

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y
EDUCACIÓN A DISTANCIA

L I C E N C I A T U R A en

INFORMÁTICA

APUNTES DIGITALES
PLAN 2011



SUAYED UNA OPCIÓN
PARA TI

ADMINISTRACIÓN

Plan: 2011

CLAVE:		Créditos:
Licenciatura:	INFORMÁTICA	Semestre: 2°
Área:		Horas Asesoría:
Requisitos:		Horas por semana: 4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()

AUTORES:

FRANCISCO HERNÁNDEZ MENDOZA

ADAPTADO A DISTANCIA: MA. EVELIA GARCÍA ORTIZ

ACTUALIZACION AL PLAN DE ESTUDIOS 2012: MARÍA EVELIA GARCÍA ORTÍZ, FRANCISCO HERNANDEZ MENDOZA, GABRIELA MONTERO MONTIEL

INTRODUCCIÓN

AL MATERIAL DE ESTUDIO

Las modalidades abierta y a distancia (SUAYED) son alternativas que pretenden responder a la demanda creciente de educación superior, sobre todo de quienes no pueden estudiar en un sistema presencial. Actualmente, “con la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación a los sistemas abierto y a distancia, se empieza a fortalecer y consolidar el paradigma educativo de éstas, centrado en el estudiante y su aprendizaje autónomo, para que tenga lugar el diálogo educativo que establece de manera semipresencial (modalidad abierta) o vía Internet (modalidad a distancia) con su asesor y condiscípulos, apoyándose en materiales preparados ex profeso”¹.

Un rasgo fundamental de la educación abierta y a distancia es que no exige presencia diaria. El estudiante SUAYED aprende y organiza sus actividades escolares de acuerdo con su ritmo y necesidades; y suele hacerlo en momentos adicionales a su jornada laboral, por lo que requiere flexibilidad de espacios y tiempos. En consecuencia, debe contar con las habilidades siguientes.

¹ Sandra Rocha, *Documento de Trabajo. Modalidad Abierta y a Distancia en el SUA-FCA*, 2006.



- Saber estudiar, organizando sus metas educativas de manera realista según su disponibilidad de tiempo, y estableciendo una secuencia de objetivos parciales a corto, mediano y largo plazos.
- Mantener la motivación y superar las dificultades inherentes a la licenciatura.
- Asumir su nuevo papel de estudiante y compaginarlo con otros roles familiares o laborales.
- Afrontar los cambios que puedan producirse como consecuencia de las modificaciones de sus actitudes y valores, en la medida que se adentre en las situaciones y oportunidades propias de su nueva situación de estudiante.
- Desarrollar estrategias de aprendizaje independiente para que pueda controlar sus avances.
- Ser autodidacta. Aunque apoyado en asesorías, su aprendizaje es individual y requiere dedicación y estudio. Acompañado en todo momento por su asesor, debe organizar y construir su aprendizaje.
- Administrar el tiempo y distribuirlo adecuadamente entre las tareas cotidianas y el estudio.
- Tener disciplina, perseverancia y orden.
- Ser capaz de tomar decisiones y establecer metas y objetivos.
- Mostrar interés real por la disciplina que se estudia, estar motivado para alcanzar las metas y mantener una actitud dinámica y crítica, pero abierta y flexible.
- Aplicar diversas técnicas de estudio. Atender la retroalimentación del asesor; cultivar al máximo el hábito de lectura; elaborar resúmenes, mapas conceptuales, cuestionarios, cuadros sinópticos, etcétera; presentar trabajos escritos de calidad en contenido, análisis y reflexión;



hacer guías de estudio; preparar exámenes; y aprovechar los diversos recursos de la modalidad.

- Además de lo anterior, un estudiante de la modalidad a distancia debe dominar las herramientas tecnológicas. Conocer sus bases y metodología; tener habilidad en la búsqueda de información en bibliotecas virtuales; y manejar el sistema operativo Windows, paquetería, correo electrónico, foros de discusión, chats, blogs, wikis, etcétera.

También se cuenta con materiales didácticos como éste elaborados para el SUAYED, que son la base del estudio independiente. En específico, este documento electrónico ha sido preparado por docentes de la Facultad para cada una de las asignaturas, con bibliografía adicional que te permitirá consultar las fuentes de información originales. El recuso comprende referencias básicas sobre los temas y subtemas de cada unidad de la materia, y te introduce en su aprendizaje, de lo concreto a lo abstracto y de lo sencillo a lo complejo, por medio de ejemplos, ejercicios y casos, u otras actividades que te posibilitarán aplicarlos y vincularlos con la realidad laboral. Es decir, te induce al “saber teórico” y al “saber hacer” de la asignatura, y te encauza a encontrar respuestas a preguntas reflexivas que te formules acerca de los contenidos, su relación con otras disciplinas, utilidad y aplicación en el trabajo. Finalmente, el material te da información suficiente para autoevaluarte sobre el conocimiento básico de la asignatura, motivarte a profundizarlo, ampliarlo con otras fuentes bibliográficas y prepararte adecuadamente para tus exámenes. Su estructura presenta los siguientes apartados.



1. *Información general de la asignatura.* Incluye elementos introductorios como portada, identificación del material, colaboradores, datos oficiales de la asignatura, orientaciones para el estudio, contenido y programa oficial de la asignatura, esquema general de contenido, introducción general a la asignatura y objetivo general.
2. *Desarrollo de cada unidad didáctica.* Cada unidad está conformada por los siguientes elementos.
 - Introducción a la unidad.
 - Objetivo particular de la unidad.
 - Contenidos.
 - Actividades de aprendizaje y/o evaluación. Tienen como propósito contribuir en el proceso enseñanza-aprendizaje facilitando el afianzamiento de los contenidos esenciales. Una función importante de estas actividades es la retroalimentación: el asesor no se limita a valorar el trabajo realizado, sino que además añade comentarios, explicaciones y orientación.
 - Ejercicios y cuestionarios complementarios o de reforzamiento. Su finalidad es consolidar el aprendizaje del estudiante.
 - Ejercicios de autoevaluación. Al término de cada unidad hay ejercicios de autoevaluación cuya utilidad, al igual que las actividades de aprendizaje, es afianzar los contenidos principales. También le permiten al estudiante calificarse él mismo cotejando su resultado con las respuestas que vienen al final, y así podrá valorar si ya aprendió lo suficiente para presentar el examen correspondiente. Para que la autoevaluación cumpla su objeto, es importante no adelantarse a revisar las respuestas antes de realizar la autoevaluación; y no reducir su resolución a una mera actividad mental, sino que



debe registrarse por escrito, labor que facilita aún más el aprendizaje. Por último, la diferencia entre las actividades de autoevaluación y las de aprendizaje es que éstas, como son corregidas por el asesor, fomentan la creatividad, reflexión y valoración crítica, ya que suponen mayor elaboración y conllevan respuestas abiertas.

3. *Resumen por unidad.*
4. *Glosario de términos.*
5. *Fuentes de consulta básica y complementaria.* Bibliografía, hemerografía y sitios web, considerados tanto en el programa oficial de la asignatura como los sugeridos por los profesores.

Esperamos que este material cumpla con su cometido, te apoye y oriente en el avance de tu aprendizaje.



Recomendaciones

(Orientación para el estudio independiente)

- Lee cuidadosamente la introducción a la asignatura, en ella se explica la importancia del curso.
- Revisa detenidamente los objetivos de aprendizaje (general y específico por unidad), en donde se te indican los conocimientos y habilidades que deberás adquirir al finalizar el curso.
- Estudia cada tema siguiendo los contenidos y lecturas sugeridos por tu asesor, y desarrolla las actividades de aprendizaje. Así podrás aplicar la teoría y ejercitarás tu capacidad crítica, reflexiva y analítica.
- Al iniciar la lectura de los temas, identifica las ideas, conceptos, argumentos, hechos y conclusiones, esto facilitará la comprensión de los contenidos y la realización de las actividades de aprendizaje.
- Lee de manera atenta los textos y mantén una actitud activa y de diálogo respecto a su contenido. Elabora una síntesis que te ayude a fijar los conceptos esenciales de lo que vas aprendiendo.
- Debido a que la educación abierta y a distancia está sustentada en un principio de autoenseñanza (autodisciplina), es recomendable



- diseñar desde el inicio un plan de trabajo para puntualizar tiempos, ritmos, horarios, alcance y avance de cada asignatura, y recursos.
- Escribe tus dudas, comentarios u observaciones para aclararlas en la asesoría presencial o a distancia (foro, chat, correo electrónico, etcétera).
 - Consulta al asesor sobre cualquier interrogante por mínima que sea.
 - Revisa detenidamente el plan de trabajo elaborado por tu asesor y sigue las indicaciones del mismo.

Otras sugerencias de apoyo

- Trata de compartir tus experiencias y comentarios sobre la asignatura con tus compañeros, a fin de formar grupos de estudio presenciales o a distancia (comunidades virtuales de aprendizaje, a través de foros de discusión y correo electrónico, etcétera), y puedan apoyarse entre sí.
- Programa un horario propicio para estudiar, en el que te encuentres menos cansado, ello facilitará tu aprendizaje.
- Dispón de periodos extensos para al estudio, con tiempos breves de descanso por lo menos entre cada hora si lo consideras necesario.
- Busca espacios adecuados donde puedas concentrarte y aprovechar al máximo el tiempo de estudio.



TEMARIO OFICIAL (horas sugeridas 96)

	Horas
1. La administración y las organizaciones	10
2. Surgimiento y evolución de la Teoría Administrativa	20
3. Funciones de la administración o proceso administrativo	26
4. Principales áreas funcionales	10
5. La Administración en el entorno global	10
6. Fundamentos de la administración estratégica	12
7. Ética y responsabilidad social de las empresas y de los administradores	8

INTRODUCCIÓN GENERAL A LA ASIGNATURA.

La administración, en su categoría de universalidad, permite a todo profesionalista desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones, en una manera exitosa. Ese éxito, llamado también resultado efectivo y eficiente, es sin duda el objetivo principal de esta disciplina. El administrador, informático, contador, al igual que el ingeniero o el economista, busca afanosamente no sólo la productividad de una empresa, sino también los mayores rendimientos posibles de la inversión a que se recurre. Es por ello que se convierte la administración de las organizaciones en una práctica imprescindible donde no sólo se busca el beneficio de un ente productivo, sino también la armonía del mismo con su medio ambiente externo.



Actualmente tenemos un concepto diferente sobre la actividad administrativa; sin embargo, ésta no siempre fue así. El momento histórico que vivimos nos obliga a aplicar procesos más dinámicos y complejos que en la antigüedad.

El hombre aprendió que para poder subsistir debía trabajar, buscando en sus actividades un mayor rendimiento. También aprendió que no podía hacerlo solo, por lo que tuvo la necesidad de organizarse en grupos para alcanzar su objetivo. Esto le significó la aplicación de la administración en un cierto grado, pero conforme fue evolucionando, sus procesos también lo hicieron. Poco a poco la humanidad fue comprendiendo de una manera más consciente cómo debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. Aprendió que a veces se tiene éxito y que otras veces se fracasa. Experiencias que fue acumulando de forma empírica, pasaron de generación en generación y cada vez requirieron de mayor organización; surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las acciones a realizar. En estas acciones ya percibimos actos administrativos (planeación, organización, dirección y control) que trajeron como resultado satisfacer de manera más eficiente las necesidades básicas.

Así, el cambio de la vida primitiva a las civilizaciones trajo consigo el desarrollo de estructuras y organizaciones más formales. Surgieron conceptos tales como los valores, las ideologías y aspectos materiales que evolucionaron hasta alcanzar los niveles actuales de la administración.

Por tanto, se hace necesario, hacer una revisión de una manera sencilla, pero integral, tanto los orígenes del pensamiento administrativo como su aplicación en la práctica laboral, a través de la herramienta más importante, que se llama proceso administrativo, pues es aquí precisamente donde se manifiesta o se observa más el fenómeno administrativo.

Como sabemos, Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial; vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas (proceso administrativo) desde los altos cargos administrativos. Para ello, estableció catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. También vislumbró a la organización como una entidad abstracta, dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, y que la organización justificaba su existencia a través del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, estableció que si se desea tener objetivos administrativos, entonces la organización debe coordinar los recursos con los que cuenta, y que el encargado de llevar a cabo esta actividad es el administrador, quien también debe prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, independientemente del lugar o tipo de empresa de que se trate (universalidad del proceso administrativo).

Entonces, al estudiar a la Administración como un proceso, esto nos permite dividirla, analizarla y describirla en sus partes fundamentales, pero sólo para su estudio, ya que en la práctica administrativa en mayor o menor medida, estas partes o etapas se ejecutan de forma simultánea.



