

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
ACCELERATED DEGREE PROGRAM
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN ACCOUNTING



INFORME N° 3

PRODUCCIÓN, MARKETING Y RECURSOS HUMANOS.

LIC. YERALDYN C., GONZÁLEZ S.

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Caracas, Octubre de 2.007

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.	
Producción Estratégica.....	6
Sistemas Productivos	8
Distribución o Flujo de la Producción	10
Logística Integral: Cadena de Aprovisionamiento y Distribución.....	12
CAPÍTULO II	
GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PRODUCTIVA.	
Gestión de Inventario como Factor Clave.....	15
Modelo Básico de la Cantidad Económica de Pedido	16
Planificación de los Requerimientos de Materiales	17
El Sistema de la Planificación de los Requerimientos de Materiales.	19
CAPÍTULO III	
GESTIÓN DE MARKETING. CLAVE FUNDAMENTAL PARA LAS ORGANIZACIONES.	
El Marketing en el Marco de las Organizaciones. Estrategias Corporativas	23
CAPÍTULO IV	
RELACIONES PÚBLICAS EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES.	

Relaciones Públicas Internas.....	26
Modelo de Relaciones Públicas	27
CAPITULO V	
PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO.	
Planificación Estratégica del Recurso Humano	30
Administración de Recurso Humano	31
Proceso de Administración de Recurso Humano.....	31
CAPÍTULO VI	
LOS DIRECTIVOS Y SUS FUNCIONES.	
Roles Directivos	38
Nuevas Funciones Directivas.....	40
CONCLUSIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	44

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización que están viviendo las organizaciones ha ido evolucionando significativamente en estos últimos años, lo que conlleva a que éstas se vean obligadas a implantar estrategias que le ayuden a mantenerse dentro del mercado. En el ámbito de producción, marketing y recurso humanos ha habido muchos cambios, es por ello que se deben de abordar éstos temas e implantar estrategias para mejorarlos.

El ambiente empresarial se haya más competitivo con el pasar del tiempo, las empresas deben invertir más en su estrategias de marketing, y en las tecnología para actualizar sus procesos productivos. Otro elemento que se debe tener en cuenta es al desempeño del recurso humano, tratando siempre que sea lo más eficientemente posible.

Existen nuevas estrategias y nuevos estudios que ayudan a las organizaciones a prepararse e implantar éstos nuevos cambios. Las organizaciones deben trabajar de acuerdo al entorno, es decir, si el entorno se encuentran evolucionando, éstas también lo deben hacer, ya sea realizando cambios totales o reexaminando los procesos para adaptarlos o mejorarlos.

El estudio fue realizado bajo un análisis documental, con la intención de dar a conocer y explicar las nuevas estrategias existentes en el área productiva, los nuevos procesos que ayudaran a las organizaciones a existir y triunfar en el nuevo entorno. Así como también, las estrategias de marketing, las diferentes relaciones que se establecen en las organizaciones, por último la planificación del recurso humano, mencionando uno de los mejores procesos para su selección y mantenimiento.

El cuerpo de la investigación está estructurado de la siguiente manera: el Capítulo I, presenta aspectos estratégicos para el proceso directivo, el Capítulo II, menciona otro aspecto en el ámbito productivo como lo es la gestión de inventario y la planificación de requerimientos de materiales, el Capítulo III, describe las estrategias en la gestión de marketing, el Capítulo IV describe las relaciones empresariales con los diferentes elementos externos de la organización, el Capítulo V

hace referencia a la planificación estratégica del recurso humano, y por último el Capítulo VI menciona los roles y las funciones de los directivos en las empresas.

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

En toda organización el principal objetivo es crear un producto que satisfaga las necesidades de la población, este productos puede ser un bien o un servicio. Las empresas manufactureras, es decir, las empresas que producen un bien necesitan transformar la materia prima en un producto final, a éste procedimiento se le llama producción. La producción es 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

Éste proceso productivo genera muchas riquezas a las organizaciones, es por ello que los directivos deben planificar la forma en que será ejecutado dicho procedimiento para así proporcionar bienes de buena calidad y a costos bajos. La gestión de la producción intenta ordenar el flujo de toda la materia prima en la fábrica, ayudando además, a decidir cuánto hay que fabricar y cuando. Permite que la organización responda de manera efectiva y distintiva las crecientes necesidades existentes en la sociedad.

Producción Estratégica.

Hoy en día el entorno se encuentra manifestando cambios rápidos e impredecibles, la aparición de nuevas tecnologías exige que las empresas se actualicen, sean innovadoras, por tal motivo, es muy importante señalar que en las organizaciones se deben plantear estrategias de producción, para así obtener una ventaja competitiva y un éxito corporativo.

La estrategia de producción es un plan de acción a largo plazo, en el que se recogen los objetivos deseados, así como los cursos de acción y la asignación de recursos, cuyo propósito fundamental es contribuir a los logros globales de la empresa, dando resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas.

En el área de producción se trazan parámetros para los productos fabricados.

Entre éstos tenemos:

- ⊕ Costo: Para realizar un producto es necesario incurrir en costos, como lo es la mano de obra, materiales, entre otros; la organización debe lograr una estrategia para disminuir estos costos con la máxima productividad, y así lograr un beneficio mayor sin exagerar los precios de su producto final, se deben disminuir las actividades que no añaden valor al producto y que son innecesarias. Al reducir los precios proporcionando alta calidad se proporcionara una ventaja competitiva.
- ⊕ Calidad y Rendimiento: Esta característica exigen diseños únicos que lo diferencian de los demás productos, los productos duraderos y que ofrezcan utilidades que no tengan la competencia hacen la diferencia.
- ⊕ Entrega: Esta característica está vinculada al plazo de entrega dado para un producto. Muchas organizaciones fijan su ventaja competitiva en la entrega; el entregar los productos con rapidez se convierte en una estrategia de producción ya que a los clientes lo valoraran positivamente.
- ⊕ Flexibilidad e Innovación: La flexibilidad es la estrategia de aumentar o disminuir el volumen de producción, también se trata de mezclar los modelos que posee para satisfacer las necesidades. La innovación es la capacidad que posea la organización para lanzar a los mercados productos nuevos o incorporar a los productos existentes características innovadoras.

A pesar de las exigencias en el área productiva, muchas veces no pueden ser alcanzados dichos parámetros en sus máximos niveles. Por lo tanto el primer paso para inicial el proceso de elaboración de estrategias de producción, es determinar qué espera el cliente del producto final, determinar a qué nivel deben estar las características mencionadas anteriormente.

Sistemas Productivos.

Los sistemas de producción son los encargados de darle forma a la materia prima en producto final, proporcionándole las características deseadas. El diseño de un proceso se debe enfocar para proporcionar los mejores resultados en cuanto a eficiencia; es decir, debe estar diseñado de tal forma que los resultados que se obtengan consuman la menor cantidad de recursos posible. Las organizaciones establecen los procesos a desarrollar de acuerdo a los bienes o servicios que se desean suministrar a los usuarios.

Sistema de Producción Tradicional: Hayes y Wheelwright (1984) proponen cinco categorías dentro del sistema de producción, cada una plantea un método distinto de obtener los productos. Estos sistemas en la actualidad son llamados sistemas de producción tradicional, y se encuentran fundamentados por los enfoques de gestión y producción en masa, buscando la alta productividad y eficiencia a través de la optimización de las operaciones.

Los cinco sistemas propuestos son los siguientes:

- ⊕ Sistema Funcional a Medida (Job Shop): Consiste en una fabricación en lotes pequeños, para pedidos únicos o en pequeñas cantidades. Son productos fabricados a la medida del cliente y son de naturaleza muy poco repetitiva. En éste tipo de sistema los operarios se encuentran altamente calificados para el manejo de los equipos, y el flujo de material es muy diferente de un pedido a otro.
- ⊕ Sistema Funcional por Lotes: Posee menos diversidad de productos con cantidades mayores que el sistema anterior. El mayor volumen es producto a que existe mayor repetitividad en ciertos artículos dominantes. Como su nombre lo indica es un sistema que fabrica en lotes, las actividades se dividen en diferentes etapas tecnológicas, en las cuales se agrupan los equipos que poseen funciones similares, lo que le proporciona mayor funcionalidad.
- ⊕ Sistema en Línea Acompasada por Operarios: Este se utiliza cuando el número de productos es elevado y las cantidades a producir varían. En este sistema los productos tienen poca diferencia entre ellos mismos, usan las

mismas instalaciones, personal y la misma secuencia de estaciones de trabajo, aunque dependiendo de sus especificaciones puede que un producto no pase por todas las estaciones, solo pasara por las necesarias para su fabricación.

