

FUNDACION CENTRO DE INVESTIGACIONES

- FUCIE -

ARTESANIAS DE COLOMBIA



**artesanías de colombia**

MODULO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

San Juan de Pasto

1996

## TABLA DE CONTENIDO

### PRESENTACION

### CAPITULO I NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION

- 1.1 OBJETIVOS
- 1.2 UN CASO PRACTICO
- 1.3 PREGUNTAS
- 1.4 ACTIVIDAD

### CAPITULO II REQUERIMIENTOS BASICOS DE LA ADMINSTRACION

- 2.1 OBJETIVOS
- 2.2 LA EMPRESA U ORGANIZACION
- 2.3 UN CASO PRACTICO
- 2.4 PREGUNTAS
- 2.5 ACTIVIDAD

### CAPITULO III ELEMENTOS INTERNOS DE UNA EMPRESA

- 3.1 OBJETIVOS
- 3.2 ORDENAMIENTO.
- 3.3 IDENTIDAD
- 3.4 RELACIONES
- 3.5 UN CASO PRACTICO
- 3.6 PREGUNTAS
- 3.7 ACTIVIDAD

## CAPITULO IV EL ENTORNO DE LA EMPRESA

- 4.1 OBJETIVOS
- 4.2 EL GOBIERNO
- 4.3 LA SOCIEDAD
- 4.4 EL MERCADO
- 4.5 UN CASO PRACTICO
- 4.6 PREGUNTAS
- 4.7 ACTIVIDAD

## CAPITULO V TECNICAS DE ADMINISTRACION

- 5.1 OBJETIVOS
- 5.2 TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS
- 5.3 AREAS FUNCIONALES
  - 5.3.1 MERCADEO
  - 5.3.2 PRODUCCIÓN
  - 5.3.3 FINANZAS
  - 5.3.4 PERSONAL:
- 5.4 UN CASO PRACTICO
- 5.5 PREGUNTAS
- 5.6 ACTIVIDAD

## CAPITULO VI FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- 6.1 PLANEACION
  - 6.1.1 OBJETIVOS
  - 6.1.2 CASO PRACTICO
  - 6.1.3 PREGUNTAS
  - 6.1.4 ACTIVIDAD
- 6.2 ORGANIZACION
  - 6.2.1 OBJETIVOS
  - 6.2.2 CASO PRÁCTICO
  - 6.2.3 PREGUNTAS

- 6.2.4 ACTIVIDAD
  
- 6.3 DIRECCION
  - 6.3.1 OBJETIVOS
  - 6.3.3 PREGUNTAS
  - 6.3.4 ACTIVIDAD
  
- 6.4 CONTROL
  - 6.4.1 OBJETIVOS
  - 6.4.2 UN CASO PRACTICO
  - 6.4.3 PREGUNTAS
  - 6.4.4 ACTIVIDAD

## PRESENTACION

El presente módulo es la guía para el estudio básico de la administración aplicada a una empresa pública, privada o solidaria.

La necesidad de conocer los elementos de la administración requiere estudiar y recordar la teoría administrativa completa, generar la inquietud de la necesidad del estudio de la administración, la empresa, las técnicas administrativas, el ambiente interno y externo en donde se desenvuelve una entidad, los procedimientos de planeación, organización, dirección y control como fundamentos de la teoría administrativa.

Esperamos con éste documento contribuir a despertar en la población artesanal la necesidad del cambio y crecimiento empresarial, aplicando elementos administrativos a la actividad que desarrollan en beneficio de su familia y de la comunidad en general.

Para el gestor educativo, el documento pretende ser el instrumento de análisis de situaciones prácticas e inquietudes compartida con el grupo de trabajo dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

## CAPITULO I

### NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

#### 1.1 OBJETIVOS

Conocer la necesidad del estudio de la administración

Desarrollar iniciativas para aplicar el concepto de administración en la empresa artesanal.

Evaluar personalmente como empresario artesanal, la experiencia de aplicar nuevos métodos para el manejo empresarial.

#### DESARROLLO DEL TEMA

Quizá no existe actividad humana que sea más importante que administrar, pues la empresa por más pequeña que está sea requiere se apliquen conocimientos para diseñar formas de acción. Aquí se coordinan esfuerzos individuales dirigidos al manejo de:

Compras

Ventas

Costos

Dinero

Bancos

Transacciones

Inventarios

Manejo de personal

Esta serie de actividades que son de manejo empresarial es aplicable a toda organización ya sea industrial, de servicios, comercio, y en nuestro caso particular el sector artesanal.

En nuestro medio el empresario artesanal desarrolla su actividad empresarial por las habilidades innatas como consecuencia de una gran experiencia de muchos años que permitió asegurar ingresos y empleo para él y su familia.