A partir de aquí, han sido muchos los autores, tanto extranjeros como nacionales, quienes se han ocupado del estudio de la administración y sus funciones y cada uno de ellos presenta sus propias conclusiones.

Por lo tanto, ésta asignatura de es muy importante para los estudiantes de la licenciatura en Administración, pues el tema central estará enfocado a las organizaciones y la práctica administrativa. Tiene como objetivo proporcionarle al estudiante un panorama global de la Administración enfocada a las empresas, a las formas en que los diferentes autores han concebido al proceso administrativo y a las áreas funcionales. Es importante que consideres que en tu plan de estudios, en asignaturas subsecuentes, estudiarás con más detenimiento algunos de los aspectos tratados en este material.

En la Unidad 1 conocerás un par de definiciones literales del término administración, desde el punto de vista de diferentes autores. Al final de la misma podrás elaborar una definición de la administración. Este concepto lo estudiarás a lo largo del curso desde diferentes enfoques: técnico, humanístico, social. Pero también la administración puede definirse bajo otras condiciones, y es aquí donde juega un papel básico el aspecto científico, permitiendo de esta manera convertir a la misma en una disciplina de la ciencia. Su práctica universal exige un estudio muy especial dentro de las organizaciones, ya que es aquí donde nace y tiene su razón de ser hoy en día. Asimismo, conocerás las funciones básicas de la administración, las cuales deben ser desarrolladas por los administradores encaminadas al logro de los objetivos, así como los diferentes roles administrativos que desempeñan los administradores sin importar la denominación del puesto.



La Unidad 2 está destinada a permitirnos dar un viaje a través del tiempo e ilustrarnos en la forma en que la administración se ha manifestado desde las civilizaciones antiguas (antes de Cristo) hasta nuestros días. Esto nos permitirá distinguir la manera en que ha evolucionado el pensamiento administrativo y con ello la práctica administrativa. También, a través de este recorrido, nos daremos cuenta de sus principales enfoques a través de la historia.

La Unidad 3 nos permite introducirnos en el comienzo del estudio de la práctica administrativa. El proceso administrativo es el tema central y es considerado, desde la escuela clásica, como el principal y único motor que nos permitirá aplicar a la administración como una herramienta técnica.

En la Unidad 4 estudiarás las áreas funcionales de una organización. Primero conocimos a la administración desde su conceptualización, nos arriesgamos a definirla para comprender más tarde su práctica administrativa, luego la ubicamos en un orden social a través del estudio de las organizaciones, para después aterrizar de una manera especial en su aplicación específica dentro de la organización. Esta aplicación específica se identifica en los objetivos que persiguen para el logro de los resultados de cada área de trabajo dentro de las organizaciones. Áreas como personal, ventas, producción y finanzas son los contenidos de estudio de este tema.



En la Unidad 5 conocerás la mecánica general del proceso de globalización en el cual están inmersas las empresas del siglo XXI, así como los factores que influyen en dicha práctica: cultura organizacional, administración internacional, ambiente tecnológico y ecológico. Por último se abordará el tema del espíritu emprendedor que permite visualizar las principales características del emprendedor llámese administrador o empresario.

En la Unidad 6 Abordarás el tema de planeación estratégica desde dos vertientes, el primero se considera como un complemento a lo que aprendiste en la unidad referente al proceso administrativo, ya que la planeación estratégica es parte de la clasificación de la planeación en general, pero por otro lado el estudio de la planeación estratégica nos permite realizar un estudio completo del ambiente organizacional, específicamente del ambiente externo, y es allí, donde revalidamos algunas herramientas específicas como la matriz de evaluación de factores externos, FODA y Benchmarking, que nos permite conocer los escenarios organizacionales en que estamos inmersos.

Por último, en la Unidad 7 estudiarás un tema insoslayable para cualquier profesionalista: la responsabilidad social. Cualquier organización se encuentra comprometida cada día más, en un alto grado con su sociedad, sus clientes y proveedores, así como con sus propios trabajadores. Este tema sin duda tiene como objetivo la reflexión del papel que juegan los profesionalistas y las organizaciones en el mundo actual.

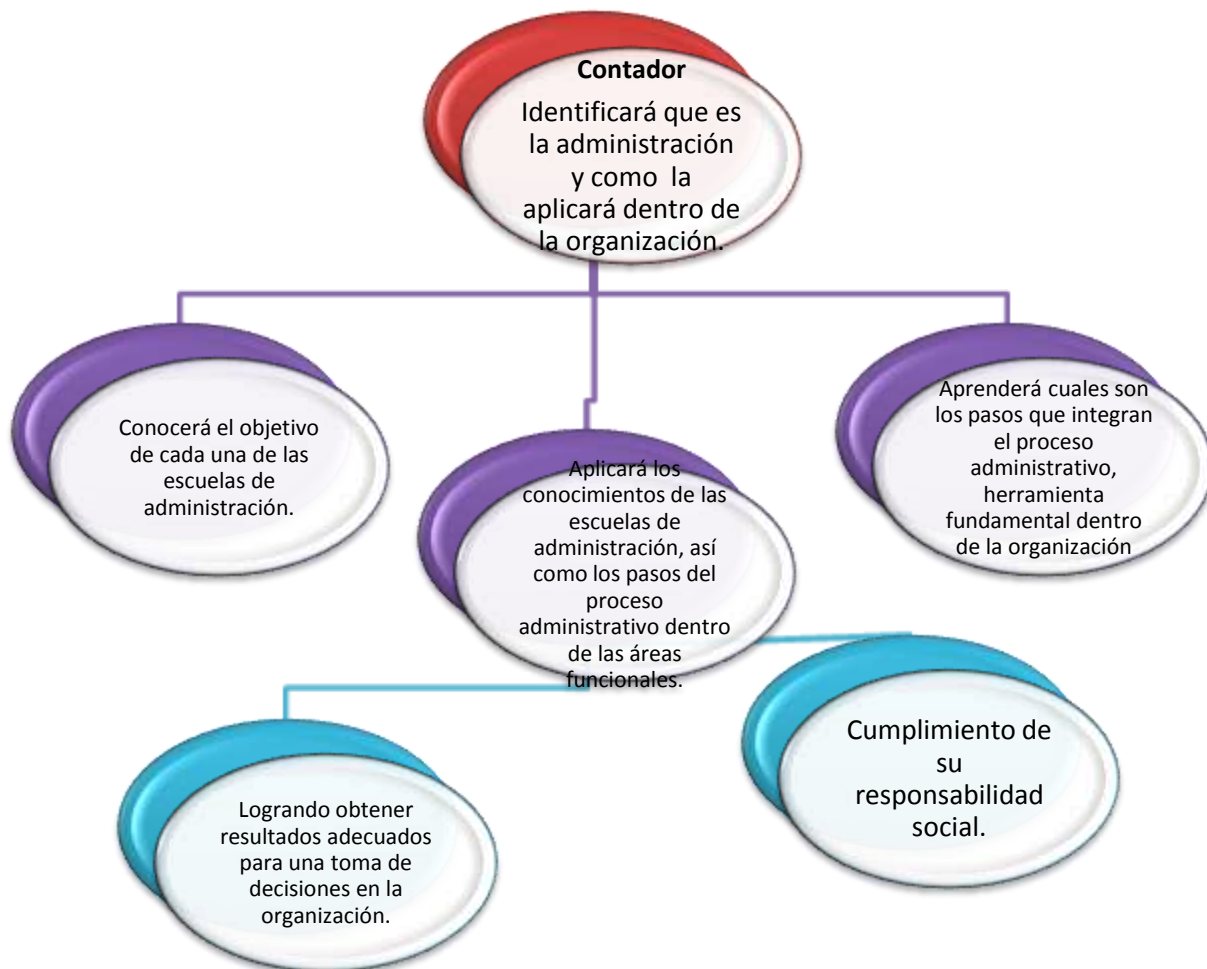


OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA.

Que el alumno se introduzca al estudio de la administración, comprendiendo cómo y por qué surgió como disciplina, las aportaciones fundamentales de las principales corrientes o escuelas que iniciaron su consolidación como tal, particularmente la corriente del proceso administrativo, y su relación con las áreas funcionales, así como los fundamentos de la administración estratégica, y de la responsabilidad social tanto de las empresas como del administrador profesional.



ESTUCTURA CONCEPTUAL





SUAYED

UNIDAD 1

LA ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES

APUNTES DIGITALES PLAN 2011





OBJETIVO ESPECÍFICOS

Que el alumno comprenda los temas fundamentales de la administración, así como la relación existente entre la administración y las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Para que puedas comprender qué es la administración, el primer paso consiste en ubicar los elementos que componen su práctica, es decir, reconocer los principales conceptos que a través del tiempo diversos autores han utilizado para conceptualizar la administración desde diferentes enfoques y puntos de vista. Al estudiarlos te percatarás de que la mayoría de ellos coinciden en algunos elementos dentro de sus definiciones, como por ejemplo que la administración está íntimamente ligada a la consecución de objetivos comunes por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.

De esta manera, la administración se contempla como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y de recursos materiales, financieros y tecnológicos.

La administración, en su papel de ciencia, necesita auxiliarse





de otras técnicas y disciplinas del conocimiento humano, tales como las matemáticas, psicología, derecho, economía, sociología, informática, entre otras. Todas ellas, de hecho, no van a convertir a la administración como tal en una ciencia, pero sí van a fundamentar las acciones y decisiones que tome el contador, en el papel de responsable de una organización.

La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, y el papel de éstas en la sociedad va respondiendo no sólo a sus necesidades, sino que también genera nuevos escenarios, permitiendo un desarrollo cada vez más dramático en los campos de la ciencia y tecnología.

Las organizaciones (a las cuales Stephen P. Robbins las define como convenios sistemáticos entre personas para llevar a cabo algún propósito específico, y que además se distinguen por tener tres características: tienen un propósito, están integradas por personas y desarrollan una estructura sistémica) exigen y demandan profesionistas cada vez más completos no sólo en su área, sino en conocimientos de diferente índole. La administración es uno de esos campos del conocimiento que ningún profesionista debe desdeñar, sobre todo si su objetivo en la vida es triunfar y obtener los mejores puestos en las empresas donde desea colaborar. Por lo tanto, las organizaciones necesitan que alguien dirija las actividades, ese es justamente el trabajo de los administradores, los administradores son individuos que se encuentran dentro de una organización, y su función es dirigir las actividades que son ejecutadas por otros, así como supervisarlas, sin importar la denominación: jefe, gerente, supervisor, vicepresidente etc, pues el trabajo de los administradores es de carácter universal.



Henri Fayol a quién se le considera el iniciador de la Teoría Clásica, estableció que todos los administradores deben desempeñar ciertas funciones administrativas (funciones de la administración): planear, organizar, dirigir y controlar, funciones que sin duda deben estar encaminadas al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, algunos estudiosos de la administración como Henry Mintzberg, realizaron estudios para determinar que el administrador desempeña diferentes roles gerenciales o administrativos para ser exactos 10, clasificados en tres series: las relaciones interpersonales, la relación con la transferencia de información y la toma de decisiones, pues los administradores desarrollan mucho más actividades que solo sistematizar y procesar la información antes de tomar decisiones.

LO QUE SÉ

Comenta con tus compañeros, las propuestas de administración que conozcas. Si trabajas, analiza tu empresa; si no trabajas, investiga en tus apuntes de administración a que nos referimos con “propuestas de administración” para construir una opinión vigente.



SUAYED



TEMARIO DETALLADO (10 HORAS)

1. La administración y las organizaciones

- 1.1 Definición de Administración
- 1.2 Definición de Administrador
- 1.3 Funciones de la Administración
- 1.4 Funciones de los Administradores
- 1.5 Roles Gerenciales
- 1.6 Definición de Organización



1.1 Definición de Administración

Para conocer el significado de una palabra, los estudiosos nos sugieren dos cosas: por un lado, buscar el origen de sus vocablos (si los tiene), es decir, la raíz etimológica y, por otro lado, analizar de una manera conceptual su definición. Comencemos por la búsqueda etimológica de esta palabra.

En su libro de Administración Moderna, el maestro Agustín Reyes Ponce puntualiza lo siguiente:

La palabra Administración se forma con el prefijo “ad”, hacia, y ministratio, que proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que minister, a diferencia de magister (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. Por lo tanto la administración, bajo este estudio, se define como aquella función humana que se encuentra subordinada a las necesidades de quien lo

demanda. El administrador se considera como un protagonista subordinado, presta sus servicios, está a las órdenes y demandas del patrón.