- ⊕ Sistema en Línea Acompasada por el Equipo: Este sistema se usa solo cuando el diseño del producto es estable y el volumen es muy elevado para que sea usado eficientemente una línea especializada de equipos. Se caracteriza por ser menos flexible que el sistema anterior, pero posee calidad y puede ser un poco más flexible cuando se integra trabajo manual.
- ⊕ Sistema de Flujo Continuo: Es muy automático y poco flexible. Cada equipo está diseñado para realizar la misma operación y reciben el material automáticamente del equipo precedente. Este rígido sistema se basa en un proceso muy automatizado, costoso y especializado en la obtención de un producto estándar, donde la homogeneidad es absoluta.

Sistema de Nuevos de Producción: Estos nuevos sistemas de producción han surgido a través de unos nuevos enfoques de gestión denominados Lean Production, basados en la producción con mínimo desperdicio, buscando eliminar aquellas actividades que no añadan valor y los recursos que sean innecesarios. Dentro de estos tenemos:

- ⊕ Sistema de producción Just in Time: Según Warren, Reeve & Fess (2004), el sistema de producción Just in Time consiste en una filosofía que centra la atención en reducir el tiempo y el costo, así como también, eliminar las deficiencias existentes en la calidad. En este sistema las funciones de procesamiento se combinan dentro de centros de trabajos y los trabajadores realizan más de una función en la fabricación del producto.
- ⊕ Sistema Flexible de Fabricación: Consiste en un sistema totalmente controlados por un ordenador central, de modo que las operaciones pueden ser elaboradas sin atención del personal. Estos basan su alta variación de productos y su flexibilidad en la utilización de sistemas de tecnología avanzada.

Distribución o Flujo de la Producción.

En una organización se presentan formas distintas de posicionar las áreas de trabajo para realizar la producción. Entre las más conocidas tenemos:

- ✦ **Distribución Lineal:** En este tipo de distribución los productos avanzan en un flujo continuo, la producción es mayormente realizada por las maquinarias, lo que no necesita que el personal posea una alta cualificación. Este tipo de distribución es utilizada en los casos en donde existe un alto volumen de producción.



Figura 1: Distribución o Flujo de Producción Lineal.

Fuente: Elaboración Propia.

- ✦ **Distribución Celular:** Aquí las diferentes áreas de trabajo se combinan dentro de centros, posicionando así todas las actividades de una familia dada en una misma sección o célula. Los operarios en éste tipo de distribución se encuentran especializados en todas las actividades realizadas en cada célula o sección.

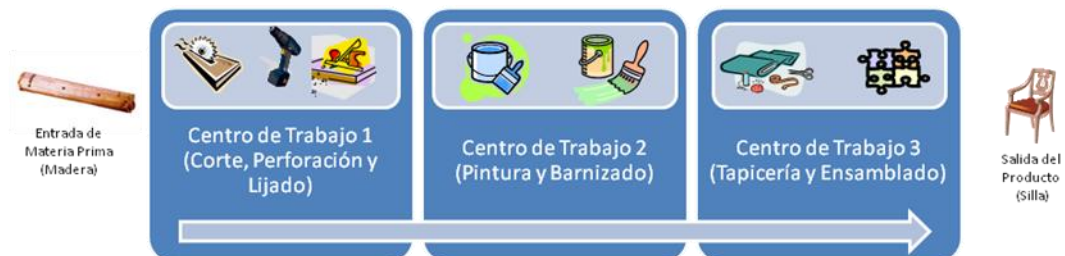


Figura 2: Distribución o Flujo de Producción Celular.

Fuente: Elaboración Propia.

- ✦ **Distribución Funcional:** Este tipo de distribución se presenta en los casos de productos voluminosos o pesados, es por ello que son las personas, equipos y materia prima los que son movilizados hasta ellos. Este flujo es desorganizado, pudiendo cambiar totalmente de un producto a otro.

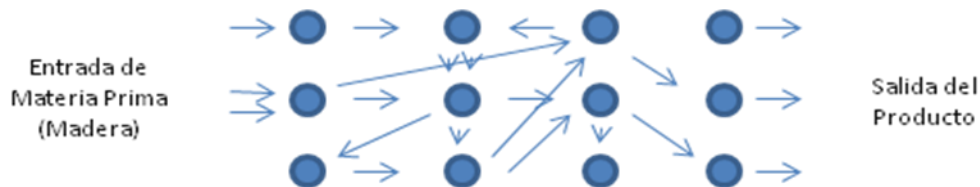


Figura 3: Distribución o Flujo de Producción Funcional.

Fuente: Álvarez, José Luís & Amat, Joan M. (2003).Lo que se Aprende en los Mejores MBA.

- ✦ **Distribución en “U”:** En esta distribución existe la posibilidad de que los trabajadores pueden realizar varias tareas productivas, ya que la ubicación de las áreas de trabajo se encuentran a su alrededor permitiéndole fáciles desplazamientos. Esto permite que exista flexibilidad en los procesos.

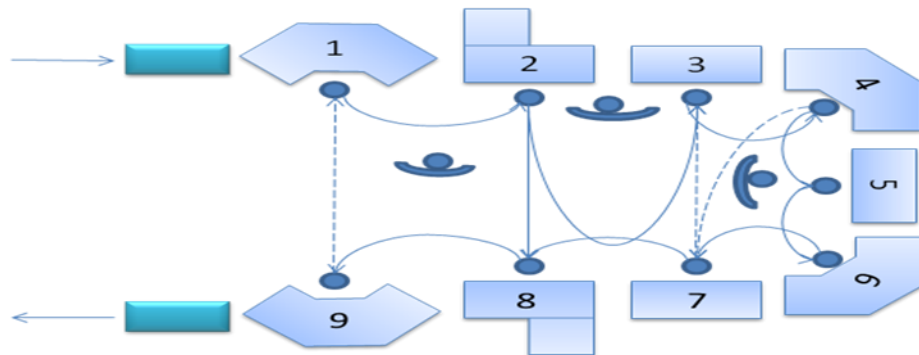


Figura 4: Distribución o Flujo de Producción en “U”.

Fuente: Álvarez, José Luís & Amat, Joan M. (2003).Lo que se Aprende en los Mejores MBA.

Logística Integral: Cadena de Aprovisionamiento y Distribución.

La logística es de gran importancia para las organizaciones, puesto que ayuda a mejorar los servicios prestados a los clientes, mejora las fases del mercadeo de un producto o servicio y logra que el transporte se realice de la manera más eficiente a un costo menor.

Un sistema integrado de logística de una empresa, está formado por tres áreas: gestión de materiales o aprovisionamiento, gestión de transformación o de producción, y gestión de distribución física. La gestión de materiales o de aprovisionamiento es la relación que posee la organización con sus proveedores, la gestión de transformación es la logística entre las instalaciones (Departamentos) de una empresa, y por último la gestión de distribución física es la relación logística entre la empresa y sus clientes.

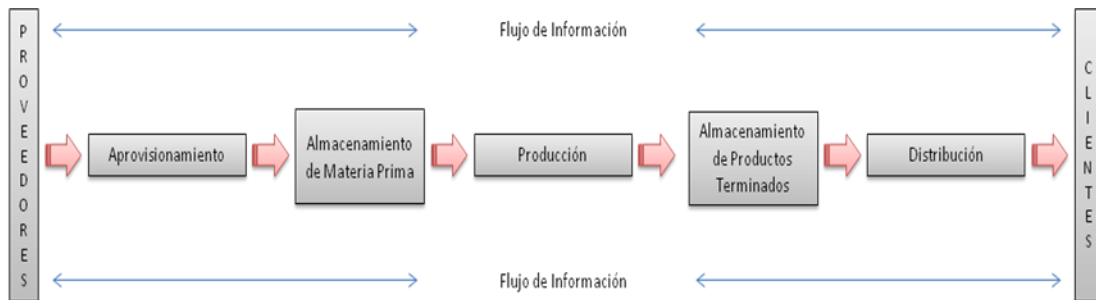


Figura 5: Cadena de Suministro.

Fuente: Inza (2006). Manual Básico de Logística Integral.

- ✦ Subsistema de Materiales o Aprovisionamiento: Consiste en determinar la cantidad total de los insumos o materia prima que se necesitará en el proceso productivo. Según Cos & Navascués (1998) el aprovisionamiento es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bien y servicios que le son necesarios para su funcionamiento. Este subsistema muchas veces provee el almacenamiento de los materiales.
- ✦ Subsistema de Transformación o de Producción: Es en éste en donde se produce la transformación de la materia prima al producto. Aquí se convierten

los insumos obtenidos en el subsistema anterior en los productos, bienes o servicios finales a través de la tecnología de los procesos.