Pero creemos que si además del conocimiento que posee, aprende a desarrollar técnicas administrativas, mejora la producción artesanal, la calidad, la oportunidad, el crecimiento personal y colectivo y los clientes que son los agentes fundamentales, estarán satisfechos con el producto final y volverán a la empresa artesanal que les brinda mejores productos.

Usted Señor Gerente, Directivo, Empresario, Propietario, permita aplicando nuevos procesos administrativos sencillos de acuerdo al objeto de su empresa ahorrar tiempo, dinero, materias primas, espacios, y ganar dinero, credibilidad, confianza y obtener beneficios económicos y sociales. Pero sin duda que esto se logra haciendo buen uso de los recursos que posee: humanos, físicos y financieros.

## 1.2 UN CASO PRACTICO

Resulta que la empresa denominada BIEN durante veinte años trabaja en la venta de maletas de cuero, se mantiene dentro del mercado compitiendo dentro de sus posibilidades. En realidad puede crecer pero el propietario cree que como está trabajando está bien. Gente técnica que conoció la empresa le recomienda que su empresa tiene grandes oportunidades de desarrollarse en el medio si aplica nuevos criterios de manejo empresarial que le permitan competir y crecer.

La respuesta del propietario es que suficiente es la experiencia que posee para manejar la empresa y no necesita aplicar ninguna teoría o técnica administrativa.

### 1.3 PREGUNTAS

Que respondería usted a la toma de esta decisión por parte del propietario?.

Si está equivocado con la apreciación cómo lo convencería que aplique nuevos conocimientos para manejar la entidad?.

Si está de acuerdo con lo que dice el propietario argumento la defensa de la posición personal.

### 1.4 ACTIVIDAD

Desarrolle un ejercicio con el grupo de trabajo, donde se exponga la actividad artesanal que realizan, y comenten si están satisfechos con los resultados obtenidos o creen que pueden mejorar y de qué manera.



## CAPITULO II

### REQUERIMIENTOS BASICOS DE LA ADMINSTRACION

#### 2.1 OBJETIVOS

Identificar y definir las características de una empresa u organización artesanal.

Determinar los elementos internos de la empresa

Determinar los elementos externos de la empresa

Conocer las técnicas administrativas aplicadas a una empresa u organización artesanal.

#### DESARROLLO DEL TEMA

Para el estudio de la administración procedemos a analizar cuatro aspectos básicos:

- 1- La empresa u organización
2. Elementos de la empresa
- 3- El entorno de la empresa
- 4- Las técnicas de administración

#### 2.2 LA EMPRESA U ORGANIZACION

Para hablar del término administración debe existir un ente social, una empresa, entidad u organización capaz de desarrollar actividades que generen producción de bienes finales como la artesanía, desde cualquier sitio donde ellas actúen;

microempresariales, solidarias cooperativas comunitarias que tengan una misión definida con objetivos claros y metas específicas para el desarrollo claro y responsable de la entidad.

Bajo esta óptica, existen empresas dirigidas a logros sociales, económicos, políticos, culturales para el beneficio individual o colectivo, como las empresas artesanales que además de estos logros también está la conservación de la identidad cultural de la región

Las empresas que buscan obtener beneficio económico, plantean sus objetivos a la obtención de ganancias, satisfacción de las necesidades del mercado y al intercambio de bienes y servicios.

Las empresas que buscan los beneficios sociales dirigen sus esfuerzos a mejorar el nivel de vida de la población, a prestar los servicios sociales en forma eficiente a buscar bienestar social.

La organización empresarial es un ente social creado intencionalmente para el logro de objetivos y la producción de bienes utilizando los medios que posee, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros disponibles.

Así, la organización empresarial es un sistema integrado por múltiples factores: personas, tecnología, equipos, materia prima, que sirven para el procesos de desarrollo de la actividad artesanal principal en nuestro caso.

Las empresas u organizaciones pueden identificarse teniendo en cuenta cuatro aspectos que sobresalen en su actuación:

- Dinámicas: En tanto crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y mueren de acuerdo a la dinámica de desarrollo interno y externo.
- Conflictivas: Generan procesos internos de oposición, manejo de intereses y negociación entre los actores que posibilitan la dinámica, propietarios, directivos, trabajadores, clientes y proveedores.
- Abiertas: En el sentido que se relacionan con el ambiente externo, con la sociedad, los sectores económicos, culturales, la competencia, los proveedores, el gobierno y las familias.
- Racionales: La entidad tiene propósitos claros, un objeto definido, medios en tiempos, espacios y radio de acción.

### 2.3 UN CASO PRACTICO

En un momento determinado al Sr. Carlos López le surgió la idea de crear una empresa artesanal, por necesidad de ingresos y debido al conocimiento y habilidad que posee en cierta actividad, tal vez sin misión y perspectivas definidas pues no efectuó un análisis objetivo y claro de las verdaderas pretensiones hacia el futuro que enfrenta en el mercado interno y externo. Al final implementa una empresa de producción de artesanías en fique con utilización de trabajo manual y elementos necesarios para la producción.

