colectiva y la economía social sea un mecanismo de expresión de la democracia protagónica y participativa. Promueve los intereses comunes, a través de organizaciones en las que todos y todas tienen los mismos derechos, sin privilegios ni jerarquías.

3.1- Bases legales de las Cooperativas

Los basamentos que regulan a las cooperativas son los siguientes:

- ✓ La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus artículos 70, 118, 184 y 308.
- ✓ La Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC)
- ✓ Providencias Administrativas y Resoluciones Dictadas por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (Sunacoop)
- ✓ Estatutos y Reglamentos Internos de las Cooperativas
- ✓ La Ley de Creación, Estímulos, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero (marzo 2001)
- ✓ Ley de Tierras y Desarrollo Agrario
- ✓ Leyes que regulen actividades especiales

3.2- Valores cooperativos

- ✓ *Ayuda mutua*: Es el accionar de un grupo de personas para el beneficio o solución de problemas comunes y mejorar su calidad de vida.

✓ *Esfuerzo propio*: Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros de la Cooperativas con el fin de alcanzar las metas previstas.

✓ *Responsabilidad*: Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de las metas, sintiendo un compromiso moral frente a todos los asociados.

✓ *Democracia*: Toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y protagonismo) en lo atinente a la gestión de la cooperativa.
Igualdad: Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos

✓ *Equidad*: Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

✓ *Solidaridad*: Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso por los demás.

3.3- Principios cooperativos

✓ *Asociación abierta y voluntaria*: Todos y todas pueden ingresar a la asociación a través de la manifestación de su libre voluntad, sin discriminación alguna, y pueden retirarse libremente cuando lo deseen.

✓ *Gestión democrática de los asociados*: Todos los asociados poseen iguales derechos y deberes, no hay privilegios. Un socio, un voto.

✓ *Participación económica igualitaria de los asociados*: Cada socio o socia participa en la conformación del patrimonio de la cooperativa y tiene derecho a excedentes (si los hubiere) de acuerdo a los criterios decididos en asamblea.

✓ *Autonomía e independencia*: No tienen ninguna dependencia de entes públicos o privados en su toma de decisiones.

✓ *Educación, formación e información*: La cooperativa debe brindar a sus asociados o asociadas formación, capacitación, adiestramiento, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la organización. Las cooperativas informan al público en general sobre la naturaleza y beneficio del cooperativismo.

✓ *Cooperación entre cooperativas*: Es fundamental el ejercicio de la integración para que en forma conjunta resolver necesidades y aspiraciones comunes y consolidar una fuerza social capaz de facilitar procesos de transformación económica, social, cultural y política, para fortalecer la economía social del país en función de construir el socialismo del siglo XXI.

✓ *Compromiso con la comunidad*: Las cooperativas deben articularse con la comunidad en busca de construir, en colectivo un tejido social capaz de resolver necesidades y mejorar sus condiciones de vida.

3.4- Finalidades generales del cooperativismo

✓ *Económicas:* Cambios estructurales basados en la propiedad colectivas sobre los medios de producción, sin fuerza de trabajo asalariada, la ayuda mutua, la solidaridad y con decisiones autónomas expresadas por el colectivo para direccionar los procesos de producción, distribución y consumos de los bienes y servicios- Es decir, impulsar un nuevo modo de producción alternativa al capitalista generando nuevas maneras de producir, distribuir y consumir para satisfacer necesidades colectivas; con tecnología autóctona, protegiendo el medio ambiente, haciéndolo sostenible y sustentable, con una distribución equitativa de los excedentes.

✓ *Sociales:* Cambiar el beneficio individualista y con fines de lucro (aspectos fundamentales del capitalismo), por la apropiación colectiva de lo producido con fines sociales, a través de la gestión democrática de los asociados, valorando al trabajo (y no al capital) como generador de riquezas.

✓ *Educativas:* Fortalecer los valores humanos y sociales de la organización y de la sociedad en general con formación permanente, desarrollando en las personas los valores de: cooperación, democracia, ayuda mutua, igualdad, equidad Justicia, respeto, honestidad, trabajo asociado y la solidaridad.

✓ *Política:* Consolidar el poder popular; el ejercicio de la democracia participativa y protagónica, a través de estrategias de organización colectiva para romper con la división social del trabajo.

✓ *Culturales:* Partiendo de realidades intersubjetivas, históricas y procesuales, promueve y consolida las experiencias y los procesos comunitarios, solidarios. Estos procesos, son parte de nuestra cultura y recogen la tradición solidaria ancestral.