- ✦ Subsistema de Distribución Física: Se ejecutan todas las operaciones relacionadas con la traslación de los productos desde los almacenes de productos terminados hasta los clientes. Este proceso es muy fundamental, puesto que si un producto no se encuentra en el momento preciso en el punto de venta, significa que el consumidor decidirá adquirir un producto alternativo.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PRODUCTIVA.

Científicamente se ha tratado de dar respuesta a la complejidad de la gestión de la función productiva. El éxito futuro de cualquier país, en el escenario internacional o en el ambiente global, depende de la dirección de la productividad, de ser capaz de adaptarse a los cambios ambientales y de dirigir correctamente la fuerza laboral de manera tal de crear un ambiente de trabajo que aliente en los trabajadores la eficiencia, la creatividad y el equilibrio innovador.

En el transcurso del tiempo se han desfilado diversos enfoques, que permitieron y permiten explicar situaciones en la dirección de empresa, entre los que se pueden señalar, el enfoque clásico (explica la forma de aumentar la eficiencia y la productividad de una fuerza de trabajo en rápida expansión), conductista (ayudar a los gerentes en la comprensión del comportamiento humano en el ambiente de trabajo), ciencia de la dirección (uso de las matemáticas y las estadísticas como instrumento auxiliar en la gestión de la producción y de las operaciones). Surgen otros enfoques de manera de integrar los enfoques antes señalados y de allí surge el enfoque de sistema, donde se percibe la organización como un grupo de partes interrelacionadas con un propósito único y que el cambio de una de ellas afecta todas las demás, y el enfoque de contingencia que busca ajustar las diversas situaciones con diversos métodos gerenciales.

El aumento en el costo, de la competencia y el declive de la productividad son solo algunos de los factores que llevan a los gerentes a renovar su interés por las actividades productivas. Por supuesto en cada organización dedicada a la producción de bienes es primordial y esencial la disponibilidad inmediata y oportuna del principal elemento del costo, como lo es el material o materia prima o piezas acabadas; en el caso de empresas ensambladora.

Uno de los principales problemas de la gestión de la producción es tener en el momento oportuno los recursos disponibles en el proceso de elaboración de un

producto o de prestación de un servicio, que permita la disminución de los costos, por lo que surge como factor clave el control de los inventarios.

Antes de adentrarse a discernir sobre el control de los inventarios, se considera necesario definir dos términos de relevancia: el término producción, el cual se centra en la tecnología de manufactura y el flujo de materiales en una planta manufacturera, se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, el diseño, la implantación, la operación y el control de personal, materiales, equipo, capital e información para lograr objetivos específicos de producción (Donnelly, Gibbson & Ivancevich, 1994). El término operaciones es más amplio, se refiere a la actividad productora de artículos o servicios en cualquier organización, ya sea pública, privada, lucrativa o no, por ejemplo un banco lleva a cabo funciones operativas aunque no tiene que ver con la tecnología de manufactura.

Gestión de Inventario como Factor Clave

Una empresa manufacturera típica debe gestionar varios inventarios diferentes: de materia prima, suministro, trabajo en proceso y productos terminados.

En el control de los inventarios es necesario identificar los costos incurridos cada vez que se solicita un material, conocidos como costos de pedido y son los costos administrativos por pedido, que incluyen también el costo de recibir los productos y de colocarlos en el inventario, por otro lado se debe tomar en cuenta los costos de mantener los inventarios, llamados costos de almacenaje, entre los que se puede nombrar: el costo del espacio de almacenaje, la renta o alquiler, robo, incendio y deterioro. La práctica señala que estos costos de mantenimiento se expresan generalmente en cifras anuales y como un porcentaje del inventario promedio (Donnelly, Gibbson & Ivancevich, 1994).

Es habilidad estratégica del gerente buscar la manera de disminuir los costos antes mencionados, con la agravante que éstos dos costos se relacionan entre sí en dirección opuestas, por supuesto la lógica indica que al aumentar el tamaño del pedido el costo de almacenaje o de mantener ese inventario se incrementará, pero los costos de pedido disminuirán.

La fórmula para calcular los costos del pedido es: $(D/Q)J$ o DJ/Q , donde 'D' es la demanda (número de pedido para un período determinado), 'Q' representa el tamaño de cada cantidad de pedido y 'J' es el costo total de pedido por período. Al aumentar el tamaño del pedido, se requiere menos pedidos para satisfacer la demanda para un período; en consecuencia los costos del pedido disminuyen. Por su parte la fórmula para calcular los costos totales de mantenimiento o almacenaje del inventario es $(Q/2)VE$, donde 'V' representa el valor del artículo en inventario, 'E' es una cifra porcentual relacionada a los impuestos, seguros, entre otros, por período y $Q/2$ que significa el inventario promedio.

En éste orden de idea, no basta que la gerencia se limite a conocer el costo total de pedido y de mantenimiento del inventario, debe responder ¿Qué cantidad debemos pedir cada vez que emitamos un pedido?, ¿Cuándo se debe emitir un pedido para un determinado producto?.

El responder estas interrogantes implica conocer ciertos factores que influyen en la determinación de la cantidad a pedir y el momento oportuno de solicitar material, a bien; demanda conocida con certeza o no, estado o condiciones en el que se encuentra el inventario promedio, tiempo de espera entre la solicitud de un pedido y la entrega del mismo. Sobre esta situación han surgido diversos procedimientos para adecuarlos a las realidades particulares, por ejemplo trabajar con stock de seguridad o también llamado colchón de seguridad cuando no es aceptable suponer que la demanda es conocida, con el objeto proteger la producción de fluctuaciones imprevistas en la demanda.

Modelo Básico de la Cantidad Económica de Pedido.

Los científicos de la dirección desarrollaron una fórmula o modelo básico para determinar la cantidad económica de pedido: Se basa en la idea de que la cantidad óptima de un pedido iguala los costos de almacenamiento y los costos de pedido, quedando de la siguiente manera:

$$Q/2(VE)= D/Q(J)$$

Al despejar 'Q' se obtiene:

$$Q(VE)=2DJ/Q$$

$$Q^2(VE)=2DJ$$

$$Q^2=2DJ/(VE)$$

$$Q=\sqrt{2DJ/(VE)}$$

Esta fórmula es apropiada cuando la demanda es relativamente constante con el paso del tiempo y se conoce con certeza, el tiempo de solicitar el pedido y en el control de inventarios que tienen demanda independiente, es decir, que la demanda no se relaciona con la venta o uso de otros productos.

Obviamente este modelo tiene sus limitaciones ya que las condiciones de certeza existen raramente en la vida real. Existen situaciones en el día a día en las etapas del proceso de producción que no se dan tal cual se tienen estimadas y escapan de las manos de la gestión de inventario, por ser imputables a factores externos, por ejemplo: los precios de los competidores, las condiciones económicas y sociales, así como los artículos sustitutivos, pueden influir en conocer con certeza la demanda, al igual que los problemas de transporte, las dificultades para solicitar el pedido y otros problemas relacionados hacen con frecuencia según Ntuen (1990) que el tiempo de espera sea un fenómeno muy difícil de predecir.

Planificación de los Requerimientos de Materiales.

Los inventarios de materias primas, componentes, subunidades armadas para montaje y trabajos en proceso, tienen una demanda dependiente, la cual depende de la demanda de los productos terminados. En años recientes, se desarrolló un método para el control del inventario con demanda dependiente denominado planificación de los requerimientos de materiales (PRM), el cual utiliza avanzados software de cómputo para la planificación y el control de los costos del inventario. Este método permite a la gerencia combinar un vasto número de decisiones entrelazadas en

relación con el pedido, programación, manejo y uso de inventarios de partes y suministros que son los componentes del producto final.

Las empresas que se encuentran en industrias de procesos continuos (por ejemplo, las industrias del papel, petróleo y aserradero de madera) no se han apresurado a adoptar la PRM. Generalmente, la PRM se aplica con más frecuencia en empresas que fabrican por pedidos, y cuyo proceso de producción incluyen tanto el montaje como la fabricación.

La planificación de los requerimientos de materiales implica desarmar un producto en sus componentes y subunidades para montaje, con lo cual la gerencia puede coordinar los pedidos y entregas de los componentes y la fecha de inicio para la producción de todas las subunidades armadas para el montaje. Las herramientas básicas de la PRM según Tomas (1990) son el programa maestro para la producción, las cuentas de materiales y los registros de inventario.