## 2.4 PREGUNTAS

Cree que las decisiones de hacer empresas debe surgir en momentos de necesidad o destellos de empresario?

Que recomendación realizaría a un empresario que va a implementar una empresa de este estilo?

Cuál será el éxito que tendrá una empresa que se crea improvisadamente, sin ninguna planeación y estudio previo?.

## 2.5 ACTIVIDAD

Comente con el grupo en forma crítica, la necesidad de desarrollar una idea de empresa teniendo en cuenta los mínimos requerimientos para que ésta se realice. Dos ejemplos claros de acuerdo a sus expectativas.

## CAPITULO III

## ELEMENTOS INTERNOS DE UNA EMPRESA

## 3.1 OBJETIVOS

Conocer cuáles son los elementos internos de la empresa en estudio

Determinar de qué manera incide en el desarrollo de la empresa la buena utilización de los recursos disponibles.

Definir cuáles son las fortalezas y debilidades de la entidad

Analizar las ventajas de la organización.

La empresa, por sí sola, es un ente sin vida, un concepto, un nombre que cobra vida y se dinamiza con el recurso humano, los recursos físicos, los recursos financieros; unidos estos tres elementos son el engranaje y desarrollo de la entidad.

Conocidos los tres elementos internos fundamentales para el funcionamiento de la empresa, para el caso del sector artesanal tendríamos:

Recursos Humanos

Trabajadores

Propietarios

Directivos

Maestros

Aprendices

Oficiales

Ayudantes

Recursos Físicos

Instalaciones

Equipos de trabajo

Muebles y enseres

Taller artesanal

Equipo de cortado

Equipo de tejido

Equipo de acabado

Recursos Financieros

Dinero

Aportes de ley - sociedad

Patrimonio

Ley artesanal

Aportes entidades

públicas y privadas

Contribuciones y subsidios

Donaciones extranjeras

ONG'S

Dependiendo de la modalidad específica que desarrolle la empresa artesanal los elementos a utilizar van a ser diferentes, pero siempre se contará con los recursos humanos, físicos, financieros. Hoy en día, un recurso que deben tener en cuenta los empresarios es el Tiempo, pues con base en él se mide calidad del producto, oportunidad, costo, diseños, acabados finales, precios.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Como se habla de aspectos internos de la empresa artesanal, destacamos que ésta posee unas fortalezas y unas debilidades, que la hacen fuerte en algunos casos, y en otros casos débiles, que le causan problemas.

Sin duda alguna la persona que está al frente de la empresa, quien dirige debe ser conocedor absoluto de las fortalezas y debilidades que le permitan actuar eficientemente para tomar las decisiones y cumplir los objetivos y metas propuestas.

### 3.2 ORDENAMIENTO.

La empresa artesanal a nivel interno requiere un ordenamiento, una estructura que le permita desarrollar en forma adecuada sus propósitos; esto proporciona orden dentro de su engranaje.

A nivel del ordenamiento interno se requiere elementos importantes para cumplir una función ordenada a través de una estructura, asignación de funciones y procedimientos a desarrollar.

**ESTRUCTURA:** Se refiere a las funciones que tiene la empresa en los aspectos de producción, ventas, finanzas, compra de materia

prima, atención a clientes, manejo de inventarios. En el sector artesanal debe existir una estructura clara respecto a las personas encargadas de la Producción, diseño, acabado, tinturado, colores, cortado y del otro lado las personas encargadas de la parte administrativa (contabilidad, finanzas, compras, control de inventarios de materias primas y productos finales).

**FUNCIONES:** Es la tarea que le corresponde directamente a cada trabajador, aprendiz, ayudante en el proceso de producción (artesanías en nuestro ejemplo) hasta concluir con el acabado y toque de calidad que requieren los productos finales

**PROCEDIMIENTO:** Es el orden en que se desarrolla la producción o sea venta del bien final, que combinada con la oportunidad, calidad, el diseño permite a la empresa reconocimiento y aceptabilidad con la clientela, regional, nacional, y extranjera

### 3.3 IDENTIDAD

Con una estructura clara, funciones definidas y procedimientos adecuados, la empresa artesanal gana lo que se denomina **IMAGEN**; que comprende el buen nombre, prestigio, garantía con los clientes, good will, y obviamente esto se combigue aprovechando y utilizando de la mejor manera posible los recursos disponibles: factor humano, técnico y financiero

### 3.4 RELACIONES

La empresa artesanal para el buen funcionamiento interno, busca obtener un clima organizacional que garantice efectividad en la producción del bien evitando perturbaciones, malos entendidos, conflicto de intereses internos entre directivos y trabajadores .

Para lograr buenas relaciones y entendimientos se tienen en cuenta tres elementos básicos:

**COMUNICACION:** Que permite conocer las inquietudes de las partes actuantes en la empresa; se espera sea de doble vía, o la denominada retroalimentación.