Por otro lado, podemos definir a la administración analizando su conceptualización, es decir, cómo conceptualizó la palabra de acuerdo a lo que yo vivo, escucho y creo de la misma en esta sociedad. Si llevamos a cabo una encuesta y preguntamos ¿qué entiende usted por administración?; las respuestas variarían seguramente. Algunos dirían que es un lugar físico donde se tramitan permisos, licencias, etcétera; algunos otros hablarían con respecto a la manera de aplicar un producto: “adminístrese vía oral”, y así tendríamos diferentes conceptos de lo que es la administración. La encuesta sería más interesante y objetiva para nuestro caso si lo hacemos con gente que está ligada a nuestro medio: empresarios, emprendedores, líderes de todas las actividades en nuestra sociedad, contadores, administradores, economistas, docentes, etcétera, en este medio encontraríamos respuestas como:



- a) Proceso.
- b) Técnica.
- c) Un conjunto de política y reglas que permiten el logro de objetivos.
- d) Una ciencia o disciplina.
- e) Una herramienta de productividad.
- f) Etcétera.

Vamos a analizar algunos conceptos literales de ciertos autores modernos de la administración:

Idalberto Chiavenato sostiene que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.

Harold Koontz y Heinz Weihrich definen a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

James Stoner y Edward Freeman definen a la administración como el proceso de planear, organizar, liderar, controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización, y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

En fin, podemos abrir cientos de libros antiguos y contemporáneos, sin duda alguna encontraremos en muchos de ellos una definición de la administración. Todo este ejercicio que estamos realizando tiene un fin y es el de poder definir lo que nosotros vamos a entender por este concepto, pero también debemos considerar algo muy importante: una

definición de ninguna manera es la verdad absoluta, simplemente es un punto de vista del autor que estamos analizando, es por eso que no existe la definición verdadera, la universal. No existe porque la administración se aplica de manera universal, por lo que cada uno de los individuos la aplica a sus necesidades y entornos particulares. En esta situación hay tantas definiciones como oficios, organismos y entornos, existen todas ellas verdaderas, porque cada una ellas destaca la realidad del administrador en turno.

La tarea que tiene cada uno de nosotros es comenzar a elaborar una definición, consciente de que ésta evolucionará conforme vayamos conociendo nuevas experiencias. A continuación daremos una primera definición de este texto con respecto a la administración:

Administración es la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización, lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales.

El anterior concepto de administración no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser. Es cierto que esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, pero sólo es una parte de su quehacer. Por ello se afirma que la universalidad es uno de sus rasgos principales, ya que está dirigida a toda actividad humana.



1.2 Definición del Administrador²

Según Fred Luthans y Asociados, estudiaron a más de 450 administradores ya que se plantearon la siguiente pregunta: ¿Realizan los administradores las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos administradores que efectúan el mejor trabajo? Lo que encontraron fue que todos ellos se involucraban en cuatro actividades de administración:

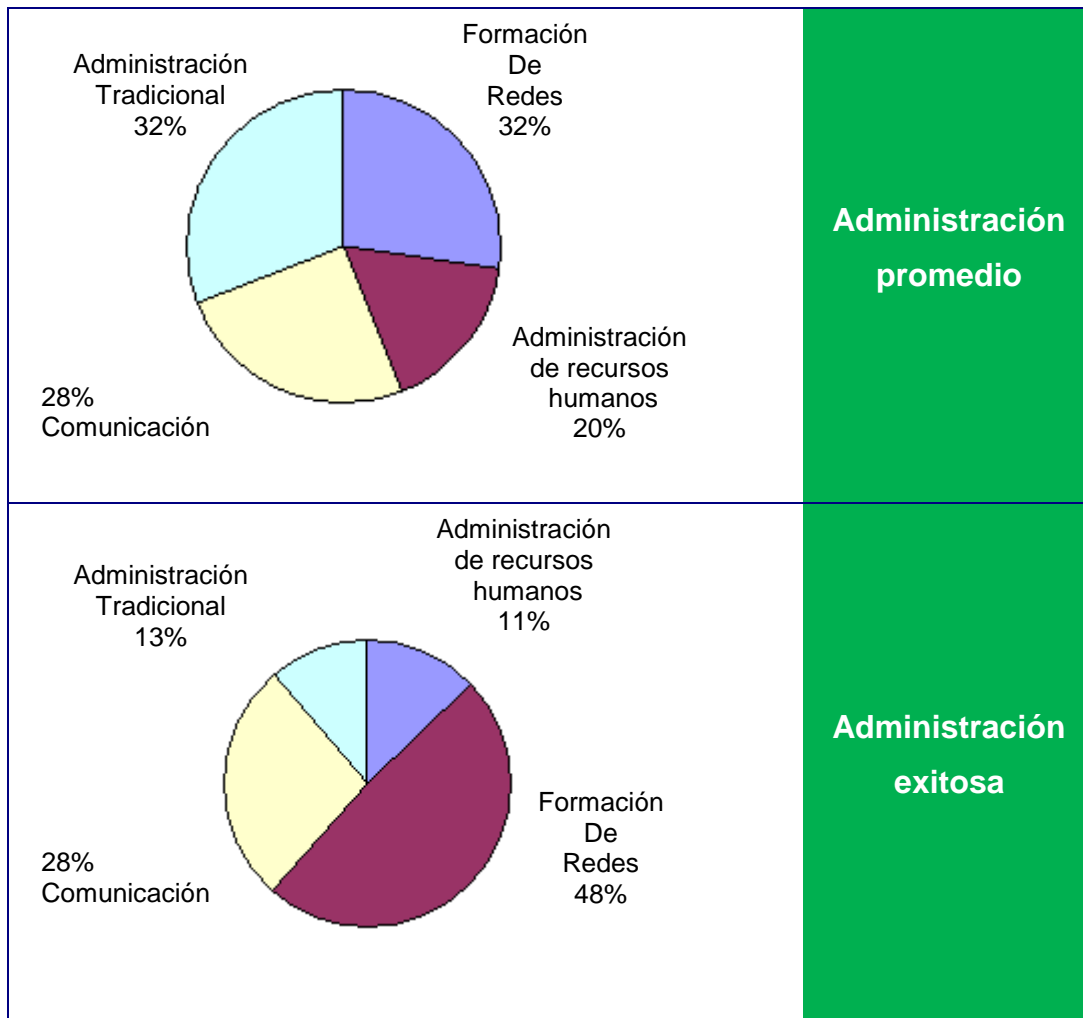
- 1) **Administración tradicional**, que quiere decir Toma de Decisiones, Planeación y Control.
- 2) **Comunicación**, que quiere decir intercambio de información de rutina y procesamiento de papeleo.
- 3) **Administrador de Recursos Humanos**, que quiere decir motivador, disciplina, manejo de conflictos, dirección y capacitación de personal.
- 4) **Formación de redes**, que quiere decir socialización, participación en la política e interacción con gerentes de afuera.

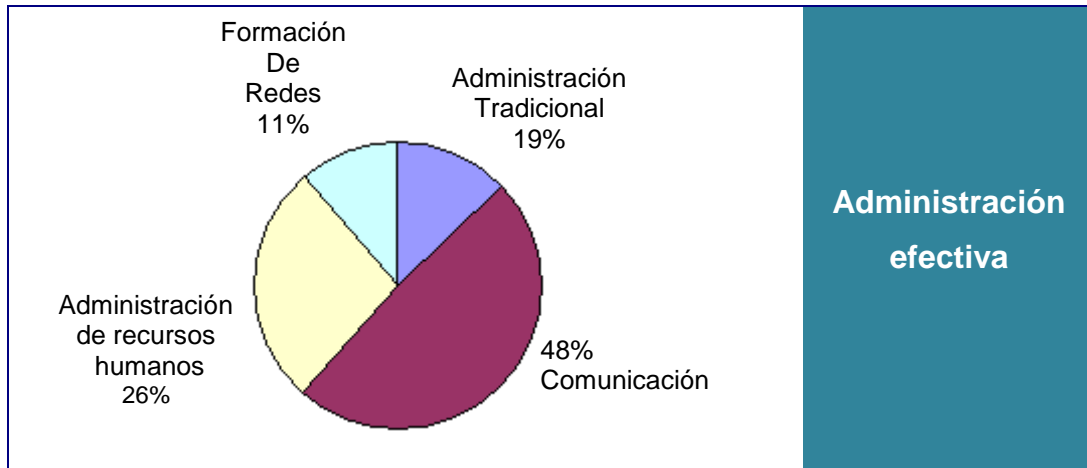
El administrador “promedio” que se estudio empleo 32% de su tiempo en actividades administrativas tradicionales, 29% en la comunicación, 20% en

² Stephen P. Robbins, Administración teoría y Práctica, p. 3



actividades de administración de recursos humanos y 19% en la formación de redes. Sin embargo, había una enorme diferencia en tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores dedicaban a estas cuatro actividades. A continuación se muestra la siguiente figura para que sea más comprensible esta investigación.

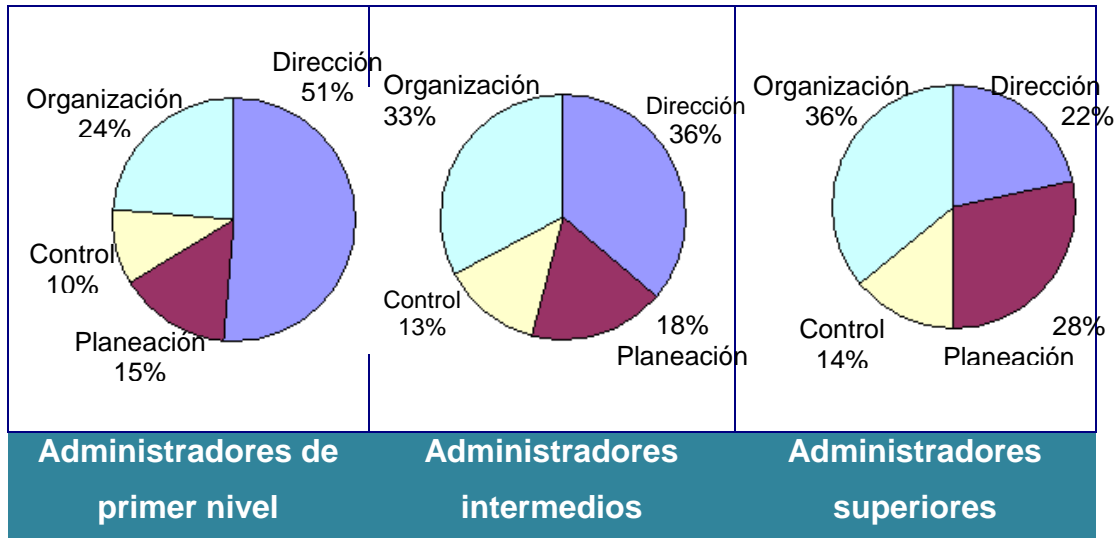




¿El trabajo del administrador es universal?

Si la administración es una disciplina genérica, entonces, lo que un administrador hace debe ser en esencia lo mismo, aparte de que sea un administrador de alto nivel o un supervisor de bajo nivel que trabaje en una empresa comercial o en una institución de gobierno, en una gran compañía o en un negocio pequeño.

Ya hemos reconocido que la importancia de los roles administrativos varía de acuerdo con el nivel que tenga el administrador en la organización. A continuación se ilustra la distribución de tiempo por función y por nivel organizacional que tienen los administradores.



Asimismo, disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, las matemáticas aplicadas y la informática, han permitido mejorar las condiciones de trabajo de los actuales administradores. Estas disciplinas le dan un fundamento científico a la toma de decisiones y el ejercicio profesional del administrador.

Cuando se habla del administrador de una organización, de ninguna manera se habla exclusivamente del profesional en administración. El administrador responsable de todos los recursos de una empresa, es aquél que tiene bajo su responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización. Entonces de esta manera, dentro de las organizaciones, el administrador puede ser un contador, ingeniero, abogado, etcétera, que tiene como responsabilidad la empresa, despacho u organización laboral en que se desempeñe.



Algunas características que permiten a la administración resaltar su concepto científico sin duda alguna, son:



UNIVERSALIDAD

La administración se aplica a todo organismo social público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad.



ESPECIFICIDAD

Al igual que todas las ciencias del conocimiento, la administración, además de ser universal, es específica, de acuerdo a las necesidades de cada organismo.

UNIDAD TEMPORAL

Las fases o etapas de la práctica administrativa para su estudio académico, se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez en la práctica. Es decir, cuando planeamos estamos también organizando, dirigiendo y controlando. Cuando dirigimos estamos planeando, organizando y controlando, así sucesivamente con las otras etapas.



Finalmente diríamos que **los administradores son individuos con características comunes que en una organización dirigen y supervisan las actividades de otros**. Ostentan títulos como supervisor, jefe de departamento, gerente, gerente divisional, vicepresidente, presidente y director general ejecutivo, pero realizan actividades comunes. Por su parte los operativos son personal no administrativo, laboran de manera directa sobre un trabajo o actividad y no tienen responsabilidad para supervisar el trabajo de otros.