El programa maestro para la producción detalla las cantidades planificadas de productos terminados que deben producirse durante cierto periodo de tiempo. Se basa en un plan estratégico de la compañía y en un plan de producción. El plan estratégico identifica las estrategias de mercado de productos que impulsan a la empresa hacia sus objetivos a largo plazo. El plan de producción detalla el volumen de producción de cada producto o clase de producto, la mezcla óptima de productos debe reflejar la demanda de los productos, los recursos y la rentabilidad total. Este programa toma la información del programa de producción y agrega el elemento del tiempo, detallando qué y cuándo se producirá; por lo tanto, el programa maestro proporciona las bases para el control de la cantidad y el tipo de inventario de trabajo en proceso durante un periodo específico.

La cuenta de materiales define los componentes requeridos (aquellos artículos del inventario que tienen una demanda dependiente) para cada subunidad armada para montaje y producto terminado. La cantidad, calidad y el tiempo de programación requeridos para los componentes dependen del programa de producción de los productos finales. Las cuentas de materiales son el resultado de desarmar cada producto final en sus subunidades y componentes.

El registro del inventario: Este requerimiento de información necesita desarrollar y mantener registros actualizados que reflejen el uso y aprovisionamiento frecuentes; por lo tanto, los registros de inventario que son perdurables en lugar de ser periódicos, forman parte de un sistema de PRM.

El Sistema de Planificación de los Requerimientos de Materiales.

Se inicia con la determinación de los requerimientos totales, tanto para la cantidad requerida como para las fechas de entrega. El cálculo de los requerimientos netos se realiza sumando el inventario disponible con la cantidad de pedido y restando las existencias de seguridad. Las existencias de seguridad permiten a los gerentes satisfacer las demandas inesperadas del producto; son una protección contra los costos de productos agotados, la pérdida de una venta y el cliente defraudado.

La PRM requiere que las existencias de seguridad se determinen solo para los productos terminados y se incluyan en el programa de la producción. El cálculo del tiempo de espera hasta la entrega, permite a los gerentes obtener los componentes en el momento en que se necesitan. La idea es mantener la cantidad mínima de productos componentes almacenados para reducir el costo de almacenaje. Por medio de la coordinación de tiempo requerido y de tiempo de espera hasta la entrega, los gerentes pueden mantener el tamaño del inventario de componentes a un nivel bajo.

Al determinar los requerimientos netos es necesario recibir el número de componentes que deben solicitarse en cada ocasión, es decir, la cantidad del pedido. Generalmente, los pedidos se planifican en cantidades exactas, determinando el tiempo de programación en el cálculo neto. El método de la cantidad económica de pedido puede determinar el tamaño del pedido si pueden coordinarse las fuentes y los tiempos de espera hasta la entrega para todos los componentes. De otra manera, habría tanta cantidad diferente de pedidos como componentes, y aumentarían las oportunidades de escasez y antigüedad del inventario.

El tiempo de salida de un pedido, cuando éste se solicita a un proveedor, se calcula restando el tiempo de espera hasta la entrega de la fecha en que el artículo se requiere para producción. Los cálculos de tiempo de salida del pedido se vuelven más

complejos, al igual que las redes de PERT, cuando el producto terminado presenta una cuenta larga de materiales que requieren muchas unidades y subunidades de ensamble.

Los pedidos planificados y las fechas de salida para todos los componentes se agregan a un programa maestro. La complejidad del programa está directamente relacionada con el número de productos y los componentes necesarios para esos productos. Los datos de los requerimientos agregados son los resultados básicos de un sistema de PRM, cuya exactitud depende de la calidad de la información y de la calidad de dirección en la toma de decisiones de la gerencia.

A continuación se ilustra el diagrama de un sistema completo de PRM.



Figura 6: Diagrama de un Sistema de Planificación de Requerimiento de Materiales.

Fuente: Donnelly, Gibson & Ivancevich. (1994). Dirección y Administración de Empresa.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE MARKETING. CLAVE FUNDAMENTAL PARA LAS ORGANIZACIONES.

El proceso de la planificación estratégica, es un proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado, las necesidades del consumidor; las fuerzas y debilidades competitivas; las condiciones sociopolíticas, legales y económicas; los desarrollos tecnológicos y la disponibilidad de los recursos que llevan a las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización, así como la formulación de la misión, objetivos y estrategias. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1994).

Es importante y necesario que cuando se establezcan los objetivos y estrategias en la alta dirección, se cuente con un contexto para planificar los departamentos individuales, esto significa que los directivos de un departamento o de una división pueden desarrollar sus planes dentro de los límites marcados por la dirección de la empresa, desde este punto de vista se enfocará esta sección de investigación. Por consiguiente se abordará una de los pilares fundamentales de una organización como lo es el marketing.

Antes diversos enfoques sobre la conceptualización del marketing por expertos en el tema, entre los que se pueden mencionar: Kotler, Stanton, McCarthy, Perrault, Armstrong, Etzel y Walter se pudo encontrar elementos comunes:

- ✦ Es una filosofía de dirección que abarca todas las áreas de la organización.
- ✦ Tiene una orientación hacia el cliente; determinar y satisfacer sus necesidades y/o deseos para ser congruente con esta orientación.
- ✦ Tiene como uno de sus objetivos el lograr un beneficio para la organización (utilidades, imagen, entre otras), por tanto, se debe buscar la satisfacción del cliente sin olvidar este objetivo.

Esquematisando las orientaciones de las empresas en el mercado según lo que se aprende en los mejores MBA, y que se pudiera señalar como las etapas del desarrollo del marketing, se obtiene:

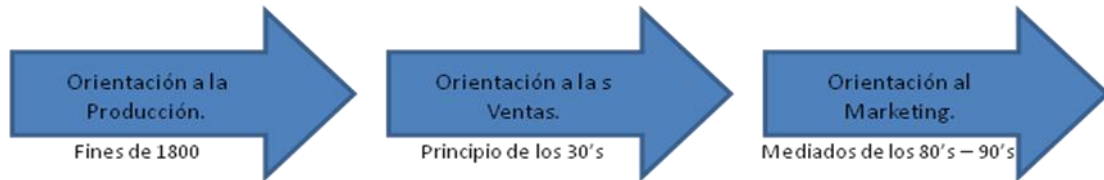


Figura 7: Las Orientaciones de las Empresas en el Mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta de forma práctica las diferencias que existen entre estos 3 tipos de enfoque de lo que una organización hace. La pregunta es: ¿En qué negocio está Usted?

Compañía	Producción	Ventas	Marketing
AT&T	Operamos una compañía de larga distancia.	Vendemos aparatos y damos servicios para la comunicación.	Ofrecemos varias clases de servicio, eficientes y baratos de telecomunicaciones.
Exxon	Producimos petróleo y productos de gasolina.	Vendemos combustible para empresas y personas.	Ofrecemos de energía segura y rentable.
Levi Strauss	Se fabrican pantalones de mezclilla.	Vendemos ropa durable y resistente.	Ofrecemos comodidad y durabilidad en ropa de vestir.
Xerox	Fabricamos copadoras.	Vendemos aparatos para las oficinas.	Automatizamos las oficinas.
Kodak	Fabricamos cámaras y películas.	Vendemos aparatos para fotografías.	Ayudamos a conservar los momentos memorables.
Revlon	Producimos cosméticos.	Vendemos artículos para el arreglo personal.	Ofrecemos esperanzas y sueños.

Figura 8: Ejemplo de las Diferentes Orientaciones en Empresas Reales.

Fuente: Donnelly, Gibson & Ivancevich. (1994). Dirección y Administración de Empresa.

Esto demuestra que la empresa se adapta de forma continua a sus mercados.

El Marketing en el Marco de las Organizaciones. Estrategias Corporativas.

Una vez que la empresa ha formulado su misión y desarrollado sus objetivos, sabe entonces a donde ir, y la siguiente tarea de la gerencia consiste en diseñar las estrategias de crecimiento de la organización. Las organizaciones logran sus objetivos de dos maneras: dirigiendo mejor lo que ésta hace y descubriendo nuevas cosas que hacer. Al seleccionar uno de estos dos caminos, la gerencia tiene que decidir si tiene que concentrarse en sus clientes actuales, buscar nuevos o realizar ambas cosas, en este orden de idea tenemos:

⊕ Estrategias de Penetración en el Mercado: Dirigida a mejorar la posición que los productos actuales de la empresa tienen con los clientes actuales, por ejemplo: Una compañía productora de papas fritas se concentra en tratar de que sus clientes actuales compren más sus productos, o un banco trata de que los clientes que poseen una tarjeta de crédito la utilicen más frecuentemente.

⊕ Estrategias de Desarrollo de Mercado: Utilizada para encontrar nuevos clientes para sus productos actuales, por ejemplo: Una empresa manufacturera de productos para el cuidado del cabello infantil puede decidir entrar al mercado adulto debido al menor número de nacimientos, o un organismo gubernamental de servicio social puede tratar de localizar individuos y familiar que nunca han utilizado sus servicios.