3.5- Ventajas de las cooperativas

- ✓ Ahorro y calidad de artículos y servicios.
- ✓ Promoción económica y elevación del nivel de vida general.
- ✓ Eficacia contra la intermediación comercial, los monopolios y especulación.
- ✓ La valoración y puesta en práctica de normas éticas.
- ✓ La profundización de la solidaridad en la conciencia y en la práctica.
- ✓ La democratización de la economía.

- ✓ La humanización de la economía.
- ✓ Tienen preferencias por parte del Estado en el otorgamiento de contratos de ejecución de obras, producción de bienes o prestación de servicios.
- ✓ Están sujetas a la transferencia de la gestión de los servicios públicos.
- ✓ Están exentas de pago de impuestos nacionales, tasas, contribuciones especiales y derechos registrales.
- ✓ Exención de pago de registro del acta constitutiva y estatutos y expedición de copias de cualquier otro documento otorgado por la misma, así como de grávameles aduaneros.
- ✓ Acceso al financiamiento del Estado en condiciones preferenciales.

3.6- Diferencia entre las cooperativas y las empresas de propiedad privada.

	ASOCIACIONES COOPERATIVAS	EMPRESAS DE PROPIEDAD PRIVADA
Intereses	Emancipatorio	Explotación del hombre por el hombre
Ley	Decreto con fuerza de Ley Especial de Cooperativas (LEAC)	Código de Comercio y otras leyes mercantiles.
Participación económica	Todos por igual.	Desigual.
Toma de decisiones	Un socio, un voto.	Según el capital accionario.
Beneficio económico	Según el trabajo aportado o las operaciones efectuadas (excedentes): Anticipo societario.	Según el capital accionario (Plusvalía).
Relación de trabajo.	Asociado.	Disociado.
Valores bajo los que se sustentan	Democracia. Igualdad. Solidaridad. Equidad. Ayuda mutua. Responsabilidad propio.	Individualismo. Competencia. Sumisión. Lucro. Codicia.

4) Núcleos de Desarrollo Endógeno

Lo que hemos dado en llamar desarrollo endógeno está orientado a corregir los desequilibrios. Es pues un modelo de desarrollo a escala humana que desplaza lo económico del papel central y hegemónico que ha representado en todos los modelos anteriores.



Si todas las recetas importadas de buen grado o por la fuerza (modelos exógenos), solo han contribuido a incrementar las penalidades que arrastra el pueblo desde la misma gestación del Estado Nacional, la reflexión surgida de la experiencia histórica, nos tiene que llevar a la razonable hipótesis de que hay que desarrollar un esfuerzo creativo interno tendiente a conformar una estructura productiva que:

✓ *Esté adscrita a modos y relaciones de producción alternativas al capitalismo y orientadas a la satisfacción de necesidades endógenas.* Es alternativo un modelo de desarrollo que no pretende suprimir las relaciones de producción capitalistas en su entorno, sino abrir y explorar relaciones de producción diferentes y que sean sustentables en el tiempo.

✓ *Donde priven las prácticas democráticas y autogestionarias.* Esta condición solo se alcanza a través del proceso de educación socio-política de las personas que se involucren en cualquier proceso económico alternativo. Puede fácilmente anticiparse que todo el entorno cultural ejercerá una fuerte resistencia al cambio. En consecuencia, dicha educación no se puede plantear solamente como un mecanismo de capacitación teórica mas o menos valedera y más o menos asimilada, sino como el acompañamiento solidario y permanente del proceso de consolidación de cualquier proyecto de desarrollo Endógeno.

✓ *Motorizada por las formas de trabajo asociado y no asalariado.* Hacer énfasis en esta condición es indispensable ante algunas experiencias cooperativas que han reproducido de forma explícita o solapada, los mismos mecanismos de explotación del trabajo que dan sustento al sistema capitalista.

✓ *Donde la propiedad sobre los medios de producción sea colectiva o estatal.*

✓ *Centrada en el reparto igualitario del excedente.*

✓ *Solidaria con el entorno social en que se desarrolla.* A este respecto, hay que señalar que cualquier estructura económica que no intercambie con el entorno, es inconcebible. Pero si el intercambio se determina a través de normas impuestas por ese entorno, está condenada a ser absorbida por éste. Aquí es primordial entender de que entorno estamos hablando: Si nos referimos a la comunidad, la absorción no solo es natural sino necesaria. Si nos referimos al mercado, la absorción significa destrucción garantizada de cualquier intento de desarrollo endógeno.