**MOTIVACION:** Busca estímulos a los trabajadores para el buen desempeño y sentido de compromiso y responsabilidad, estos estímulos pueden ser económicos, de estabilidad laboral, seguridad social, personal y familiar.

**LINEAS DE MANDO:** Es el proceso de organización de la producción con dirección y control de los recursos humanos, materiales, financieros, y el tiempo.

Estos elementos enunciados anteriormente son abstractos, no se pueden tocar, pero hacen que la empresa se maneje con estructura clara, con buena imagen y relaciones internas provechosas que permiten a la empresa correr como un relojito con crecimiento personal, beneficio colectivo, social, y reconocimiento cultural.



### 35 UN CASO PRACTICO

Un centro artesanal ubicado en zonas marginales de la población de Capulí, teniendo en cuenta su objetivo, la producción artesanal de paja toquilla, cuenta con e. personal, equipo y recursos suficientes.

Al cabo de un tiempo, comienza el crecimiento de la empresa artesanal, se requiere más personal, pues los clientes acuden con mayor frecuencia por que los productos son de aceptación en el mercado. Al no crearse posibilidades de crecimiento la entidad pierde credibilidad, no hay oportuna producción para la venta, se crea desorden y la decisión es cerrar el centro artesanal.

### 3.6 PREGUNTAS

- Por qué cree usted que le sucedió estos problemas al centro artesanal?
- Se podría haber evitado estas complicaciones?. Aporte la solución usted como director de la empresa
- No estaban preparados para asumir mayores responsabilidades y crecer en el medio?.
- Comente

### 3.7 ACTIVIDAD

Dé lla posibilidad al grupo, de descubrir en sus respectivas actividades artesanales el reconocimiento de fortalezas y debilidades, y expliquen la razón de ser de éstas.

## CAPITULO IV

### EL ENTORNO DE LA EMPRESA

#### 4.1 OBJETIVOS

- Determinar las características del medio externo.
- Definir los componentes del medio externo.  
Analizar el medio externo como promotor del avance o retroceso de la empresa artesanal para actuar en el mercado de competencia.
- La empresa no se encuentra dentro de su trabajo y propósito aislada, no actúa en forma independiente, por el contrario el medio ambiente que la rodea es dinámico, en aspectos de tecnología, economía, ambiente social, medio político, aspectos de ética, Aquí confluyen varios aspectos a tener en cuenta:

#### 4.2 EL GOBIERNO

Encargado de dirigir la política económica, la política social, el control de legalidad y los diferentes programas sectoriales para el desarrollo del país. Es la instancia máxima de impacto, pues cualquier decisión que se tome a nivel social, económico o político repercute en las empresas, cualquiera ellas sean.

En nuestro caso específico del sector artesanal un política social dirigida al sector por parte del ministerio de desarrollo crea expectativa o incertidumbre, pues se cambian la legislación y las reglas de juego.

### 4.3 LA SOCIEDAD

Como elemento básico del clima nacional, conformado por todos los asociados que prosperan en el desarrollo colectivo, las instituciones como soporte económico, los gremios que agrupan sectores estratégicos y las cooperativas entidades de servicio solidario dedicadas a diferentes actividades, sean estas de servicios, comercio, producción.

En el evento específico de la artesanía tenemos las empresas cooperativas, precooperativas, grupos asociativos, creados con el propósito de producir artesanías en diferentes modalidades como repujado en cuero, en paja toquilla, en fique, artesanías en barniz, decorado en tamo, impregnaciones en tela, alfombras decoradas dirigidas a todos los mercados.

### 4.4 EL MERCADO

Es la competencia del producto, la posibilidad de que un cliente escoja alternativas en aspectos de consumo de alimentos, materias primas, tecnología, servicios de adecuación, salud, vivienda, bienes decorativos, bienes de uso.

En el sector artesanal encontramos los elementos que hacen parte integrante del sector artesanal en sus diferentes modalidades productivas y utilización de materias primas

### AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Son los agentes que interfieren externamente en la empresa; amenazas que se deben confrontar y oportunidades para aprovechar en beneficio de la empresa artesanal.

Para el sector artesanal existe toda una normatividad y legislación que crea oportunidades para actuar como son:

- La organización solidaria
- La Ley Artesanal
- Empresas promotoras del sector artesanal extranjeras
- Artesanías de Colombia
- ONG'S, entidades no gubernamentales
- Ministerio de Desarrollo

Estas posibilidades se pueden convertir en amenazas si no existe una buena organización, un buen uso de oportunidades de acceso al producto que cada una de ellas ofrecen.

De la misma manera como existen oportunidades y amenazas en el sector gobierno, igualmente las encontramos en el mercado de competencia.