⊕ Estrategia para el Desarrollo de Productos: Orientada a buscar sin lugar a dudas nuevos quehaceres, con esta estrategia en particular, los nuevos productos desarrollados estarán dirigidos a clientes actuales, por ejemplo: Un fabricante de cigarrillos puede decidir ofrecer un cigarrillo bajo en alquitran o un centro asistencial puede ofrecer servicios adicionales para las familias que atiende.

⊕ Diversificación: Una organización se diversifica cuando busca nuevos productos para clientes a los que no atiende en ese momento presente, por ejemplo: Una empresa industrial se diversifica en bienes raíces.

Dentro de las estrategias corporativas se pueden señalar también las estrategias de desarrollo, enmarcada en tres estrategias generales o genéricas, las cuales son: el liderazgo en los costos, la diferenciación y la concentración. Para ampliar un poco lo que se aprende en los mejores MBA al respecto se señala:

⊕ Estrategia de Liderazgo en los Costos: Implica que la empresa supere a sus competidores convirtiéndose en una productora a bajo costo, edifique instalaciones eficientes, siga políticas de control de costos, evite clientes marginales y sea generalmente consciente de los costos en todas las áreas del negocio; es decir, que la empresa atienda la eficacia y la productividad, pues al tener bajos costos es posible comercializar los productos a bajos precios y, con ellos, generar altos volúmenes de ventas. El diseño de la organización que facilite el liderazgo en los costos debe ser de tal manera que fomente la eficacia y la productividad, por lo que el diseño clásico que destaca la complejidad, el formalismo y la centralización, es el adecuado.

⊕ Estrategia de Diferenciación: Lleva a la empresa a crear productos percibidos como únicos, basados en una variedad de factores como la imagen de marca, las características del producto, el servicio al cliente y la red de distribuidores. Para ser eficaz, la diferenciación requiere creatividad, habilidad básica para la investigación, fuerte mercadotecnia y reputación de calidad. La diferenciación requiere respuestas flexibles a las preferencias y percepciones cambiantes de los clientes.

⊕ Estrategia de Concentración o Especialización: Consiste en conseguir el liderazgo en costos, la diferenciación o ambos en un segmento particular del mercado. En lugar de competir en el mercado global, la empresa se orienta a un solo segmento.

CAPÍTULO IV

RELACIONES PÚBLICAS EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES.

Las organizaciones necesitan interactuar dentro de las comunidades haciéndose comprender de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses, siendo una gran ayuda para lograr todo esto las relaciones públicas. Según Lamb, Hair & Mc Daniel (2006), las relaciones públicas luchan por mantener una imagen positiva de la empresa a los ojos del público. El objetivo final de éstas es generar un eco favorable para que las organizaciones sean exitosas.



Figura 9: Las Organizaciones y Medios de Interacción.

Fuente: Elaboración Propia.

Los departamentos de relaciones públicas desempeñan varias funciones, entre las cuales tenemos:

- ✦ Colocan información positiva en los medios noticiosos para atraer la atención de los clientes a los productos o servicio ofertado.
- ✦ Estudian las opiniones públicas para saber que esperan de nosotros y como la organización puede satisfacer sus necesidades.
- ✦ Utilizan cualquier medio de publicidad para lograr la atención.

- ✦ Crean mensajes internos y externos para promover una imagen positiva de la compañía.
- ✦ Establecen y mantienen las relaciones con la comunidad nacional y local.
- ✦ Manejan situaciones de crisis. Responden a un acontecimiento negativo.
- ✦ No solo mantienen buenas relaciones con los clientes, además mantienen relaciones positivas con los empleados, accionistas y otras personas en la comunidad financiera.
- ✦ Diseñan estrategias para hacer coincidir las opiniones tanto públicas como internas.

Relaciones Públicas Internas.

Es notorio que el rendimiento del personal está estrechamente anexo al íntimo sentimiento que éste tenga de que la empresa en la cual trabaja, si ésta le permite hacer realidad sus aspiraciones y proyectos, es por ello que el departamento de relaciones públicas debe permitir la libre expresión. Es cierto que si éste departamento inhibe la formación y expresión de los empleados será más beneficioso para la productividad de la empresa pero esto traerá problemas laborales, ya que ningún empleado querrá trabajar en ese tipo de ambiente en donde no pueda expresar lo que siente.

Los empleados son una de las piezas más importantes de la organización, de ahí la necesidad y la importancia que posee que se le enseñe una buena conducta de trabajo y proporcionarles un ambiente agradable. Siempre se les debe exigir calidad en sus trabajos pero a su vez se debe incentivar y gratificar sus logros.

Otro aspecto importante que se debe tomar es el tipo de comunicación que surge en la organización. Entre estos tenemos: comunicaciones formales, son aquellas originadas en la dirección y que llegan al personal siguiendo los canales establecidos en el organigrama, y comunicación informal, son las que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocer sin precisión sus orígenes. A este último tipo de comunicación se le conoce comúnmente como rumor, nadie se responsabiliza por ésta clase de comentarios, pero muchas veces es recibida como una verdad creando

ambientes de tensión y de expectativas falsas entre el recurso humano. Para disminuir lo más posible la existencia de comunicaciones de esta índole se debe aumentar la comunicación formal, tratando siempre de mantener al recurso humano informado de los cambios o decisiones que toma la organización.

El jefe de relaciones públicas es un intermediario que trata con ideas y que se ocupa de la comunicación informal, tanto descendente como ascendente. A diferencia de otros departamentos éstos están en contacto con todos los departamentos y saben algo sobre las personas. El trabajo de relaciones públicas circula a través de toda la organización y entrecruza los límites de autoridad. El departamento de relaciones públicas es, sobre todo, experto en comunicaciones.

Modelo de Relaciones Públicas.

Como se ha mencionado anteriormente las relaciones públicas ayudan a la organización a tener mayor y mejor aceptación en la sociedad, estas generan que el público las conozcan, se forme una opinión, conozcan los productos a través de la publicidad. Por esto se hace importante explicar un modelo de relaciones públicas, es primordial que los directivos deben tomar esto como una estrategia que está enfocada a dar resultados si son implantadas correctamente.

Dirección General: Se busca las diferentes opiniones que se tienen de la organización, tanto de las personas internas (Empleados, dueños, accionistas) como de las personas externas (Proveedores, clientes, periodistas), para así conocer que puntos negativos y positivos que se tienen, detectando los que sean de mayor importancia para mejorar la imagen.

Diagnostico: Consiste en agrupar los factores evaluados y concientizar a los miembros de las necesidades que se poseen en cuanto a posicionamiento, además se plantean que beneficios se pretenden obtener y cuáles serán las estrategias.

Elaboración de Políticas Institucionales: Se elaboran políticas internas y externas que regirán el trato de la compañía con los medios en el futuro, así como tratar y responder con ciertas circunstancias que pudieran surgir.

Comunicación Externa y Comercial: En éste paso se comienzan a preparar y publicar artículos en diarios y revistas en donde se promocionan los productos. Se realizan entrevistas, se da a conocer a la organización por medio de la publicidad.

Coparticipación con Medios: Como en el paso anterior se menciona, se utilizan los medios de comunicación apropiados para dar a conocer la organización. Se debe tomar en cuenta el tipo de clientes que se desea tener y así utilizar el medio más apropiado para que conozcan, entiendan y busquen los productos ofertados.

Evaluación: Se muestran los resultados obtenidos, se realizan reuniones periódicas para así discutir y analizar los objetivos alcanzados y los que falta por lograr. Este último paso ayuda a percatarse de los errores que puedan existir en las estrategias implantadas o si alguna de ellas debe ser modificada o adaptada a ciertos parámetros. Muchas veces las organizaciones son buenas y ofrecen calidad en sus productos pero no saben cómo comunicarles a la comunidad sus fortalezas, un modelo de relaciones industriales puede ayudar a lograrlo.

CAPÍTULO V

PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Desde tiempos inmemoriales los directivos de las organizaciones se ha preocupado por plantear estrategias que le permitan llegar a la eficiencia y a la productividad, para esto se hace necesario desarrollar tácticas para aprovechar el máximo el recurso humano. En las organizaciones muchas veces no se pone atención a las personas y a las habilidades que poseen para cada cargo, es por ello que Bryars (1996) menciona la importancia de planificar el recurso humano, indicando la deficiencia se debe al gran desfase temporal que existe normalmente entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo.