✓ *Aferrada a su propia autonomía frente a los centros monopólicos del poder económico político.* El Desarrollo Endógeno pretende articular un tejido económico coherente (cadenas productivas), procurando una coincidencia territorial y de objetivos con los grandes ejes del desarrollo nacional; motorizando la fuerza de trabajo inactiva y la apropiación de la infraestructura que existe en todo el territorio nacional, abandonada y en vías de destrucción. EL Desarrollo Endógeno hace uso preferente de recursos nacionales e incorpora el esfuerzo y el talento de la población, particularmente la más marginada y excluida, poniendo además en práctica, técnicas y formas de organización atentas a la realidad socioeconómica nacional, y dictadas por las necesidades más sentidas de la gente y su comunidad.

Por encima de cualquier otra consideración, el propósito del desarrollo endógeno es redimir de la pobreza y la exclusión a los venezolanos, a partir del desarrollo de sus potencialidades creadoras –única definición éticamente correcta del desarrollo–. En consecuencia, los objetivos del desarrollo endógeno serán:

a) Enfrentar la preponderancia del lucro y del interés individual como eje de la producción, privilegiando el interés y el bienestar colectivo.

b) Promover nuevas relaciones sociales y de producción que tengan como norte evitar la centralización y la concentración de la propiedad, propiciando más bien una democratización efectiva.

c) Estimular la adopción de un nuevo estilo de vida y de consumo que permita superar la sobre diversificación de bienes y la inflación estructural que ésta acarrea.

d) Todo ello, apelando a la planificación democrática de la economía, rechazando la anarquía del mercado y favoreciendo la satisfacción de las necesidades colectivas.

¿Cómo vamos a participar en el desarrollo endógeno?. Vamos a producir, creando e inventando solidariamente soluciones propias a los problemas que surgirán de la acción diaria, con la participación de toda la comunidad y el acompañamiento permanente del Estado. Todo ello, requerirá construir formas de organización que proporcione al Estado el sustento jurídico indispensable para canalizar los recursos necesarios. Este sustento jurídico es preferentemente el

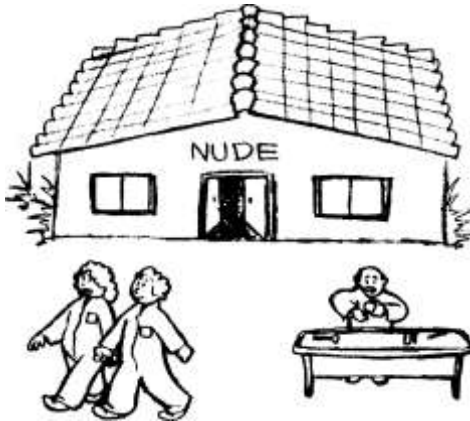
modelo cooperativo, sin perjuicio de que en un futuro otras formas de asociación productiva sean igualmente reconocidas.

¿Qué es un núcleo de desarrollo endógeno? Se denomina Núcleo de Desarrollo Endógeno (NUDE) a la estructura productiva que reuniendo las características enunciadas arriba, tiene además una vocación comprobada de continuidad en el tiempo, atendido a sus propias potencialidades.

Físicamente, se constituye sobre un territorio adecuadamente demarcado, habitado por un conjunto de personas identificadas entre sí por una comunidad de historia, cultura, tradición de lucha y actividades económicas. EL NUDE potencia o en su caso construye bajo la guía y apoyo (Socio-Político y Tecno-Productivo) de la Misión Vuelvan Caras, un conjunto estructuras asociativas acordes con las vocaciones productivas del espacio mismo y el colectivo que lo habita.

Para ello, se identifican previamente las potencialidades productivas, concretadas en un inventario de recursos naturales y la promoción de talentos, tradiciones productivas, capacidad de comercialización, posibles alianzas estratégicas con otros NUDE y organizaciones e instituciones diversas.

El NUDE se fortalece con el apoyo de coordinadores, facilitadores e instructores y con el acompañamiento y supervisión permanente del Estado, hasta que su dinámica productiva se considere auto sustentable, es decir, hasta que el núcleo se mantenga por sus propios medios.



En la construcción de un NUDE deberán estar identificados los siguientes elementos:

a. Delimitación del espacio que ocupa el núcleo en términos de su descripción geográfica. (Es común confundir los conceptos de espacio y territorio).

b. Redes productivas (cooperativas u organizaciones dentro y fuera del núcleo que permiten articular la producción, el procesamiento, la distribución y el consumo de productos o servicios).

c. Necesidades, problemas, potencialidades y fortalezas identificadas por los sujetos protagónicos y las comunidades vinculadas al núcleo.

d. Espacios ociosos o subutilizados (terrenos, galpones, parques industriales, silos, etc.) y otros recursos tales como herramientas de trabajo, maquinaria, etc.