1.3 Funciones de la Administración

La Teoría Clásica de la Administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los 14 principios, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. Así, la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas, llamadas funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar (denominadas etapas del proceso administrativo). Éstas constituyen la parte central de la administración.

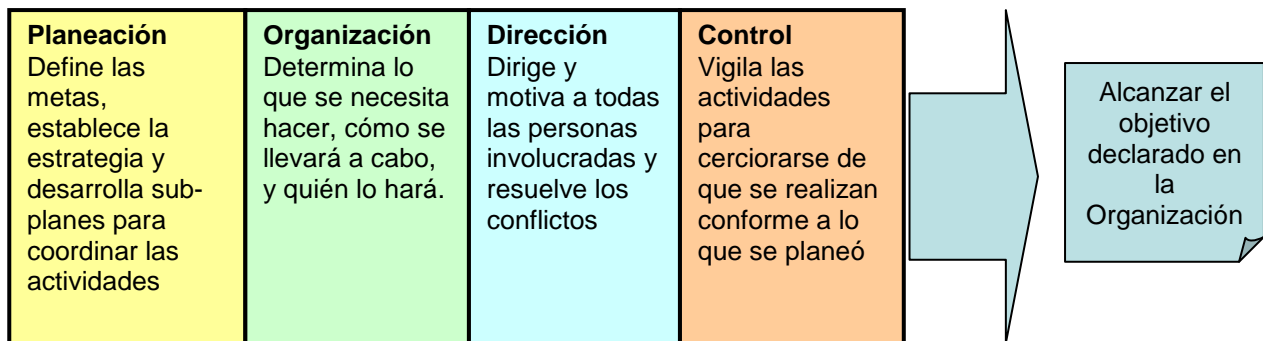
Planeación: ¿Qué se va hacer? Incluye la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

Organización: ¿cómo se va hacer? Determinación de cuáles son las actividades a realizar, quien las llevará a cabo, como deben agruparse éstas, quien informa a quien, y donde se tomaran las decisiones.

Dirección: Supervisar que se esté realizando conforme a lo planeado. Incluye la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección de los canales de comunicación más efectivos, y la resolución de conflictos.

Control: Verificar que se hay realizado conforme a lo planeado. Vigila las actividades para asegurar que se este llevando a cabo conforme se planearon y corrige cualquier desviación significativa.³

Conduce a



Fuente: Tomado de Stephen Robbins, Administración teoría y Práctica, p. 6

³ Stephen P. Robbins, Administración teoría y Práctica, p. 6



1.4 Roles Gerenciales⁴

A finales de la década de los años 70, Henry Mintzberg, estudioso de la administración, realizó estudio sobre las labores de cinco funcionarios ejecutivos. Mintzberg notó que los administradores que estudio, se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones.

Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles⁵ (divididos en tres categorías) que están muy relacionados entre si, quiere decir, que son categorías específicas de comportamiento de los administradores:

Roles interpersonales.	Estos roles incluyen actividades de figura decorativa, líder y enlace.
Roles decisionales.	Estos roles incluyen actividades de emprendedor, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador.
Roles de información.	Estos roles incluyen actividades de monitoreo, disseminación y vocero.

⁴ Stephen P. Robbins, Administración teoría y Práctica, p. 7

⁵ Roles administrativos según Mintzberg, son a categorías específicas de comportamiento administrativo.

A continuación, presentamos la gráfica de Mintzberg para que puedas comprender el significado de los roles administrativos.

Roles administrativos de Mintzberg

Rol	Descripción	Actividades Identificables
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 la motivación y activación de sus subordinados, responsable de la dirección (staffing), capacitación y funciones asociadas.	Desempeñar virtualmente todas las actividades que involucran a sus subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo desarrolla, de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información.	Contestar la correspondencia, efectuar trabajos externos para el consejo; desarrollar otras actividades que involucren a terceros.
Vigilar	Busca y recibe una gran cantidad de información especial (muchas de ella actual) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su ambiente, surge como centro nervioso de la información interna y	Lectura de literatura e informes; mantenimiento de contactos personales.

	externa acerca de la organización.	
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 información.
Vocero	Transmite información a externos acerca de los planes, políticas, acciones, resultados, etcétera, de la organización, sirve como experto en la industria de la organización.	Llevar a cabo reuniones de consejo: proporcionar información a los medios informativos.
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia “proyectos de mejoramiento” para efectuar cambios; así mismo, supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para desarrollar nuevos programas.
Manejo 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 - en efecto, toma o aprueba todas las decisiones importantes en la organización.	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.



1.5 Definición de Organización

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Asimismo, comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y de contingencias. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la organización, y de la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no están limitadas a la actividad de lucro. Al estar formada por individuos, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorece el progreso humano, provocando en su seno la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. En la vida de toda empresa el factor humano ha sido decisivo, la administración establece los fundamentos



para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La empresa, al igual que otras estructuras sociales, es considerada como una **organización**. De hecho, una organización es un sistema incluido en otro más amplio, que es la sociedad con la que interactúa, influyéndose mutuamente. A la organización también se le puede definir como **un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes**. Indudablemente, a esta estructura social se le considera un sistema abierto debido a que está en constante interacción con el medio ambiente que le rodea, logrando un equilibrio al mismo tiempo que tiene la capacidad de transformar sus recursos, y para lograr su supervivencia es necesario cumplir con los parámetros del propio sistema organizacional (un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida).

Al conceptuar a la organización como sistema hay que entender que ésta, a su vez, está formada por otros sistemas inferiores, llamados subsistemas. Para ejemplificar este punto tomaremos como referencia el modelo sistémico de Kast y Rosenzweig, cuyos componentes están conformados por cinco subsistemas. Se refiere al conjunto de metas, objetivos y misión que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el medio ambiente externo.



Subsistema técnico

Es aquél que se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema cambia de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridas. Incluye, como ya dijimos, los conocimientos, pero también incluye las técnicas, las instalaciones y el equipo (tecnología).



Subsistema estructural

Se refiere a la forma en que se organizan y estructuran las tareas. Está relacionado con la autoridad y la comunicación.

La estructura de la organización también está determinada por la constitución de la organización, por sus puestos jerárquicos y por sus procedimientos. Este subsistema funciona como puente entre el subsistema técnico y el psicosocial, que están en constante interacción y en ocasiones rebasan la estructura formal.

Subsistema psicosocial

Está compuesto por individuos y grupos de interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual, la motivación, las relaciones, estatus, el rol de cada individuo y la dinámica de grupo. Incluye a los recursos humanos, actitudes, liderazgo, comunicación, así como las relaciones interpersonales.

Subsistema administrativo

Relaciona a la administración con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia, operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Ahora bien, de acuerdo a Stephen P. Robbins, “una organización es un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico. Una escuela o Universidad es una organización”⁶. Lo mismo son las dependencias gubernamentales, iglesias como la empresa Bimbo, la gasolinería de tu colonia, la asociación medica mexicana, el equipo de

⁶ Stephen P. Robbins, Administración teoría y Práctica, p. 3



fútbol Pumas de la Universidad Nacional Autónoma de México y el Ejército Mexicano, etc. Todas éstas son organizaciones porque tienen tres características comunes. Robbins dice que las organizaciones tienen tres características distintivas:

1. Tienen un propósito distintivo. Por lo común, éste propósito expresa en términos de una meta o conjunto de metas.
2. Están integradas por personas. Cada una está integrada por personas.
3. Desarrollan una estructura sistemática que define y limita la conducta de sus miembros. Por ejemplo, esto incluye la creación de reglas y normas, la identificación de algunos miembros como “Jefes”, y el conferir autoridad sobre otros miembros, o establecer por escrito las descripciones de puestos para que los integrantes sepan que deben hacer.

Por tanto, el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito distintivo, incluye gente o integrantes y tiene una estructura sistemática.



Asimismo, los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los que laboran en una organización son administradores. Los integrantes de una organización se dividen en dos categorías:

1. Operativos o administradores. Los operativos son personas que trabajan en forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.
2. Los administradores dirigen las actividades de otra gente. Los administradores también podrán tener algunas responsabilidades operativas, además de supervisar las actividades de otros empleados en el departamento.

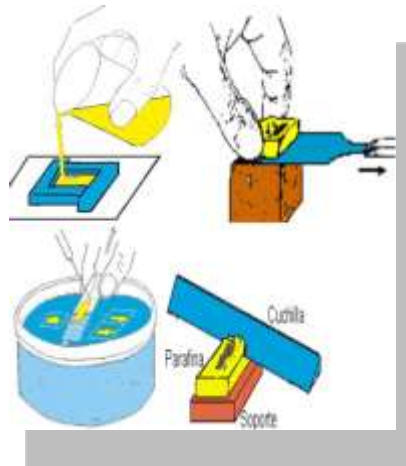


Niveles de la organización

Ahora bien, te preguntará ¿El administrador, al igual que cualquier otro profesional que tiene que ver directamente con la administración de las organizaciones?, En el caso de los administradores, pues todo. Podemos comenzar por decir que si su responsabilidad es planear, organizar, dirigir y controlar, entonces diremos que se responsabiliza por los innumerables recursos de la empresa, así como por la necesidad de crear un ambiente óptimo de trabajo y promover actitudes positivas en el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Considerando los puntos anteriores, es pertinente que el Informático maneje los diferentes enfoques que sugiere la práctica administrativa.

Enfoque técnico

Le permite al administrador utilizar tanto procedimientos como técnicas que le permitirán ser más eficiente en su labor. Algunas técnicas que pueden sugerirse en este aspecto son el manejo de tiempos y movimientos, el fin es desarrollar las habilidades para poder elaborar, comprender e implementar documentos tan valiosos como los manuales de procedimientos. En este rubro también se pueden desarrollar técnicas de eficiencia y programación tales como elaborar redes PERT y CPM, estas redes consideran pertinente aprovechar de la mejor manera, tanto los recursos financieros como el tiempo en que está programado el proyecto a seguir, si consideramos que para la empresa todo se convierte en aspectos económicos.



Enfoque humano

Significa que el papel del administrador, es darle un valor al factor humano. El factor humano somos nosotros, los que elaboramos este documento, los que lo revisan y los que tienen la responsabilidad de editarlo. Todos nosotros somos los que le damos vida a la empresa, razón

de ser a los productos y valor a los esfuerzos del trabajador. Es por ello que si el administrador va a trabajar con gente, entonces va a tener que dirigirla, no a lidiar, la palabra es dirigir, tratar a los trabajadores como seres pensantes, no como animales de trabajo. Es importante



buscar colaboradores no sólo engranes del proceso laboral. Todo ello se lo brinda, el enfoque humano de la administración.

Enfoque social

Este enfoque es tan importante como los anteriores, ya aprendiste que necesitas tener conocimientos de administración para aplicarla (enfoque técnico), la sensibilidad para trabajar con el factor humano (enfoque



humanístico), ahora te falta preguntarte: ¿para quién trabaja la organización? ¿Qué significa la organización para el mundo externo? Éstas y muchas otras preguntas le permiten al administrador contestar a través del estudio y la práctica del enfoque social de la administración. El enfoque social tiende a comprender el estudio de las organizaciones, le enseña a identificar su organización en medio de ese ecosistema organizacional que está inmersa en nuestra sociedad, ¿en qué parte de la cadena económica nos ubicamos? Sistemáticamente, ¿cómo logramos nuestros resultados en un círculo social, económico y político? ¿De qué manera influyen los factores externos en la toma de decisión de nuestros directivos? ¿Para qué nos sirve la calidad?



En fin, existen muchos aspectos que el administrador debe resolver para que su empresa tenga una aceptación en la sociedad en que vive, además forme parte del mercado actual. Recordemos que afuera la competencia es dura y no sólo podemos sobrevivir con nuestro producto, porque seguramente hay más de una veintena de empresas que lo ofrecen al mismo consumidor; hay que pensar también en el plus que podemos ofrecerle, pensar en la calidad como factor íntegro como nuestro pasaporte, no sólo al mercado local, sino también para ingresar a la economía global.