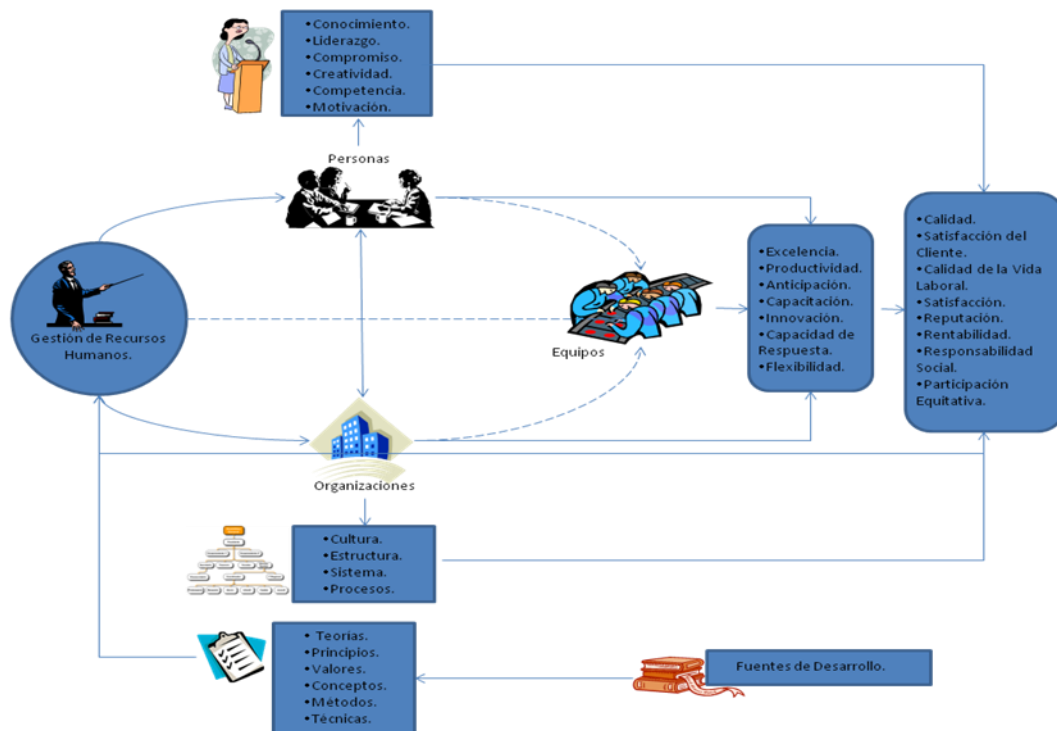


Figura 10: El Papel de la Gestión de Recursos Humanos en la Dotación de Valor Añadido a las Personas y las Organizaciones.

Fuente: Ferris, Rosen & Barnun (1995) Handbook of Human Resources.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Es importante señalar que en este proceso de gestión deben participar todos los integrantes de la organización, además, se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar el recurso humano necesario.

Planificación Estratégica del Recurso Humano.

En el enfoque de la gestión del recurso humano se exigen sistemas, que además de ser soporte de la gestión operativa, permitan el desarrollo del talento, la especialización y potenciación del conocimiento, óptima organización de los profesionales, la motivación, la evaluación del desempeño, en definitiva una herramienta que no ayude a cumplir todos estos parámetros. Esta herramienta o guía es la planificación estratégica del recurso humano, puesto que ayuda al establecimiento de estrategias para llevar a la organización a donde quieran estar.

Para que una organización posea el éxito a largo plazo debe tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Es importante señalar esto, ya que los objetivos y estrategias planteados por la éste tipo de planificación solo tendrán sentido cuando exista en la organización el recurso humano con las capacidades, habilidades y ambiciones apropiadas para llevar a cabo las estrategias.

Ventajas de la Planificación Estratégica del Recurso Humano.

- ⊕ Mejora la utilización del recurso humano.
- ⊕ Permite alinear los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- ⊕ Economiza las contrataciones.
- ⊕ Ayuda a determinar a la organización que tipo de recurso humano necesita para alcanzar los logros.
- ⊕ Esta contribuye a que las empresas reexaminen sus objetivos y estrategias para mejorarlos.

- ✦ Desarrollan objetivos que estén acorde a la organización.
- ✦ Permite identificar los problemas existentes en el recurso humano.

Administración de Recursos Humanos.

Según Koontz & Weihrich (1994) la administración de recursos humanos es el proceso de cubrir y mantener los puestos de la estructura organizacional, al identificar los movimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar carreras, remunerar, capacitar o desarrollar al personal.

Para Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994), es el proceso para lograr los objetivos de la organización, por medio de la adquisición, conservación, despido, desarrollo y uso adecuado de los recursos humanos en una organización. Básicamente en estas definiciones se encuentran implícita, que por medio del esfuerzo y coordinación de actividades, los gerentes o directivos de las organizaciones logran que se hagan las cosas que requieren, una efectiva administración de recursos humanos.

Proceso de Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos puede concebirse como un conjunto de fases fundamentales que se desarrollan sucesivamente, se interrelacionan y son dependientes. Esta interrelación y dependencia viene determinada en virtud de que cualquier modificación en una de las etapas del proceso administrativo ocasiona nuevos cambios en las demás, la cual originara adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Según Chiavenato (2001) el proceso de administración de recursos humanos está integrado por cinco subprocesos o subsistema mediante el cual la organización atrae, capta, emplea, desarrolla, mantiene y controla el recurso humano.

Entre estos subprocesos se encuentran:

- ✦ Subsistema de Provisión: En esta etapa del proceso se provee de personas a la organización, este subsistema representa la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. El objetivo de este proceso es suministrar a la

organización con talentos y recurso humano adecuado y necesario para su funcionamiento. Dentro de este subsistema se abordan las siguientes actividades:

- **Planeación de Recursos Humanos:** Es el proceso mediante el cual la organización compara las necesidades y metas presentes con las futuras, además permite determinar el número de empleados necesarios en cada puesto, y el tiempo óptimo para que realice sus actividades de la manera más efectiva y económicamente posible. Para llevar a cabo esta actividad, se requiere observar las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se ha analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la organización podrá determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Para ello es idóneo realizar proyecciones de requerimiento, como medio para estimar cuantos y qué tipo de empleados serán necesarios, además de determinar si los empleados que se requieren pueden obtenerse dentro de la empresa misma, de fuera de la organización, o de una combinación de ambas fuentes.

- **Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados a captar el personal potencialmente calificado y apto para ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso se inicia con la requisición de personal. Luego de identificar las fuentes de empleados potenciales los directivos o jefe de dependencia selecciona el método apropiado para el reclutamiento interno y/o externo. Según Mondy & Noe (1997) el proceso de reclutamiento se visualiza de la siguiente manera:

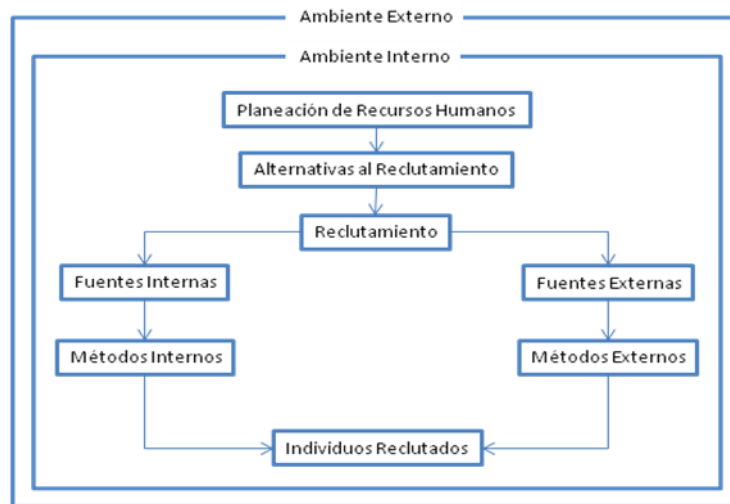


Figura 11: Proceso de Reclutamiento.

Fuente: Mondy & Noe (1997). Administración de Recursos Humanos.

- Selección del Personal: Este tiene la finalidad de identificar y emplear a los individuos adecuados para el cargo adecuado. Para ello se escoge entre los candidatos reclutados los más apropiados para ejercer el cargo, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal. En la siguiente figura se muestra este proceso más detalladamente.