Aquí el objetivo son los clientes, quienes reciben el bien en forma directa, pero la empresa no es la única que produce artesanías, existen en el medio ambiente externo la competencia de otras empresas; el cliente tiene la posibilidad de escoger la mejor opción, evaluando aspectos como:

- Personal
- Materias primas
- Tecnología
- Instalaciones físicas
- oportunidad del producto
- Calidad del producto
- Diseño del producto
- Acabado final.

La sociedad también interviene como promotor o gestar de empresa con oportunidades y amenazas a nivel institucional como por ejemplo:

- Ministerio de Desarrollo
- Empresas solidarias
- Empresas comunitarias
- Federaciones de artesanos
- Empresas y asociaciones comunitarias dirigidas y creadas para prestar asesorías al sector artesanal
- Artesanías de Colombia

#### 4.5 UN CASO PRACTICO

La entidad "JOSE ASOCIADOS" acudiendo a las posibilidades que le ofrece el medio para producir artesanías en madera, desarrolla nuevas opciones para el mercado, pero resulta que para ello no consulta con un diagnóstico o estudio actual de la empresa artesanal que brinde calidad, oportunidad, diseños, costos, precios para el mercado y sobre todo la competencia y las medidas del gobierno respecto a este tipo de artículos artesanales como son la importación de materia prima, aranceles, tributos y demás requisitos necesarios. Al final la idea fracasa.

#### 4.6 PREGUNTAS

- La empresa efectuó análisis de amenazas y oportunidades para la producción?. Cuáles eran esas posibilidades y amenazas?.
- Que recomendación haría usted al propietario de la empresa artesanal para sacar al mercado los productos?
- Realice un análisis contrario a la situación planteada en el caso.

## 4.7 ACTIVIDAD

En el medio nuestro, aclare con la participación de los grupos de personas que amenazas y oportunidades existen para hacer empresa y que actividades serían favorecidas y cuáles no?.

## CAPITULO V

### TECNICAS DE ADMINISTRACION

#### 5.1 OBJETIVOS

- Identificar en la empresa artesanal la aplicación de las técnicas administrativas.
- Conocer las tendencias que se aplican en la administración
- Analizar las áreas fundamentales de la empresa.

No se puede administrar lo abstracto, el vacío, pues la administración y sus técnicas cobran vida en la aplicación a las empresas, organizaciones o ente social creada con fines específicos.

A partir de estos principios definamos el término ADMINSTRACION:

La Administración es una práctica social, con un esquema creado para el manejo de los recursos de una organización, con el fin de alcanzar unos objetivos y metas propuestas.

Las nuevas técnicas de administración hablan de gestión, la capacidad gerencial, búsqueda de recursos humanos, financieros, físicos, aprovechamiento del tiempo y así administrarlos de la mejor manera posible, por medio de un proceso administrativo integrado por cuatro elementos principales:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control de resultados

Los objetivos y metas de la empresa tienen una estrecha relación con los recursos económicos disponibles, para evitar cometer el error de planear metas que no se pueden cumplir si no se cuenta con el respaldo de un equipo humano, tecnológico ni mucho menos financiero.

## 5.2 TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

La administración en su afán de llegar a la modernidad, a una sociedad de cambio, de competencia, dinamismo, conflictos se ha fundado a través de la historia en el estudio alternativo y con el énfasis en aspectos de:

- Organización y sus esquemas  
Del hombre sus necesidades y expectativas
- De los procesos para producir
- De los cambios e innovaciones para enfrentar contingencias
- De los resultados y el desarrollo para el crecimiento de la empresa
- Del poder de tomar decisiones afianzado con el liderazgo
- De la conducta humana

Esta diversidad de teorías son aplicables en la administración dirigida a una empresa pública, privada, social, cooperativa, solidaria, comunitaria e igual LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA permanece en tanto es de desarrollo universal, cada empresa toma el camino que desee según los propósitos deseados y la naturaleza de actividad: servicio comunitario, económico, hospitalario, bancario, educativo, de producción de bienes alimenticios, generación de cultura.

## 5.3 AREAS FUNCIONALES

La teoría administrativa clasifica las técnicas de la administración en áreas funcionales de la empresa; por ello cualquier actividad que realice la entidad como



son planeación, organización, dirección y control de resultados pertenecen a las áreas de :

Mercadeo

- Producción
- Finanzas
- Personal

### 5.3.1 MERCADEO

Está dirigido a satisfacer las necesidades del cliente y garantizar alternativas y calidad en el producto. En el mercadeo se analizan las variables de:

- Identificación de mercados
- Determinación de necesidades y expectativas
- Diseño del producto y producción del bien final
- Promoción del producto
- Alternativas del producto

### 5.3.2 PRODUCCIÓN

Está dirigida a la mayor y efectiva promoción del producto artesanal en forma oportuna, mejorando técnicas, procesos, espacios, organización y tiempos. Aquí se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Provisión de equipos
- Provisión de materias primas
- Distribución en planta (materia prima - producto terminado)
- Control de calidad