Como podrás apreciar, la administración no es sólo presupuestos, control, pago de nóminas y reclutamiento de personal; la administración es toda una disciplina, una filosofía que hay que llevarla en mente con el fin de buscar tanto la productividad como la calidad a través de nuestro factor humano, proporcionándole un ambiente digno de trabajo y un reconocimiento a diario, no sólo por sus resultados, sino también por aquellos esfuerzos que no se pueden medir, pero que contribuyen de igual o mejor manera a los resultados de una empresa, estamos hablando del compromiso organizacional, de la creatividad, del recurso intelectual, de la lealtad a la empresa, de la inteligencia emocional y de muchos otros aspectos con los que poco a poco, tú como administrador, irás pensando y creando tu propio mundo administrativo, es decir tus propios escenarios de eficiencia administrativa.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad vimos que las organizaciones se les considera un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad con la que interactúa, influyéndose mutuamente. También la podríamos definir como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Por su parte, a la administración la definimos como una disciplina que en términos generales como aquella que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros con los que cuenta una organización encaminados al logro de los objetivos organizacionales.





De acuerdo con Fernández Arena, la administración es una ciencia social y universal que tiene el fin de desarrollar modelos, así como métodos generales que permitan a las organizaciones entender su medio ambiente y el logro de sus objetivos.

La administración es universal, ya que se aplica a todo organismo social, público y privado, es específica de acuerdo a las necesidades de cada organismo, y temporal, ya que se lleva a cabo por etapas, aplicando éstas una y todas a la vez.

Los administradores en las organizaciones son individuos que se encargan de dirigir las actividades de otros y las supervisan, mediante la realización de las funciones básicas de la administración, además de desempeñar diversos roles denominados administrativos o gerenciales. El fin del administrador es generar un ambiente de comunicación abierta, aprovechar todos los recursos, detectar las necesidades y motivar al personal de la organización. Para ello cuenta con tres enfoques:

Enfoque técnico	Permite utilizar los procedimientos y técnicas para que su desempeño sea óptimo.
Enfoque humano	Le proporciona todos los elementos para darle la importancia y el valor que tienen las personas dentro de la organización.
Enfoque social	Le ayudará a identificar las necesidades internas y externas de la organización, y las afectaciones del medio ambiente.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Administración

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Administradores

Personas que llevan a cabo las tareas y funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

Ambiente tecnológico

Ambiente de los administradores relacionado con elementos tales como el conocimiento de la forma de hacer las cosas y los inventos y las técnicas en las áreas de procesos, máquinas y herramientas.

Conceptos

Imágenes mentales de cualquier cosa que se forma mediante la generalización a partir de casos particulares, por ejemplo, una palabra o un término.



Conocimientos prácticos administrativos

Conocimientos administrativos aplicados eficazmente en la práctica, incluyen conocimientos tanto de las ciencias en que se basa la administración como en la capacidad para aplicarlas con destreza a la realidad.

Departamento

Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

Eficacia

Consecución de objetivos. || Logro de los efectos deseados.

Eficiencia

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos. || E logro de los objetivos al menor costo u otras no deseadas.

Enfoque administrativo, comportamiento de grupo

Análisis que examina el comportamiento de las personas en grupos. El enfoque se basa en la sociología y la psicología social. La atención se centra en los patrones de comportamiento grupales. Con frecuencia al estudio de grupos grandes se le denomina “comportamiento organizacional”.

Estrategia

Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Objetivos o metas

Fines hacia los que se dirige la actividad. || Puntos finales de la planeación.

Organización

Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo, y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”.

Organizar

Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Planeación o planificación

Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos. || Toma de decisiones. || Selección de un curso de acción entre varias opciones.

Procedimientos

Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.



Tecnología

Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas, incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas.

Toma de decisiones

Selección de un curso de acción entre varias opciones. || Selección racional de un curso de acción.

LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual o mental que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Escribe una reflexión, en no más de una cuartilla, donde expliques la función del administrador y la importancia del mismo en el desarrollo de la administración dentro de una empresa.

ACTIVIDAD 2

De acuerdo con lo visto en la unidad, proporciona cinco ejemplos de actividades específicas que realiza la administración apoyándose de diferentes disciplinas (que no sean las que se presentan en el documento).

ACTIVIDAD 3

Investiga e identifica de forma clara las características científicas que tiene la administración, explicando cada una de ellas. Cita tus fuentes de información.

**ACTIVIDAD 4**

Investiga, en una pequeña y en una mediana empresa, por qué consideran importante la administración dentro de ellas para su funcionamiento.

Anota los datos de las empresas donde hayas hecho tu investigación y los medios que empleaste.

ACTIVIDAD 5

Escribe dos diferencias entre la administración pública y la administración privada.

ACTIVIDAD 6

Elabora una encuesta en una empresa con 10 personas, mediante la cual puedas investigar lo siguiente:

- a) Si los individuos que integran una organización conocen los niveles jerárquicos.
- b) Si saben con exactitud cuáles son los objetivos que ellos tienen que lograr en la empresa.
- c) Si existe comunicación entre ellos y sus superiores.

Elabora una gráfica. Si las respuestas obtenidas son en la mayoría nulas o casi nulas de información, define cuál sería tu aportación al Director o Jefe de Personal de la empresa.



ACTIVIDAD 7

Escribe, de manera breve, de qué forma aplicas la práctica administrativa en tu vida personal.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO.

1. Define con tus propias palabras el término administración
2. Por qué se dice que el trabajo del administrador es universal.
3. Explica brevemente las funciones principales que lleva a cabo un administrador.
4. Por qué se dice que el administrador lleva a cabo el rol de negociador.
5. Define con tus propias palabras que es una organización.
6. Define qué es un administrador
7. Explica brevemente los niveles de los administradores.
8. ¿Qué son los roles gerenciales?
9. ¿Cuáles son las tres categorías en que Mintzberg engloba los roles gerenciales
10. ¿Cómo podría compararse el trabajo de un administrador de una microempresa con el trabajo de un empresario de un corporativo como BIMBO por ejemplo?



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Lee las siguientes aseveraciones, selecciona Verdadero (V) o Falso (F), según corresponda.

	Verdadera	Falsa
1. La administración es considerada por los autores contemporáneos como una técnica únicamente.	()	()
2. Harold Koontz y Heinz Weihrich definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.	()	()
3. La Administración es considerada como una disciplina que, a través de diferentes técnicas, métodos y procedimientos, busca optimizar el uso de los recursos de una organización, para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.	()	()
4. La administración sólo se aplica a determinada situación, organización, sistema o sector, y debe	()	()



siempre buscar el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa, el departamento o sección.		
5. Las funciones que realiza un administrador son consideradas como universales.	()	()
6. La administración se aplica a todo organismo social, público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad.	()	()
7. Al igual que todas las ciencias del conocimiento, la administración es específica de acuerdo a las necesidades de cada organismo.	()	()
8. Las fases o etapas de la práctica administrativa se aplican una por una, únicamente.	()	()
9. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar personas y recursos para logra objetivos de manera conjunta.	()	()
10. Las palabras clave para definir el concepto de administración son: prever, organizar, mandar, coordinar, controlar, personas y objetivos	()	()
11. El recurso más relevante en una organización es el producto, puesto que sin él no se podría conseguir lo demás.	()	()
12. La importancia de la administración radica en que es importante para el desarrollo, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mundo globalizado.	()	()
13. Dentro de las responsabilidades del administrador está el proporcionar al trabajador los recursos para	()	()



realizar sus tareas		
14. El administrador, en las organizaciones, hace posible la eficiencia de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, el tiempo y el personal que en ellas labora.	()	()
15. La administración es la ciencia encargada de optimizar los recursos financieros de las organizaciones.	()	()
16. A los individuos que en una organización dirigen las actividades de otros, se les llama administradores	()	()
17. Dentro de los niveles que existen en una organización, a los administradores de primera línea se les llama supervisores	()	()
18. De acuerdo a los roles administrativos establecidos por Mintzberg, uno de ellos se denomina negociador	()	()
19. ¿La administración de los recursos humanos se refiere a la motivación, manejo de conflictos y capacitación de personal	()	()
20. La organización es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico	()	()



MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
1. Robbins	Capítulo 1	3-20
		3-5
		7-14
2. Claude	Capítulo 7	Pág. 98-100
14. Terry	Capítulo 1	Pág. 22-30
	Capítulo 2	Pág. 56
	Capítulo 9	Pág. 250
12. Rodríguez y Valencia	Capítulo 1	Pág. 43
	Capítulo 6	Pág. 228-230, 239-242, 259, 261-263, 626-629, 372
	Capítulo 6	Pág. 228-230
7. Koontz, Harold y Wehrich Heinz	Capítulo II	Pág.51-73



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. ROBBINS, Stephen P, “Administración - Teoría y Práctica”, México, Prentice Hall, 4ª edición, 1994, 697 pp.
2. CLAUDE S. George, Álvarez Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, PHH Prentice Hall, 2005, 313 pp.
3. KOONTZ Harold. *Administración una perspectiva global*, México, 11ª ed., Mc Graw-Hill, 1998, 796 pp.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

4. CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, 5ª Ed., Mc Graw Hill, 1999, 686 pp.
5. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, 1ª Ed., Mc Graw Hill, 2002, 971 pp.
6. CLAUDE S. George, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, PHH Prentice Hall, 1992, 217 pp.
7. GALVÁN Escobedo José, *Tratado de Administración General*, México, ECAFSA, Segunda edición, 4ta reimpresión, 1990, 296 pp.
8. GARZA Treviño, J.G. *Administración contemporánea*, México, 1ª ed., Alambra Mexicana, 2000, 1032 pp. (63-75)
9. KOONTZ Harold. *Administración una perspectiva global*, México, 10ª ed., Mc Graw-Hill, 1998, 745 pp. (62-74)
10. OLIVEIRA da Silva, Reinaldo, “*La Administración hoy*”, en *Teorías de la Administración*, México, Thompson, 2002, pp. 250.



11. REYES Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 2003, 523 pp.
- RODRIGUEZ y Valencia, Joaquín, *El pensamiento de la Administración*, México, ECAFSA, 1993, 182 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

12. RODRIGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.
13. RODRIGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración*, México, 4ª ed., Thompson, 2003, 545 pp.
14. TERRY R. George, Franklin Stephen, *Principios de Administración*, México, Ed. CECOSA, 11ª reimpresión, 1985, 747 pp.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
Sapiens.com. La comunidad del conocimiento en http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Filosof%C3%ADa/Di%C3%A1logo_y_Filosof%C3%ADa/C58DE0A1848B5A4541256ACB006033E1!opendocument (Definición del diálogo socrático).m	Definición del diálogo socrático
Emagister.com en http://www.emagister.com/conocerse-confiar-si-mismo-cursos-1040907.htm	(Se habla del autoconocimiento como refuerzo de la confianza personal)
CONACYT. Ciencia y Desarrollo en http://www.conacyt.mx/comunicacion/Revista/207/Articulos/LegadodeSocrates/Socrates04.htm	(Relatoría de la vida y pensamiento de Sócrates)



UNIDAD 2

SURGIMIENTO Y EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

APUNTES DIGITALES PLAN 2011





OBJETIVO ESPECÍFICO

Que el alumno reconozca el surgimiento y evolución de la Teoría Administrativa, a través del conocimiento de las principales corrientes o escuelas.

INTRODUCCIÓN



Las organizaciones forman parte de nuestras vidas, no sólo como administradores sino como miembros de una sociedad; en ella, nos desenvolvemos desde que nacemos hasta que dejamos de existir. Las organizaciones, históricamente, han tenido una gran responsabilidad: la de organizar y controlar nuestras vidas. Hasta nuestros días, se han encargado de las necesidades básicas y de

nuestros caprichos más sofisticados. Sin embargo, por sí solas, no pueden controlarse ni desarrollarse sin la mano y la experiencia de sus administradores.

En esta unidad, abordaremos la importancia del estudio de la teoría general de la administración, producto de una mezcla del estudio de las organizaciones y la injerencia de la administración en estas entidades. Esta teoría es, sin duda, la base principal para comprender la evolución del pensamiento administrativo; es en este punto donde ubicamos la importancia de la práctica administrativa como profesionales y definimos nuestro objeto de estudio en la sociedad dado que la administración, al igual que la sociedad, está en una constante dinámica. Conforme van evolucionando nuestras sociedades, la administración debe darle soporte para su eficiente proceso de desarrollo; la sociedad también provee a la administración de valores, tecnología y escenarios a través de los cuales cumple con su misión. Considerando estos últimos factores, el aspecto tecnológico, específicamente, le está dando un nuevo papel a esta disciplina, convirtiéndola, de una práctica sólo organizacional, a una actividad que se puede desarrollar fuera de las fronteras físicas de la organización (en ocasiones, ni siquiera se necesita un local o un edificio para trabajar).



Sin embargo, para entender cómo llegamos a tales conceptos, vale la pena hacer un recorrido desde sus orígenes.



En la época primitiva, nuestros hombres del pasado explotaron aspectos propios físicos como la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia, el linaje, y también se valieron de herramientas externas tales como las condiciones geográficas en

donde habitaba, la comunicación que tenía con otros pueblos, formar alianzas estratégicas, etc. Todo ello para poder desarrollar actos de planeación, organización, dirección y control en su beneficio.