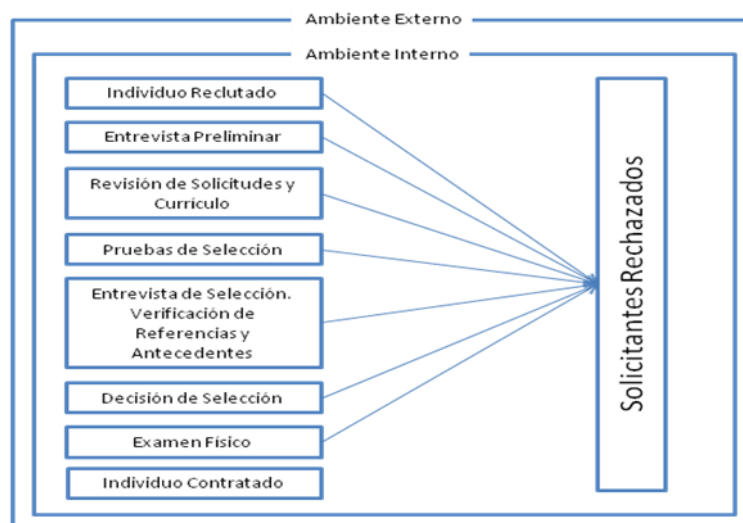


Figura 12: El Proceso de Selección.

Fuente: Mondy & Noe (1997). Administración de Recursos Humanos.

✦ Subsistema de Aplicación: En esta etapa es donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización, es donde se diseñan los cargos, se integra a la persona seleccionada a la organización, así como también se evalúa el desempeño.

- Socialización Organizacional: Para que los nuevos empleados pasen a ser rápidamente funcionales en la organización, ésta debe prestar especial atención a la socialización del empleado. La sociabilización es el proceso de adaptación del empleado en la organización, esta última debe elaborar tácticas de socialización, en donde se mejoren las distintas experiencias de los individuos que se incorporan a una organización o realizan la transición de un rol a otro.

- Diseño de Cargos. Descripción y Análisis de Cargos: Es la forma sistematizada de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar el cargo. Entre los métodos que se encuentran para realizar este análisis son: la observación directa la cual consiste en la observación del ocupante del cargo, de manera directa y en pleno ejercicio de sus funciones, al mismo tiempo que el analista toma nota. El cuestionario, se diseña con una serie de preguntas que el ocupante del cargo o supervisor responde, plasmando todas las indicaciones posibles acerca del cargo. La entrevista, utilizada por el analista mediante un ciclo de preguntas que el ocupante del cargo o supervisor van respondiendo verbalmente. Por último surge el método mixto, que según las características de cada organización se realizan combinaciones de los métodos anteriores.

- Evaluación del Desempeño Humano: Es un método formal de evaluación y revisión periódica del desempeño de cada persona en el cargo. Según Chiavenato (2001) es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión, integración del empleado al cargo, desacuerdos, desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo. Este no es más que un medio para obtener datos e

información la cual puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

- ⊕ Subsistema de Mantenimiento: Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales.

- **Compensación (Remuneración):** Es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. A través de un buen sistema de compensación, la organización atrae, motiva y retiene a los empleados competentes.

- **Beneficios Sociales:** Considerada como una compensación financiera indirecta, común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Según Mondy & Noe (1997) estos beneficios no suelen estar relacionados con la productividad del empleado, por tanto, no sirve como motivación para un desempeño mejor. Más sin embargo, sostiene que un paquete atractivo de prestaciones puede ayudar en el reclutamiento y retención de una fuerza de trabajo calificada.

- **Higiene y Seguridad:** Las organizaciones deben de brindar un ambiente de trabajo donde la seguridad y la higiene sean uno de los elementos principales. El recurso humano no pondrá en riesgo su vida en trabajos que se elaboren en sitios peligrosos.

- **Relaciones Sindicales:** Este tiene que ver con organizaciones que velan y defienden los intereses comunes de los empleados, que al mismo tiempo son sus agremiados.

- ⊕ Subsistema de Desarrollo: Este subsistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

- **Entrenamiento:** Es un proceso mediante el cual las personas aprenden conocimientos y habilidades, en función de objetivos definidos. Entre los objetivos del entrenamiento, se tiene: Preparar al personal para la

ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo. Y cambiar la actitud de las personas.

- **Desarrollo Personal:** El desarrollo de recursos humanos, según Mondy y Noé (1997) es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

- **Desarrollo Organizacional:** Al contar con un personal capaz y orientado hacia los objetivos organizacionales la organización estará en la capacidad de desarrollarse en el mercado y junto con ella lo hará el recurso humano.

- ⊕ **Subsistema de Control:** Es el subsistema que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos, lo que permitirá detectar los posibles errores que se han incurridos, y establecer los correctivos necesarios para su funcionamiento efectivo.

- **Bases de Datos y Sistemas de Información:** La base de dato en el área de recursos humanos debe contener: datos personales de cada empleado, cargo, sección o departamento, salarios e incentivos salariales, beneficios y servicios sociales y por último datos sobre los candidatos a realizar cursos y actividades de entrenamiento.

- **Auditoría de Recursos Humanos:** Muchas de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran, durante su ejecución y control, algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas. La rapidez con que esto se haga depende de la revisión y auditoría permanentes, que puedan suministrar retroalimentación adecuada para mejorar los aspectos positivos y corregir y ajustar los negativos. La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones

CAPÍTULO VI

LOS DIRECTIVOS Y SUS FUNCIONES.

En toda organización existen autores, personas que toman decisiones, marcan las pautas para la obtención de los objetivos, organizan y dirigen al resto del recurso humano, y afectan el futuro de la empresa con sus acciones, estos son los directivos. Los directivos son responsables de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, determinan los objetivos y los medios de cómo lograrlos, tienen el papel más importante en la organización, son los que coordinan y controlan el desarrollo de las operaciones, revisando las estrategias y las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos.

El campo de acción de los directivos está formado por los elementos mostrados a continuación:

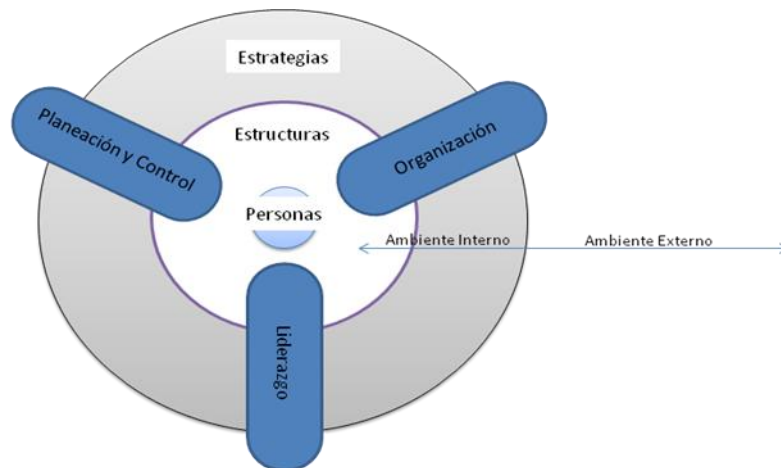


Figura 13: El Campo de Acción de los Directivos.

Fuente: Sallenave (1993) Gerencia y Planeación Estratégica.

El directivo no solamente dirige a las personas, sino además la organización de las personas, es decir la estructura de la empresa, formando estos el ambiente interno de la misma. Así como también, interactúa con el medio externo, esta

interacción puede ser de dos tipos, cuando la empresa afecta a su medio externo con alguna acción, o cuando en este ambiente se generan cambios que tienen como consecuencia la reacción de la organización, es por ello que se incluye el elemento estrategia en la figura anterior, ya que esta es la que permitirá la buena interacción entre el medio interno y el externo.

Además cabe mencionar que los directivos deben tener cualidades de líder, organizador y estratega para así alcanzar los objetivos planteados y preservar a la organización en la cual se encuentra.

Según Sallenave (1993) los directivos deben ser estrategas, puesto que son personas que cuya acción se encamina a modificar el medio, o las relaciones entre la organización y su entorno. Poseen el arte de sacar partido a una situación desfavorable. No solo se dedican a resolver los problemas provenientes de medio ambiente, sino que busca activamente las oportunidades. Los directivos son organizadores, modifican la estructura en función de las estrategias de la empresa, de tal modo que exista una congruencia entre ambas y se valoricen mutuamente. Ellos definen las tareas administran al personal, adoptan sistemas de motivación, entre otros.

Como última faceta planteada por el referido autor, los directivos son líderes, es una persona consciente de que si no tiene la cooperación de su recurso humano no podrá alcanzar el éxito. Los directivos líderes influyen en el comportamiento de sus colaboradores con miras a alcanzar los objetivos de la organización en una forma más eficaz.

Roles Directivos.

Según Mintzberg (1973) los directivos desempeñan diez diferentes roles que se encuentran relacionados entre sí. Es importante señalar que los roles directivos se refieren a categorías específicas de comportamiento administrativo. En la siguiente figura se encuentran detallados los roles, planteados por el referido autor.