Los núcleos pueden ser:

a. *Urbanos*: cuando se encuentran dentro de las grandes ciudades.

b. *Perturbarnos*: ubicados en los alrededores de las ciudades pero en permanente relación con las necesidades de éstas.

c. *Rurales*: en el campo y territorios pocos poblados.

Para garantizar el pleno funcionamiento de los Núcleos de Desarrollo Endógeno, el Estado garantiza el aporte de los siguientes recursos:

a. Formación para generar en los sujetos protagónicos, por un lado conciencia y capacidad de organización política (formación socio-política) y, por el otro, habilidades para la producción (formación técnico-productiva). Todo esto en un proceso permanente e ininterrumpido que parte de los saberes y experiencias de los sujetos protagónicos.

b. Financiamiento oportuno de los proyectos productivos de los sujetos protagónicos organizados en cooperativas.

c. Infraestructura (instalaciones físicas) adecuada a las necesidades del núcleo.

d. Organización en cooperativas como unidades de producción en donde el producto del trabajo no sea para beneficio de un patrón sino del trabajador y el colectivo, y en donde la igualdad y la solidaridad sean los valores fundamentales de la relación de producción.

e. Acompañamiento y asesoramiento de cada proyecto por parte de las diferentes instancias que forman parte del Ministerio para la Economía Popular (y en los casos que así lo requieran, de otras instituciones del Estado), tomando en cuenta sus características específicas, y hasta que se garantice la transferencia de recursos financieros y técnicos, logrando un núcleo de desarrollo sustentable.

f. Uso de tecnología adecuada, que no excluya las técnicas artesanales y respete la diversidad cultural y ambiental de las regiones (conocimiento ancestral, maquinaria, equipos, herramientas, etc.).

g. Integración con organizaciones de base, comunidades organizadas y las otras misiones sociales del Estado, para permitir un desarrollo cultural, social, político y económico integral.

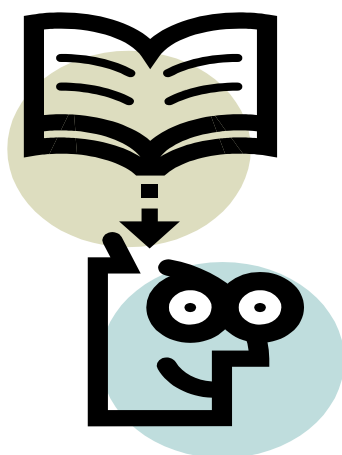
Actividad:

1. Explique qué relación existe entre las cooperativas y los núcleos de desarrollo endógeno.

2. Identifique en su comunidad las necesidades, problemas, potencialidades y fortaleza que pudieran dar origen a un núcleo de desarrollo endógeno.

3. Organizados en equipos, establezcan las semejanzas y diferencias entre una empresa de propiedad privada y las Asociaciones cooperativas.

4. Considerando los aspectos relevantes de la globalización, la calidad total y el cooperativismo, explique cómo inciden éstas en las nuevas formas de organización



**Las cooperativas y su distribución de
excedentes**

Lectura Complementaria

Unidad 5

Las Cooperativas y su distribución de excedentes

Julio Mauricio García (*)

Dispone la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC) en su artículo 54 que: "La asamblea o reunión general de asociados podrá destinar el excedente restante a incrementar los recursos para el desarrollo de fondos y proyectos que redunden en beneficio de los asociados, a la acción de la cooperativa y el sector cooperativo y podrán destinarlos para repartirlos por partes iguales como reconocimiento al esfuerzo colectivo o en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa, al trabajo realizado en ella y a sus aportaciones".

De la interpretación de la norma en cuestión deducimos que dicha norma sólo se aplica de manera parcial a las cooperativas de obtención (v.g.: consumo, ahorro, seguro y servicios públicos); y de manera general a las cooperativas de producción (v.g.: agrícolas, manufactura y/o trabajo asociado). En efecto, en las cooperativas de obtención si contratasen con no asociados (terceros) no pueden repartir a sus asociados los excedentes que se generen en dichas operaciones, en este caso sus excedentes deben dirigirse a los fondos irrepartibles, a no ser que se le reconozca a los terceros el derecho de asociarse a la cooperativa con la cuota que le corresponda de dichos excedentes, que pasarían a integrar el patrimonio de la cooperativa; respecto a los excedentes que se generen con asociados no existe prohibición expresa en repartir dichos excedentes. Dada la interpretación extensiva de los artículos 31 y siguientes de la LEAC, todas las cooperativas son de trabajo asociado en Venezuela; y solo se permite excepcionalmente la contratación de trabajadores regidos por una relación de trabajo (relación laboral que no puede pasar de seis meses). Lo que ha pretendido el legislador patrio con esta norma es eliminar definitivamente la

explotación del trabajador, utilizando intermediarios trabajadores en cumplimiento de su objeto principal.