Posteriormente, la administración, los conceptos administrativos y las técnicas administrativas siguieron utilizándose de una forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia, un ejemplo claro se dio en la cultura Griega, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día. La especialización fue llevada de forma tan extrema que los canteros, no afilaban sus propias herramientas.





El aspecto científico y tecnológico fue sin duda el parte aguas más importante de la historia de la administración. La Revolución Industrial demostró al mundo el verdadero camino del hombre, con ello se acabaron viejos procedimientos artesanales de trabajo, creando y desarrollando conocimientos industriales en niveles integrales.



De esta forma es que los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la Revolución Industrial: primero, el acelerado crecimiento de las empresas, acompañado de una desorganización interior y exterior en ellas (una gran cantidad de empresas constituidas de diversas formas y tamaños, con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia aguerida, pero con tendencias poco definidas, pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas etc.) ocasionó, al mismo tiempo, una compleja y creciente administración que trajo como consecuencia un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se trabajaba en ese momento.



Un avance fueron los intentos de realizar una planeación de largo plazo de la producción, con el fin de reducir la inestabilidad y la improvisación. El segundo punto importante de este momento fue que, al crecer de la forma en que lo hicieron las empresas, se presentó la necesidad urgente de hacer más eficientes a las organizaciones y optimizar mejor los recursos para hacer frente a la competencia desmedida que cada día se incrementaba entre las empresas.

Fue entonces que surgieron conceptos como la “división del trabajo” que, como su nombre lo indica, se refiere a la división de actividades de carácter intelectual y operativo. Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse de fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración etc. Esta situación acarreó condiciones económicas y técnicas que dieron pie al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor en los Estados Unidos y Fayol en Europa.



Como vemos, el panorama presentaba todos los elementos necesarios para pensar no en una administración sencilla e improvisada sino en una fundamentada y constituida como ciencia, basada en principios aplicados en la resolución de los problemas de las organizaciones.

Derivado de lo anterior, el enfoque clásico tomó dos vertientes diferentes, pero, al mismo tiempo, complementarias, que marcaron de manera significativa este período.



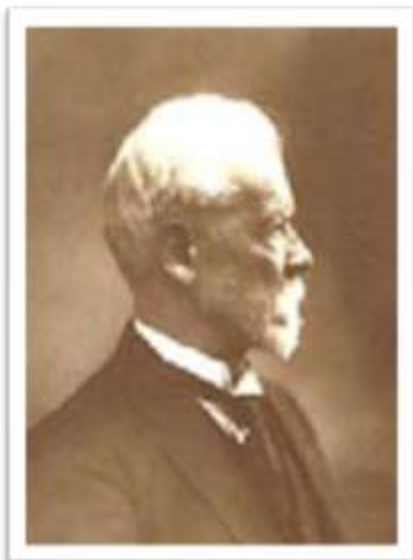
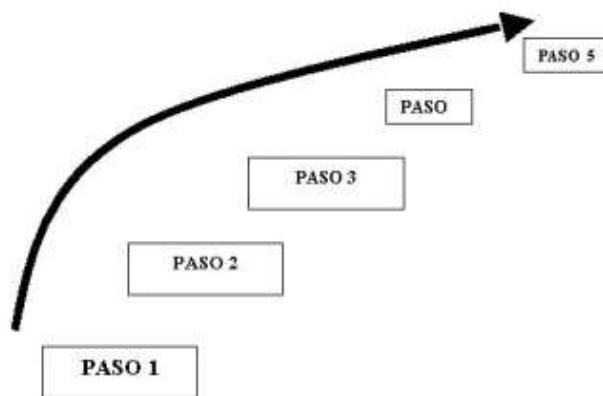
La primera vertiente fue conocida como la escuela de la administración científica. Su iniciador fue el ingeniero Frederick W. Taylor y estuvo formada por otros seguidores, en su mayoría ingenieros, como Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford y otros, quienes buscaban crear una verdadera ingeniería industrial

dentro de una concepción eminentemente pragmática.

La escuela se caracterizó por preocuparse, básicamente, por los procesos de producción que aumentarían la productividad. Para ello, se ocuparon de una búsqueda constante de aumentar la eficiencia de los trabajos operativos; este enfoque se distinguió por ser una administración de abajo hacia arriba, es decir, del nivel de operación a los niveles medios y altos.



En esta escuela también predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo". El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica



La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (en Francia) y a un grupo de seguidores preocupados y enfrascados en realizar estudios, a fondo, de las organizaciones.

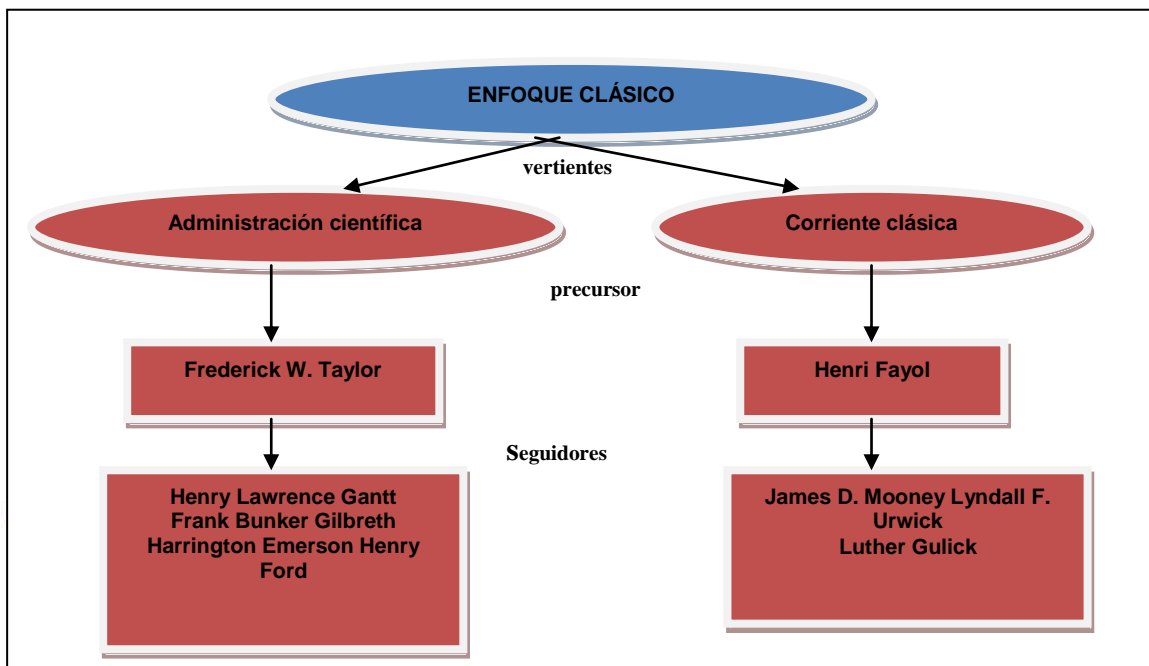
Esta escuela, a la que se le conoció como corriente clásica, estaba formada, principalmente, por ejecutivos de las empresas de la época: Henri Fayol,



James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros más. Al igual que Taylor, Fayol se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa, pero no con base en los procesos de producción sino a través de la forma y disposición de los puestos y funciones de una organización y de sus interrelaciones estructurales.

Este enfoque es inverso al de la administración científica: va de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución); se caracterizó por poner especial atención a la estructura organizacional, basada en los principios generales de la administración, y a la departamentalización. La intención era tener una visión global para tener un mejor manejo y subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal; se trató de una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

Enfoque clásico de la administración





Hasta aquí, las propuestas anteriores te permitirán reflexionar sobre la implementación de la práctica administrativa en el contexto técnico e inflexible, que generó el enfoque científico de la administración de Taylor, sin embargo, a continuación, también podrás apreciar otros ángulos del estudio sobre la práctica administrativa, como el aspecto humano de las organizaciones y el estudio de su entorno social.

La teoría de sistemas, te permitirá abordar, de manera general, los problemas y las perspectivas de la empresa, todo ello con una visión holística, es decir, como un todo, no de manera separada, como antes se analizaban los problemas sociales y organizacionales. Podrás apreciar la impresionante evolución de los estudios organizacionales con respecto al comportamiento humano y la importancia de este factor dentro de la empresa. Por lo menos, hasta los 80's, encontramos las siguientes teorías:

a) Relaciones Humanas





b) Neohumano- Relacionismo
(también llamado Teoría del
Comportamiento)



c) Administración por objetivos



d) Escuela empírica



e) Desarrollo organizacional y
calidad, entre otras.





Finalmente, dado que a lo largo de ésta introducción, has conocido a los exponentes de las corrientes de la administración en el mundo, a continuación, hablaremos de los autores latinoamericanos más representativos. Ellos expusieron su propio concepto de administración y sus funciones a partir de su amplia experiencia profesional en el país (algunos, en el extranjero) y lograron identificar los factores clave de la organización, sus principales funciones, los mecanismos de subordinación, liderazgo, comunicación y delegación, entre otros, que son bases para una eficiente administración.⁷

⁷ EL pensamiento de la administración, ECASA, 1990.

Dentro de la literatura Latinoamericana, actualmente conocemos algunos autores como:



Idalberto Chiavenato: autor brasileño que, en sus libros de *Introducción a la Teoría General de la Administración* y *Administración en los nuevos tiempos*, nos han permitido estudiar por décadas y generaciones la teoría de la administración. Sobre todo, la primera que ha sido su sello personal.



Otro autor brasileño, Reynaldo Oliveira da Silva, en su libro, *Teorías de la Administración*, nos habla de una manera más académica sobre temas generales para conocer la ciencia de la administración. Maneja, desde su concepto, el perfil del profesional en administración, así como todos aquellos temas y corrientes administrativas que envuelven a la profesión.



Joaquín Rodríguez Valencia, en *El pensamiento de la Administración*, hace un listado interesante de autores latinoamericanos que han participado en el estudio y análisis del pensamiento administrativo, tanto en América como en el resto del mundo.



México ha importado conocimiento del exterior, principalmente de los Estados Unidos y, en cuestiones de teoría administrativa, no es la excepción. El crecimiento demográfico y la necesidad de preparar profesionales en esta disciplina ha propiciado la creación de instituciones superiores de enseñanza de la administración y la aparición



de autores propios.

Uno de los más destacados es Agustín Reyes Ponce, pionero en la práctica administrativa y fundador de la carrera de licenciado en Administración de Empresas en varias universidades, catedrático de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y autor de textos como: Administración de Empresas, Análisis y Puestos, Administración de personal y Administración por objetivos. Se ha posicionado como el autor más conocedor sobre el tema de administración de empresas y ha servido de ejemplo a los futuros administradores.

Además del maestro Reyes Ponce, en este tema, conocerás las obras de Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena, Miguel Duhalt Krauss, Francisco Laris Casillas, y otros autores que han destacado en el desarrollo de la disciplina administrativa actual. Ellos, en un principio, han adaptado teorías extranjeras a las empresas del país y desarrollado nuevos conceptos flexibles, aplicables a cualquier tipo de organización. También, te familiarizarás con sus principales obras en donde manejan a detalle el recurso humano y las formas de organización.

Estos personajes siguen considerando al proceso administrativo, como la base de la práctica administrativa y, en su análisis, lo divide en pocas o muchas etapas, pero todos encierran el concepto clave de la institución, que va desde la previsión o planeación, que es básica en la organización, hasta el control, sin dejar de lado la organización y la dirección, que, como



ya se mencionó, son fundamentales para el buen manejo de las organizaciones.

LO QUE SÉ

Explica, con tus propias palabras, qué significado tiene para ti la teoría general de la administración, qué temas específicos crees que se aborden en ella, así como su evolución a través de los diferentes enfoques de la administración y discútelo con tus compañeros.



TEMARIO DETALLADO

(20 HORAS)

- 2.1 Antecedentes Históricos de la Administración.
- 2.2 Enfoque Clásico.
- 2.3 Administración Científica.
- 2.4 Teoría General de la Administración.
- 2.5 Enfoques Cuantitativos.
- 2.6 Enfoques Cualitativos.
- 2.7 Autores latinoamericanos y mexicanos.



2.1 Antecedentes Históricos de la Administración.

Como de seguro aprendiste al principio de este tema, la administración, prácticamente, nace con el hombre; vimos cómo el hombre primitivo se administraba en forma empírica: dividía y coordinaba el trabajo, tenía líderes o jefes de tribus, almacenaba y controlaba sus alimentos para subsistir, etcétera.

Conforme se han desarrollado los medios de producción, la administración también ha evolucionado, mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos para administrar. Han surgido organizaciones y autores preocupados por alcanzar objetivos maximizando sus recursos.