Rol	Descripción	Actividades Identificables
<u>Interpersonal:</u>		
Figura Decorativa	Jefe simbólico, obligado a desempeñar de manera rutinaria funciones de representación, de naturaleza legal o social.	Dar la bienvenida a visitantes, firmar documentos legales.
Líder	Responsable de las motivaciones y activación de subordinados, capacitación y funciones asociadas.	Desempeñar virtualmente todas las actividades que involucran a los subordinados.
Enlace	Mantiene una red que el mismo desarrolló, de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información.	Contestar la correspondencia, efectuar trabajo externo para el consejo, desarrollar otras actividades que involucran a terceros.
<u>Información:</u>		
Vigilar	Busca y recibe una gran variedad de información especial para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su ambiente, surge como centro nervioso de la información interna y externa acerca de la organización.	Lectura de literaturas e informes, mantenimiento de contactos personales.
Diseminador	Transmite información que recibe de fuentes externas o de otros subordinados a integrantes de la organización, alguna información es sobre hechos, otra involucra la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de quienes influyen en la organización.	Tener reuniones de información, hacer llamadas telefónicas para retransmitir la información.
Vocero	Transmite información a externos acerca de los planes, políticas, acciones, resultados, entre otros, de la organización. Sirve como experto en la industria de la organización.	Llevar a cabo reuniones de consejo, proporcionar información a los medios informativos.
<u>Decisional</u>		
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia “proyectos de mejoramiento” para efectuar cambios, así mismo supervisa el diseño de otros proyectos.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para desarrollar nuevos programas.
Manejador de Disturbios	Responsable de la acción correctiva cuando la organización se enfrenta a disturbios importantes e inesperados.	Organizar sesiones de estrategia y estudio que involucren perturbaciones y crisis.

Asignador de Recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo.	Programación, solicitud de autorización, preparación de cualquier actividad que involucre el presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	Participación en las negociaciones contractuales con el sindicato.

Figura 14: Roles Directivos.

Fuente: Mintzberg (1973). The Nature of Managerial Work.

Nuevas Funciones Directivas.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Se requiere que los directivos sean proactivos, capaces de enfrentar nuevos retos, deben contar con una iniciativa estratégica impulsadora que permita el desarrollo de nuevos proyectos sin miedo a penetrar a nuevos mercados.

En la actualidad se requiere que los directivos propongan nuevas direcciones y creen un buen ambiente en la organización, así como también, la motivación de su recurso humano.

CONCLUSIONES

En el proceso de realización de este estudio comparativo documental se llegó a las siguientes conclusiones:

- ⊕ Las organizaciones deben tratar de reducir sus costos en el área productiva sin llegar a afectar la calidad de los productos ofrecidos, esto se realiza evaluando las diferentes actividades que se realizan en el proceso productivo para así determinar cuáles de estas actividades son innecesarias y no le agregan valor al producto.
- ⊕ Se debe contar con nuevas tecnologías en el área productiva, así como personal capacitado para desempeñar distintos procesos, ya que así se agilizan las actividades sin caer en costos excesivos.
- ⊕ Para obtener mayor flexibilidad y eficiencia el flujo de trabajo debe ser distribuido en forma tal que las áreas de trabajos se encuentren alrededor de los trabajadores, permitiendo ahorrar tiempo. Así como también debe tratarse en lo posible que el proceso no se vea retrasado por tardíos en las actividades anteriores, el proceso debe ser lo más fluido posible.
- ⊕ Uno de los puntos más importantes en la gestión de la función productiva es la planificación de los requerimientos de materiales, ya que si la empresa en algún momento no posee materia prima para producir algún material correrá el riesgo de que el cliente recurra a su competencia.
- ⊕ La PRM es ideal para empresas que manufacturan grupos variados de productos para venderlos por lotes o que producen tecnología de procesamiento en grupos. En empresa de este tipo, la producción es fluctuante, variada y depende de la demanda relativamente incierta de los clientes. Las aplicaciones exitosas de la PRM dan como resultado pedidos sincronizados de todos los inventarios, basándose en existencias de seguridad y tiempo de preparación de la entrega.
- ⊕ El marketing es una estrategia clave para las organizaciones, ya que con ellas se satisfacen las necesidades del cliente, estudiando lo que ellos desean y

como lo desean. A través se estudian los mercados, se innovan productos o se mejoran los que ya se poseen. El marketing se encarga de introducir los productos a los diferentes mercados que se quieren abordar.

- ⊕ Es recomendable que las organizaciones tengan un departamento de relaciones públicas, ya que este es el se encargara de transmitir la imagen de la empresa, así como también da a conocer los productos.
- ⊕ Es importante destacar la diferencia que existe entre las relaciones públicas y el marketing. El marketing se encarga de ayudar a vender el producto que la empresa comercializa, este está implicado desde el diseño del producto hasta que este deja de venderse. Las relaciones publicas se aboca es hacia el público en crear, modificar o mantener determinada imagen de la organización.
- ⊕ El recurso humano es el pilar fundamental de la organización, sin ellos la empresa no podría lograr los objetivos. La organización debe crear estrategias que mantengan al personal motivado y alineado a los objetivos.
- ⊕ Uno de los procesos más importantes de la administración de recurso humano es el de seleccionar el personal adecuado para un puesto en particular. Las empresas deben entender que no solo se trata de buscar a una persona para que ocupe un puesto, esta debe de ser capaz de aportar cosas nuevas a la organización, debe tener los conocimientos suficientes para realizar determinadas actividades.
- ⊕ Otro punto importante dentro del proceso de administración de recursos humanos es el de mantener el personal, después de haber escogido a la persona para un cargo la empresa debe de velar porque este se encuentre en ambientes de trabajo agradables, sin riesgos y con oportunidades de desarrollarse,
- ⊕ Como punto final se esta investigación se trato a los directivos y las diferentes funciones o roles que poseen. Entre los mas importante es el liderazgo, ya que esto es lo que hará que el todo el personal se encuentre alineado y motivado a conseguir los objetivos organizacionales. Otro de los aspectos importantes es

la comunicación que posea con el medio externo, el es la imagen que representa a la organización en eventos externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Biagi, S. (2006) Impacto de los Medios. Introducción a los Medios Masivos de Comunicación. España: Thomson learning Ibero.

Bryars, Ll. y Otros. (1996) Planificación Estratégica del Recurso Humano. México: Editorial Prentice Hall

Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill .

Cos, J., Navascués, R. (1998) Manual de Logística Integral. Ediciones Días de Santos.

Donnelly, Gibson & Ivancevich. (1994) Dirección y Administración de Empresas. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana, S.A

Ferris, G., Rosen S., & Barnun D. (1995) Handbook of Human Resources. Cambridge: Blackwell.

Gaither, N. & Frazier, G. (2000) Administración de Producción y Operaciones. México: International Thomson Editores, S.A.

Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. Nueva York: John Wiley & Sons.

Ibarra, S. (2003) Modelo conceptual y procedimientos para el análisis y la proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación (UEF) en empresas manufactureras cubanas. Tesis Doctoral.

Inza, A. (2006) Manual Básico de Logística Integral. Ediciones Díaz de Santos.

Koontz & Weihrich. (1994) Administración una Perspectiva Global. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2006) Marketing. España: Thomson learning Ibero.

Mondy, W. & Noé, R. (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall.

Ntuen,C.A. (1990) Physical Resource availability figured into EOQ Formulations Cuts Warehouse Logistics Cost, Industrial Engineering.

Pérez, M. (2006) Gestión de la Producción.

Robbins, S. (1994) Administración. Teoría y Práctica. México, Prentice Hall.

Sallenave, J. (1993). Gerencia y Planeación Estratégica. Venezuela: Grupo Editorial Norma.

Schmenner, R.W. (1979). Look Beyond the Obvious in Plant Location. Harvard Business Review.

Tomas, S. (1990) Material Requirements Planning: A better Way to Plan Material. Hospital materials management.

Warren, C., Reeve, M., & Fees, P. (2004) Contabilidad Administrativa. España: Thomson learning Ibero.

Woodward, J. (1965). Industrial Organization. Theory y Practice. Oxford: Oxford University Press.

Zaragoza. (1997) Estrategia y Técnica. España.

Wedsites:

El Prisma.com

www.elprisma.com

Gestiopolis.com

www.gestiopolis.com

Microsoft. Centro para Empresas y Profesionales.

www.microsoft.com

Monografías.com

<http://www.monografias.com>

Ricoveri M@rketing

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com>

Wikipedia, La Enciclopedia Libre.

<http://es.wikipedia.org/>