- Asignación de funciones
- Costo de producción del bien

### 5.3.3 FINANZAS

Corresponde a la actividad de manejar los recursos económicos y las cuentas para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Se analizan en esta función:

- Contabilidad
- Análisis financiero
- Cartera
- Nuevos proyectos de productos artesanales
- Nuevos recursos
- Manejo de dinero
- Inventarios - materia primas y productos terminados

### 5.3.4 PERSONAL:

El objetivo del manejo de personal es garantizar el buen desempeño y bienestar del trabajador a través de:

- Selección de personal
- Motivación
- Supervisión
- Desvinculación (Permanencia, incentivos, estabilidad).
- Salarios
- Bonificaciones

La estrecha relación entre las diferentes áreas funcionales es fundamental, deben marchar de manera ordenada y coordinada para que la empresa crezca en forma sólida.

#### 5.4 UN CASO PRACTICO

La empresa ONG productora de artesanías en barniz, a través de los años mantiene su posición en el mercado, clientela y producción sostenida, sin la aplicación de técnicas de dirección, actuando por conocimientos y experiencia de los propietarios. La modernización y la necesidad de crecimiento hace que exista una especialización a nivel interno, capacitación al personal existente, aplicación de nuevos métodos de producción y administración, por iniciativa de cambio del gerente

#### 5.5 PREGUNTAS

- Que opina de la decisión tomada por la gerencia respecto a la empresa artesanal?
- Por qué cree usted que cambió la manera de administrar si como venía estaba bien?
- "Los objetivos y la empresa dependen de las personas que están en la dirección". Opine sobre esta frase

#### 5.6 ACTIVIDAD

Tomando como modelo el cambio individual de cada persona del grupo, comente y analice la administración de una empresa y la administración de la vida personal. dos o tres casos entre el grupo.

## CAPITULO VI

### FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Conocidas y analizadas las áreas funcionales de la empresa corresponde el estudio pormenorizado de las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control de resultado.

#### 6.1 PLANEACION

Es el plan de actividades o de acción donde se analiza y evalúa la información pasada y presente, para definir objetivos y determinar las acciones a emprender.

##### 6.1.1 OBJETIVOS

- Conocer qué es la planeación en una empresa.
- Analizar las ventajas de la programación en el trabajo.

En esta fase de la administración se va a preguntar la persona que dirige la empresa

- Qué vamos a hacer?
- Qué recursos tengo?
- Dónde quiero llegar?
- En qué tiempo?
- Cómo organizarlos?

Dentro de la planeación, uno de los elementos básicos son los OBJETIVOS, que son la guía de acción, el punto donde queremos llegar, que pronostique una meta alcanzable, y debe estar de acuerdo con la disponibilidad de:

- Recursos humanos, físicos y financieros
- Oportunidades ofrecidas, de mercado, legislación, clientes.
- Riesgos o amenazas de la competencia
- Limitaciones y cambios del entorno

## PROGRAMA DE TRABAJO

Este evento dentro del proceso administrativo es el plan a realizar en un día, mes, año y pueden ser metas a corto, mediano y largo plazo dependiendo de las necesidades de la empresa. Por ejemplo aquí vale el caso de la programación a realizar en el día por una persona, como programa de trabajo, en el caso de la empresa artesanal es más amplio y complejo por ello se habla de:

- Que es lo que tiene que hacer (actividad).
- Cuándo se va a hacer (tiempo)
- Quién lo debe hacer (responsable)
- Dónde se lo debe hacer (sitio de trabajo)

Para retomar un ejemplo en el sector artesanal tendríamos:

- Producción de artesanías - apliques de tela
- Diseño y modelos del bien final en la semana
- Maestros, artesanos, aprendices
- Empresa artesanal, microempresa, taller

Cuando se maneja personal, primero debe existir una programación individual, de dirección y luego empleados, trabajadores, equipo, atención a clientes, estableciendo el orden lógico de actividades para obtener eficiencia, calidad y oportunidad en la producción.

Una de las herramientas de trabajo dentro de la programación de actividades es el gráfico de GANNT, sirve también para:

- Definir acciones
- Programar tiempo
- Fijar responsabilidades.

Tenemos un ejemplo del manejo del gráfico con la producción de artesanías, programando en forma específica los días de producción y actividades a realizar (tenemos el ejemplo de producción de artesanía de repujado en cuero).

Tareas \ Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Compra de materias primas	===				
Diseño de producción		=====	=====	=====	
Cortado de modelos			=====	=====	
Tallado de punta			=====	=====	
Tinturado				=====	=====
Acabado y empaque					

### 6.1.2 CASO PRACTICO

La Empresa QAP de acuerdo a su actividad, de producción de artesanías en fique requiere una programación específica de actividades en compras, producción, mercadeo, con gran responsabilidad, pues éste producto es un bien que requiere tratamiento especial. Por negligencia o descuido de la persona encargada de la producción y la rápida utilización de la materia prima tinturada, el proceso sufrió un desajuste, evidenciando pérdidas para la empresa.