Para resumir este punto, se presenta a continuación un cuadro adaptado a partir de la información que nos ofrece Claude S. George Jr. en su obra Historia del Pensamiento Administrativo, en donde nos narra de manera puntual las aportaciones que heredan a la administración actual las principales culturas antiguas del mundo, así como lo más sobresaliente de la época renacentista de Europa y sus aportaciones al nuevo mundo de los negocios.



Las aportaciones a la administración de las civilizaciones antiguas.

Antiguas civilizaciones



SUMERIA

Los sacerdotes de los templos sumerios, a través de un vasto sistema tributario, recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo ganado, rebaños, rentas y propiedades. Para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etc. los sacerdotes sumerios se vieron envueltos en el manejo de la riqueza y operaciones de un negocio u organización religiosa. Se utiliza por primera vez la escritura y el registro de transacciones.




EGIPTO


La construcción de las pirámides con una tecnología que bajo los patrones modernos podría considerarse como primitiva, nos proporciona un mudo testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. En este titánico trabajo se encuentran grandes prácticas de todo el proceso administrativo.

Escritos - Además de su arquitectura, se encuentran en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteados como consejos de generaciones a generaciones, de padre a hijo. El libro de Pthahotep habla sobre la importancia de escuchar y de hacer justicia en las decisiones.



	<p>En el Aboyet, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.</p> <p>Encontramos también que los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativas. Por ejemplo, comprendieron y apreciaron la autoridad y responsabilidad administrativa, así como el manejo de procedimientos para las tareas.</p> <p>Gobierno - El estudio del gobierno egipcio a través de los periodos del viejo imperio, imperio medio y nuevo imperio, nos provee con ilustraciones de su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.</p>
 <p>BABILONIA</p>	<p>La contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo, fue el código de Hammurabi. Éste es uno de los más antiguos códigos legales conocidos en el mundo y nos ofrece perspicazmente penetrar en su pensamiento sobre la administración.</p> <p>Esta cultura consideró importante promulgar leyes que regulaban, en su momento, aspectos de comercio, bienes raíces, propiedad personal y negocios en general. En el periodo en que Nabucodonosor subió al trono, encontramos ejemplos de control de producción y pago de incentivos de salario en las fábricas textiles de este</p>



	<p>periodo.</p>
 <p>HEBREOS</p>	<p>Moisés, uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador hábil en el gobierno, en la legislación, así como en relaciones humanas. La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos que los libró de la servidumbre con los egipcios fue una tremenda empresa administrativa.</p>
 <p>CHINA</p>	<p>Los antiguos escritos de Mencius y Chow hacen saber que ésta cultura estaba enterada de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. Sun Tzu en su escrito El arte de la Guerra, exalta la importancia de la planeación, así como de la dirección en las filas del ejército. La selección científica de los trabajadores por medio de exámenes fue establecido por el gobierno en el año 120 antes de nuestra era.</p>
 <p>GRECIA</p>	<p>Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que tal gobierno necesariamente conlleva. En la civilización griega encontramos el origen del método científico y la investigación. Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima se puede alcanzar mediante el uso de métodos uniformes en tiempos estipulados. De igual forma resaltaron algunos principios de la administración como la especialización, la universalidad, los orígenes de tiempos y movimientos. Estas aportaciones datan de 500 años antes de Jesucristo.</p>



CASTRENSE

Esta cultura, con un fuerte sello de la milicia, nos hereda algunos conceptos como el principio de staff, así como el desarrollo de la estrategia. El emperador Ciro puso mucho énfasis en el desarrollo de las relaciones humanas, así como en el estudio de asignación de responsabilidades y claridad de las órdenes. Desarrolló su gobierno un estudio marcado con respecto al principio del orden y el registro de movimientos y manejo de materiales. Concedor amplio de la división de trabajo, unidad de dirección y de mando. Principios sobre la administración de haciendas, diferenciando entre las actividades administrativas y las de campo.



INDIA

El principal trabajo de Brahman Kautilya es el Arthasastra, un documento que habla todo con respecto a la ciencia de la política, su tema dominante es la administración política, social y económica del estado. Cubre además, la organización y administración de los negocios, el comercio, leyes y tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio y muchos más. Este escrito, debido a su objetividad, descuido por la moral y compasión humana, ha llegado a ser sinónimo de administración poco escrupulosa y siniestra.



ROMA

Esta cultura tuvo mucho que ofrecer y heredar al mundo, dueña de un imperio que abarcaba gran parte de Europa y el norte del África. Su capacidad administrativa fue superada por sus logros, llegó un momento en que tenía que controlar aproximadamente una población de 50,000,000 de



personas. Se tienen documentos valiosos demostrando la pericia de controlar la lealtad de sus pueblos sin sacrificar el control de los impuestos y la administración de los mismos en una zona geográfica tan dispersa. Su estrategia estaba basada en un énfasis en la delegación sucesiva de autoridad, dividió su imperio en ciento un provincias, a la vez divididas en trece diócesis y a la vez reagrupadas en cuatro grandes divisiones geográficas. El emperador Diocleciano en el año 284 d. de J.C. destacó el principio de gradación.

La administración rural en los estudios de los libros de Catón y de Varrón, sobre la administración rústica romana, podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que el pudiera ser. Este escrito permea una necesidad de llevar el control de lo vendido contra lo obtenido, así como elaborar constantemente informes con respecto a los objetivos antes planeados. Y por último, escribe todo un tratado con respecto a los deberes de un supervisor.

La administración durante el período medieval

Con el fin de continuar en el tema, seguiremos tomando nota de la obra de Claude S. George Jr., Historia del Pensamiento Administrativo.

El período medieval o feudalismo tiene su origen a partir de la caída del imperio romano, los esclavos son liberados y de pronto son fácil presa de robos, saqueos, asesinatos, además de no tener recursos para satisfacer



sus necesidades más elementales. Esto dio como resultado la necesidad de acercarse a alguien poderoso, algún señor que les diera protección, alimento y seguridad. Así fue como nació la organización feudalista.



Un feudo era una porción grande de tierras que pertenecían a un señor, llamado señor feudal y que era dueño no sólo de lo material que se encontraba dentro de sus propiedades, sino también de la gente que vivía en ellas. A diferencia de los esclavos, los siervos, que así eran llamados, la gente que vivía y le servía al señor feudal en su feudo, tenían la libertad de abandonar sus hogares.



La organización feudal era de tipo de “gradación”, es decir, con grados descendentes de autoridad delegada. Como era de suponerse, en la cúspide se encontraba el rey, con el dominio total de las tierras y recursos del feudo, le siguen sus vasallos, es decir, la alta nobleza que servía a los objetivos del rey. Éstos a la vez estaban soportados por sub-vasallos, y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos. El feudalismo se convirtió en una institución descentralizada a gran escala, con todos los problemas a enfrentar como las actuales empresas de gobierno y particulares. Uno de los principales problemas era preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. Uno de los principales legados en la práctica administrativa en este período nos indica que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad.

Dentro de este período oscurantista es muy difícil encontrar algún libro que hable sobre el aspecto administrativo, de hecho prácticamente el único problema era la supervivencia y los únicos que tenían derecho a escribir eran los escribas, miembros de órdenes religiosas, o líderes bien educados de la corte.

Alrededor del año 900, Alfarabi, escribió sobre la administración de un reino o estado, resaltó las características de un administrador contemporáneo y por primera vez se habla sobre el perfil de un administrador, destacando lo siguiente: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza sin debilidad, firmeza en el logro del bien, amor por la justicia, el estudio, la verdad, aversión por la perfidia, temperancia en la alimentación, bebida, gozos y desdén por la riqueza.

Doscientos años después, Ghazali estableció en su libro de consejos para los reyes: "Oh Rey del Mundo", cuatro cosas que debe tener siempre: justicia; inteligencia; paciencia y modestia.

Años más tarde, a finales del siglo XV, en 1494, Luca Pacioli publicó un tratado describiendo el sistema contable de la partida doble, marcando algunas características para el uso del diario, el memorándum y el libro mayor. Un historiador moderno, Frederic Lane, ha escrito dos singulares libros que nos permiten conocer algunas de las antiguas prácticas administrativas, el primero, Venetian Ships and shipbuilders of the Renaissance, es una historia de la industria naviera veneciana; el segundo Andrea Barbarigo: Merchant of Venice, es una biografía de un antiguo negociante. Estos libros son una ventana para conocer en forma analítica del estado avanzado del comercio y la industria en Italia de los siglos XIV-XVI.

En el año de 1426, el caso del arsenal de Venecia fue un ejemplo típico y estudio obligatorio para los tópicos de negocios, ya que nos muestra una gran habilidad en el control de su contabilidad, se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas, pero a mediados del siglo XV se contrataron específicamente tenedores de libros. Llevó una cuenta estricta de monedas, materiales y hombres. También se utilizó en forma temprana una contabilidad de costos. Todas las cuentas fueron consideradas en dos diarios y un mayor, tres tipos de gastos se reconocieron: fijo, variable y extraordinario.



Entre los escritorios más famosos del final de ésta época (siglo XVI), encontramos a dos grandes exponentes: Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo.



Tomás Moro, en un intento literario para crear un estado ideal, escribe Utopía. Su estado ideal podría corregir los abusos y las injusticias administrativas como él las vio en la Inglaterra y Europa de sus días. Moro era un hombre verdaderamente noble que finalmente fue a su muerte porque no pudo reconciliar sus principios con los deseos de su rey, culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. En Utopía, las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo.



Nicolás Maquiavelo, astuto filósofo y observador de los asuntos del estado, contempló al mundo con realismo práctico. Escribió dos grandes obras: *El Príncipe* y *Los Discursos*.

Los principios de poder y mando de los que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado, así como proyectado. Maquiavelo reiteró la tesis de que la estancia de cualquier gobierno, ya sea democrático o tirano, depende del apoyo de las masas, los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Con esto Maquiavelo establece el conocimiento de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no al contrario, tesis del siglo XX.



En el aspecto del liderazgo, Maquiavelo reconoce dos clases de líderes: el natural o tipo innato y el otro, cuyas técnicas han sido adquiridas. Un líder debe inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, debe intentar elevar su moral, saber escuchar e incentivar a aquellas personas que puedan mejorar su ciudad. Un buen líder debe saber adaptarse a los signos de los tiempos, saber diferenciar de sus subordinados a aquéllos que sólo persiguen beneficios y a aquéllos que realmente son leales, saberlos usar para su ventaja.

Posteriormente, los primeros inicios de la Revolución Industrial datan entre los años de 1700 y 1785. Antes de este tiempo no hay nada que pueda apreciarse en el punto de vista administrativo. Todo lo existente caía en un refinamiento de lo conocido.





En este intervalo (1700-1785) empezó a vislumbrarse una nueva generación de administradores con sus propios conceptos y técnicas. En este período, países como Inglaterra cambiaban radicalmente su base económica, de un país de terratenientes a un país fabril. Inglaterra se convirtió de pronto en el taller del mundo. Se considera la primera nación del mundo que realizó victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

Dentro de este escenario jugaron un papel muy importante dos sistemas de producción, por un lado el sistema doméstico de producción y por el otro el fabril. Ambos sistemas son polos opuestos. El primero representa el sistema conservador, ya sea por la falta de inversión de capital y la dispersión de las personas en las comunidades; el segundo es la antesala del sistema económico actual que conocemos. El sistema fabril nace con la aparición de nuevas tecnologías y las fábricas, más tarde evoluciona con el desarrollo de las industrias y el capital financiero. El sistema fabril se caracterizó por un estricto control así como organización militar.



Revolución industrial

Podemos resaltar algunos conceptos que destacan esta época como mejoramiento en el control de materiales, preocupación por algunos índices de control de calidad, el aspecto financiero se destacó entre las prácticas administrativas más favorables.



Actualidad

Algunos nombres relucen en la transición de este período como Adam Smith, James Steuart, Richard Arkwright, Robert



Owen; así como algunas instituciones como la fundación SOHO en Gran Bretaña y la New Lanark en Escocia. Cada uno de estos protagonistas ofreció experiencias y prácticas administrativas que permitieron generar nuevas ideas y teorías con respecto a la administración de organizaciones de esa época.