Teniendo en consideración lo arriba indicado, en las cooperativas, bien sea de obtención o de producción, los excedentes restantes, después de destinar los apartados obligatorios, que indica la norma analizada up supra, podrán ser destinados a incrementar: A) La creación de fondos facultativos, estos fondos se pueden crear, por ejemplo, para apartados de ahorro de sus asociados, inversiones, etc. B) Al desarrollo de proyectos económicos. C) A ser destinados a cooperativas de cooperativas (de segundo grado o más grados) para actividades económicas y sociales en beneficio de las cooperativas de base. D) Repartirlos por partes iguales como reconocimiento al esfuerzo colectivo. E) Repartirlos en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa, F) Repartirlos en proporción al trabajo realizado y a sus aportaciones.

Como se trata de recursos económicos generados por los asociados en sus operaciones productivas, las causales de participación en los excedentes previsto en el art. 54 Leac, son derechos de crédito de la cooperativa para con sus asociados en reconocimiento a su ahorro o trabajo, y por tanto repartible entre los asociados en el caso de separarse de su cooperativa o en la liquidación de la misma. Los Tres primeros literales indicados (A; B; C) se manifiestan bajo la forma de inversiones o autopréstamos, que van a integrar sus certificados de aportación, sus certificados de inversión o sus certificados rotativos. Los tres últimos literales (D; E, F) son las salidas propias de excedentes que van a parar en manos de los asociados en efectivo; y la manera de satisfacer ese derecho

subjetivo va a depender del tipo de cooperativa.

En efecto, así vemos en el literal (D), que si se ha tenido el mismo “ahorro” en las cooperativas de “obtención” lo más justo es que se distribuyan los excedentes en “PARTES IGUALES”; caso que no ocurre en las cooperativas de “producción”, porque aquí lo que se debe valorizar es el trabajo realizado, que es un derecho intangible, lo que cabe repartir los excedentes según lo indicado en los literales (E) y (F), de la siguiente forma: Se repartirán los excedentes en proporción a “LAS OPERACIONES REALIZADAS” si el trabajo es la entrega para la venta en la cooperativa agrícola de una cosecha en terreno propio de un agricultor o la entrega para la venta en la cooperativa de producción de un bien elaborado por un asociado en su taller; pero si es una cooperativa “exclusivamente” de trabajo asociado con una sola sección de producción, lo más justo es repartir los excedentes según una escala de valores en proporción “AL TRABAJO”, tomando en cuenta su calificación y las horas trabajadas; pero si existen tantas secciones en función de su objeto social, resulta justificado separar contablemente las aportaciones de cada sección y pagar los excedentes en proporción al trabajo aportado en ella, produciéndose una especie de división entre los excedentes de esa sección y las aportaciones totales de la cooperativa, que en caso de pérdida es amortizada por los excedentes de otras secciones.

(*) Abogado (Zulia) garciamau1@hotmail.com

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adalberto Chiavenato (1995). **Introducción a la Administración**. Colombia: McGraw-Hill.

Calidad Empresarial. Décima edición

Calidad Empresarial. Décima edición

Enrique B. Franklin. (2004). **Organización de Empresas**.

Harold Koontz y Heinz Wehrich, **Administración, Una perspectiva global**. 12a. Edición.

Harold Koontz y Heinz Wehrich, **Administración, Una perspectiva global**. 12a. Edición.

Harold Koontz y Heinz Whehrich (2003). **Administración, Una perspectiva global**.

Jojí Arai. **Calidad Empresarial**. Edición 10

José Ruiz Roa. (2001). **Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa**.

□ Koontz H. y Wehrich H. (2004). **Administración. Una perspectiva global** 12ª Ed. México: McGraw Hill.

Koontz, H. Y Wehrich, H. (1991). **Elementos de la Administración**. México. McGraw-Hill.

□ Melinkoff Ramón (1979). **Los procesos administrativos**. Caracas: División de publicaciones FACES UCV

Stoner, J. y Wankel, Ch. (1989). **Administración**. 3ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.a.

Páginas Web.

<http://www.gestiopolis.com>. **Canales gerenciales**.