### 6.1.3 PREGUNTAS

- Qué recomendación daría usted al propietario de la empresa para evitar estos problemas?.
- Despediría el empleado?. O qué actitud tomaría frente al caso?.
- Cuál es la importancia de la planeación de una empresa?.

### 6.1.4 ACTIVIDAD

Escogiendo tres personas del grupo, realice una dinámica para planear un cronograma de actividades diarias en la actividad diaria que desempeñan. Comente si es útil o no planear el trabajo y qué ventajas y desventajas obtiene?.

### 6.2. ORGANIZACION:

Es la integración de los recursos existentes, la orientación y coordinación del trabajo en busca de la optimización y racionalización de actividades.

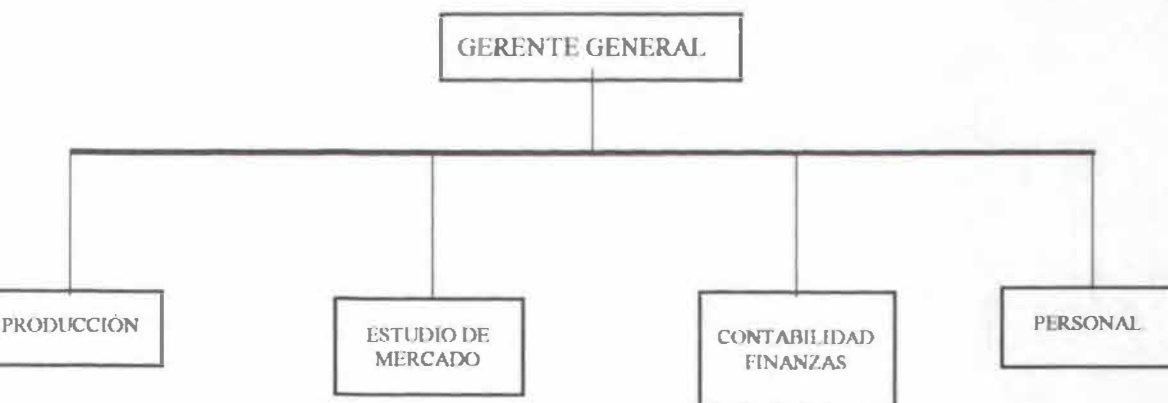
### 6.2.1 OBJETIVOS

- Conocer qué es la organización y para qué sirve.
- Analizar los esquemas y la importancia de un organigrama en la empresa.

Aquí se habla de la organización de la fuerza de trabajo, dinero, del tiempo, del equipo y de la materia prima, a partir de aquí se concreta un plan de trabajo.

Esta organización se concreta estableciendo una estructura administrativa donde se encuentren las actividades de producción, mercadeo, finanzas, personal.

Presentamos en ejemplo de organigrama para una entidad



El organigrama anterior permite identificar dónde están las funciones y responsabilidades de la dependencia y cargo, definiendo líneas de actuación y cooperación entre trabajadores. En la actuación se habla de flexibilidad en las organizaciones, colaboración mutua, coordinación horizontal sin limitaciones; que propicien al trabajador la posibilidad de creatividad y aportes de la empresa, pero siempre guardando una estructura y líneas de acción.



La función de organización e integración de la empresa artesanal la cumple el gerente, propietario, representante legal, quien en su momento dirige la empresa porque es quien conoce la entidad, la pone a marchar ubicando como un ajedrez las fichas que funcionen en su sitio, con el objeto de mantener una continua comunicación entre:

- Clientes
- Trabajadores
- Proveedores
- Informes de evaluación interna

### 6.2.2 CASO PRÁCTICO

La Empresa CMI productora de artesanías en tamo tiene una estructura clara y definida con funciones específicas, pero la falla es la falta de eficiencia en entrega y envío de productos en el mercado externo.

### 6.2.3 PREGUNTAS

- Qué problemas puede tener la empresa, así sean bien definidas las funciones?.
- Si no se cuenta con personal idóneo y eficiente para el puesto, ésta será la razón básica?.
- "La coordinación es una de las fallas de la empresa". Comente la anterior afirmación.

### 6.2.4 ACTIVIDAD

En grupo, realice un organigrama y analice si cumple los requerimientos mínimos para atender el pedido en el mercado regional, nacional, y extranjero.

## 6.3 DIRECCION

Es lograr influir sobre las personas, para que la organización y planeación se pongan en marcha, orientando a las personas que laboran en la empresa al logro de objetivos y beneficios comunes

### 6.3.1 OBJETIVOS

- Definir qué es la dirección y su utilidad
- Determinar la importancia del gerente o propietario en la dirección de la empresa.

En esta etapa se tiene bien claro la misión empresarial, los objetivos propuestos en plazos determinados, las metas cuantificables y el indicador del cambio.

Esta actividad de dirección la tiene el gerente o propietario a través de convertirse en una persona que orienta, en un líder en un maestro, en un creador de oportunidades, facilitador de metas y diseñador de mecanismos.

El gerente realiza esta labor con seres humanos, con sensibilidad que requieren motivación, incentivos, desarrollo personal y sentido de compromiso con la empresa.

Así el gerente debe al interior de la entidad:

- Delegar funciones a cada persona y definir resultados esperados
- Coordinar labores de los trabajadores, en las distintas áreas, actividades realizadas
- Motivar al personal con salarios, bonificaciones y seguridad que involucre compromiso e identidad del trabajador con la empresa.
- Resolver conflictos por diferencias de criterios, en busca de un buen clima organizacional

- Propiciar desarrollo de personal, llenando expectativas de los empleados

La función de dirección se efectúa cuando la persona que está al frente de la entidad posee "capacidad de liderazgo" en otros términos

- Conoce las características de su personal.
- Da respuesta a sus requerimientos.
- Moviliza la voluntad de acción.
- Conoce las habilidades y destrezas del trabajador.
- Tiene la capacidad de comunicación con el personal.
- Es responsable y transparente en sus actuaciones.

Con una buena decisión estratégica garantiza el éxito de la organización, cuando se requiere ayuda se sabe a dónde recurrir para resolver contingencias que se puedan presentar en la empresa artesanal.

### 6.3.2 UN CASO PRACTICO

El gerente de la empresa " CARTON", tiene problemas en su entidad, pues dice que sus empleados no atienden lo que dice y la organización no marcha, la respuesta de los empleados es la falta de credibilidad del gerente, la autoridad sin respeto y la no motivación de la empresa.

### 6.3.3 PREGUNTAS

- Comente la situación de la empresa
- Cómo cambiaría usted al gerente y por ende a la empresa?.
- Que recomendación haría a los trabajadores?.

### 6.3.4 ACTIVIDAD

Con el grupo, seleccione una empresa artesanal en nuestro medio y analice las características de desarrollo que ha tenido.

## 6.4 CONTROL

Es la medición y corrección de actividades comparando que lo que se hace está de acuerdo con lo planeado. Se busca que exista cumplimiento con la misión de la entidad, objetivos, metas fijadas al inicio del proceso administrativo.

### 6.4.1 OBJETIVOS

- Conocer qué es el control y para qué sirve
- Determinar algunos mecanismos de control

El control permite ver:

- Las decisiones o errores que se están cometiendo
- Corregir a tiempo las equivocaciones
- Volver al camino correcto
- Decidir soluciones inmediatas

Con la medición de resultados obtenidos, se racionaliza los recursos existentes de tiempo, personal, dinero, maquinaria, calidad del producto, desempeño integral, cumplimiento de pedidos.

Cómo se puede controlar?. A través de una exacta y real información del trabajo, comparando con el cronograma y las metas definidas inicialmente; por medio de

la observación de resultados cualitativos, cifras estadísticas, bienestar, motivación, crecimiento empresarial, clientela atendida, credibilidad de la entidad en el frente interno o externo.

El control de resultado refleja sin lugar a dudas que el proceso administrativo se está cumpliendo acorde a la dirección y manejo programado respecto a la utilización de recursos humanos, físicos, financieros en todas las áreas funcionales de la empresa.

#### 6.4.2 UN CASO PRACTICO

La empresa "AJI Ltda" dedicada a la capacitación de artesanos, tiene un récord de personas que acuden al centro para desarrollar sus actividades. Mensualmente ingresan 30 personas a un curso y todos terminan. Pero la gente que egresa no se encuentra satisfecha con lo aprendido

#### 6.4.3 PREGUNTAS

- Por qué crees que no existe calidad de enseñanza?.
- Por qué el descontento de los egrezados?.
- La empresa debe evaluar y controlar los programas, recursos humanos y medios de trabajo. Comente y analice.
- Para usted es calidad de enseñanza que entren 30 personas a la Institución y terminen 30?. Cómo mediría usted la calidad de enseñanza?.

#### 6.4.4 ACTIVIDAD

Piense en una situación de su empresa, de su vida personal que se haya salido de las manos. Cómo puede darse cuenta de ella?. Podría haberlo prevenido?. Organice el trabajo en grupo.

## BIBLIOGRAFIA

KENNETH ALBERT Manual de Administración Estratégica Ed. Mc. Graw Hill, México 1985.

PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO. El funcionamiento de las organizaciones Necesidad de un Paradigma Completo Ed. ORBY, España 1986 Fascículo No. 85.

TAYLOR FREDERICK, Principios de administración - México Ed. Herrero Hnos. S.A. 1978.

FAYOI, HENRY. Administración Industrial y General - México Ed. Herrer Hnos S.A. 1978.

MOCANO, CAMACHO MAURICIO De la Calidad Total a la Calidad Integral Ed. Leasing 1994.