2.2 Enfoque Clásico.

A continuación se presenta antes que nada un cuadro para conocer de forma breve a los iniciadores de ésta corriente:

1. Escuela de Administración Científica, iniciada por Taylor.

- | | |
|----------------------------|--|
| Frederick W. Taylor | <ul style="list-style-type: none">• Padre de la administración científica.• Inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero.• Investigó cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios.• Introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal.• Postuló una revolución mental del |
|----------------------------|--|

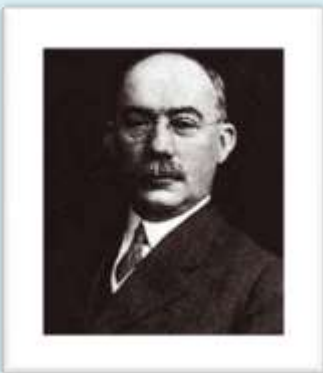


trabajador y de la gerencia

Sus contribuciones fueron:

- Demostrar que la administración científica se propone buscar métodos de trabajo mediante el entrenamiento.
- La racionalización del trabajo, mayor velocidad para terminar un trabajo, y técnicas aplicables en otras organizaciones.
- Sus trabajos fueron criticados por considerar al empleado como parte de la maquinaria.

Henry L. Gantt



- Desarrolló el sistema de incentivos de Taylor.
- Se enfocó más en crear un ambiente para obtener mayor cooperación de sus trabajadores.
- Abandonó el sistema de tasa diferencial e implantó un sistema de bonificaciones por tarea: *primas y tareas de Gantt*.
- Desarrolló métodos de adiestramiento de los obreros.
- Desarrolló técnicas gráficas para planear y controlar: *la gráfica de Gantt*.
- Sentó las bases para desarrollar dos



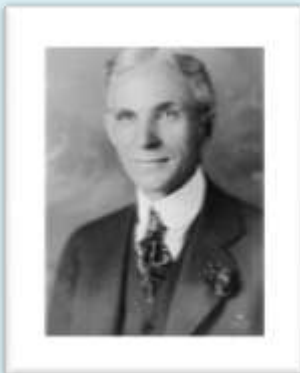
instrumentos para graficar: la *Ruta Crítica* (CPM), y la *Técnica para Revisión y Evaluación de Programas* (PERT).

Frank Gilbreth



- Creó los 17 elementos Therbligs para reducir movimientos.
- Desarrolló un esquema de proceso (diagramas de flujo) para plasmar actividades completas.
- Junto con su esposa Lillian M. Gilbreth combinaron la psicología con la ingeniería (fatiga–movimiento).
- Desarrollaron la ergonomía (ingeniería humana) con métodos eficaces para combinar los aspectos humanos con las máquinas y los materiales.
- Se les conoce como padres del eficientismo productivo.

Henry Ford



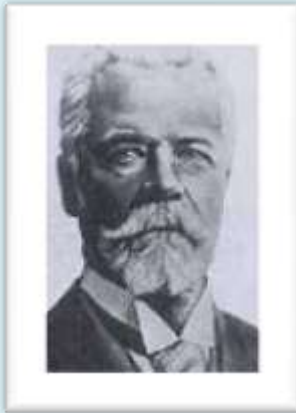
- Desarrolló un modelo de automóvil con piezas auto- cambiables estandarizadas.
- Fundamentó su práctica en tres principios básicos: intensificación, economicidad y productividad.
- Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal.
- Creó una línea de montaje: *producción en serie*.
- En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de



concesiones y política de precios.

2. Corriente clásica, iniciada por Fayol

Henri Fayol (Padre de la Teoría Clásica)



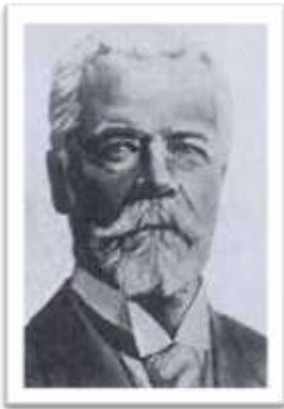
- Es el iniciador de la Teoría clásica que concibe a la organización como una estructura.
- Es el primer autor en concebir un modelo de proceso administrativo: previsión, planeación, organización, dirección y control.
- Identificó las seis funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.
- Diseñó un perfil del administrador (aspectos físicos, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia).
- Señaló que la administración debe estudiarse en las escuelas.
- Postuló sus 14 principios para tener éxito al ejercer la función administrativa.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

- Las contribuciones de la Teoría Clásica siguen siendo vigentes.
- Un gerente o administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar.
- Las pruebas y errores de estos clásicos nos permiten analizar y criticar sus teorías.



- Estas corrientes nos permiten vislumbrar un panorama general y fácil de entender qué es la administración.
- La base de los autores contemporáneos siguen siendo las Teorías Clásicas.



Siendo un poco más explícitos, en el año de 1916, en Francia, surgió la teoría clásica, la cual concibe a la organización como una estructura; su objetivo era exactamente el mismo que la administración científica: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Esta teoría podemos verla representada por Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla y falleció en París. Fayol se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años y es considerado el padre de la teoría clásica, cuyo objetivo es encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Aportó elementos muy importantes a esta teoría, sobre todo, a los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional. Es el primer autor en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases y sistematizar el comportamiento gerencial:

- a) Previsión-planeación: consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.



- b) Organización: se trata construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c) Dirección-coordinación: en primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- d) Control: consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.⁸

Para Fayol, los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar. Asimismo, **destacó el concepto básico de la universalidad de la administración**, a la que trata como una actividad común, la cual debe llevarse a cabo en todas las organizaciones sin importar tamaño, giro o país en que se encuentre. Además, identificó las funciones que realiza toda empresa (técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa, que muy pocos gerentes conocían):

<p>1. Técnicas</p> 	<p>Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.</p>
<p>2. Comerciales:</p> 	<p>Compra, venta e intercambio.</p>

⁸ Idem



<p>3. Financieras:</p> 	<p>Enfocadas a la búsqueda y gerencia de capitales.</p>
<p>4. De seguridad:</p> 	<p>Protección y preservación de los bienes de las personas.</p>
<p>5. Contables</p> 	<p>Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.</p>
<p>6. Administrativas</p> 	<p>Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.⁹</p>

Fayol diseñó un perfil del administrador (todo administrador debe poseer cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia) y señaló que la administración




⁹ Fragmento tomado de los Apuntes de Administración II, Plan 2005.



puede estudiarse en las escuelas, ya que estaba convencido de que esto beneficiaría a todo el mundo: empresas, gobierno, individuos, etcétera.




Lo más conocido de su obra son los catorce principios para tener éxito al ejercer la función administrativa; al respecto, Fayol siempre dijo que la aplicación de estos principios es cuestión de medidas y, como todas las técnicas que deben aplicarse en la organización, pueden ser flexibles y no rígidas.

Principios¹⁰

<p>1. División del trabajo</p> 	<p>Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.</p>
<p>2. Autoridad y responsabilidad</p> 	<p>No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal, no siempre garantiza que sean obedecidos.</p>
<p>3. Disciplina</p> 	<p>Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).</p>
<p>4. Unidad de mando</p> 	<p>Un solo jefe para un solo subordinado”. Todas las órdenes que reciba un empleado, deben ser emitidas por un solo jefe.</p>
<p>5. Unidad de dirección</p>	<p>Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan, es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen</p>

¹⁰ Idem



	<p>el mismo objetivo.</p>
<p>6. Subordinación de interés individual al bien común o general</p> 	<p>En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.</p>
<p>7. Justa remuneración</p> 	<p>En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.</p>
<p>8. Centralización contra descentralización.</p> 	<p>Fayol dice que la responsabilidad total y final es de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, encontrando un justo equilibrio para no otorgar demasiada autoridad a éstos.</p>
<p>9. Jerarquía</p>	<p>Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización, es representada por cuadros y líneas</p>



	<p>en un organigrama, que pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.</p>
<p>10. Orden</p> 	<p>Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. "Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar"</p>
<p>11. Equidad</p> 	<p>Los administradores deben ser justos con sus subordinados.</p>
<p>12. Estabilidad del personal</p> 	<p>A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.</p>
<p>13. Iniciativa</p>	<p>Fayol Hay que dar la libertad y oportunidad al personal de que participe y que sugiera y ponga en práctica sus planes, aún cuando se comentan errores</p>



14. Espíritu de equipo o unión del personal



Promover la armonía entre el personal, espíritu de grupo, que debe ser benéfico, ya que esto dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”: la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.



2.3 Administración Científica.

Las propuestas clásicas de la administración se ubicaban en la primera mitad del siglo XX, es decir, a partir del enfoque científico de Taylor.



El enfoque de Frederick W. Taylor tiene su origen en la etapa de la Revolución Industrial. Como ya comentamos, las pequeñas empresas fueron creciendo y la administración se hizo más complicada, por lo que fue necesario, poco a poco, ir desarrollando una disciplina que estudiara la práctica administrativa.

Se dice que estos estudios, originalmente, los llevó a la práctica Henry Robinson Towne, pero fue Taylor quien realmente logró conformar estudios formales y científicos de conocimientos con respecto a la práctica administrativa. Taylor es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; se le conoce como el padre de la administración científica. Nació en German Town, estado de

Pennsylvania, y pertenecía a la clase media. Desde muy joven, empezó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista. En 1870, ingresó a un taller mecánico y rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y, por ello, consiguió el puesto de jefe en el taller.

En aquella época, se utilizaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones ni a sus compañeros de trabajo, que no deseaban que el jefe de taller fuera duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores, con el fin de incrementar la productividad.

Su trabajo le permitió ingresar a la Midvale Steel Company de Filadelfia en 1878, donde inició una carrera hasta ocupar el cargo de ingeniero en jefe (realizó estudios universitarios en el área de ingeniería). Durante su desarrollo profesional, inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero; asimismo, dedicó gran parte de su trabajo a investigar cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios para aumentar la producción, lo cual dio origen a sus principios propuestos, que fundamentan el enfoque científico.



Taylor introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal, el cual consistía en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtenía una producción estándar, se le pagaba una primera tarifa, independientemente de su salario mínimo; si el mismo trabajador rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa. También postuló que, para aplicar la administración científica, era necesaria una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en la de la propia gerencia, que comprende los siguientes aspectos:

1. En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división de superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentarlo
2. Debe utilizarse el método científico a través de la experimentación para efectuar cada tarea.

Su contribución principal fue demostrar que la administración científica no era un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento, de los tiempos y movimientos. A los 45 años, se jubiló; a partir de ahí, se dedicó a la consultoría y a impartir conferencias, donde difundió sus teorías sobre la administración científica.

Publicaciones. Entre sus publicaciones se encuentran:



1903: Realiza planteamientos sobre el sistema de pago por pieza, "*Shop Management*". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (*Motion-Time-Study*).

1911: "*Principios de administración científica*". La 1895: "*A note on belting*", "*A piece Rate system*."

1911: "*Principios de administración científica*". La racionalización del trabajo productivo debe estar acompañada por una estructura general de la empresa que haga coherente la aplicación de sus principios.

Sus obras principales son: *Principios de administración científica* y *Fundamentos de administración científica*.

Aportaciones al campo de la Administración:

Los tiempos de movimiento en el trabajo. La supervisión línea-funcional de la producción.

La selección científica y preparación del operario. El principio de planeamiento.

El establecimiento de cuotas de producción. El principio de preparación.

Proporcionar incentivos salariales. El principio de control.

Planificación centralizada. El principio de excepción.

La integración del obrero al proceso.

Las siguientes aportaciones también son conocidas como los once mecanismos administrativos desarrollados por Taylor:

Estudio de tiempos.



Supervisión funcional.
Establecimiento de un departamento de planeación.
Principio de excepción.
Uso de reglas de cálculo.
Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
Bonificación por tareas exitosas.
Estandarización de herramientas
Sistemas de rutas de producción.
Sistemas de costos.
Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.

Finalmente, podemos decir que las contribuciones más importantes de Taylor consistieron en:

1. Racionalización del trabajo



Como, entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo, hay siempre uno más rápido y más adecuado que los demás, éstos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Este intento de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo.



2. Mayor velocidad para terminar productos



Actualmente, la línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor se pudo haber imaginado.

3. Técnicas



Sus técnicas de eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales y van desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.

Los trabajos de Taylor, desde luego, también tuvieron críticas: la administración científica se preocupó más por las tareas (organización y ejecución), los trabajos y los cargos efectuados por el operario (tiempo y movimiento); por ello, se le conoce como la "teoría de la máquina", pues concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

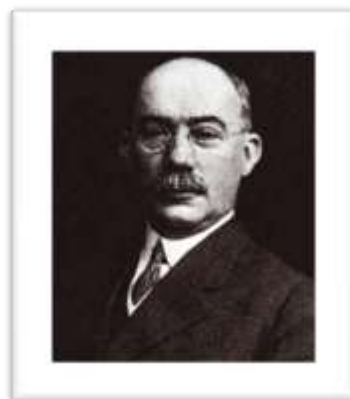
Tratando de crear eficiencia, la administración científica buscaba arduamente la especialización del operario a través de la división y la subdivisión del trabajo; sin embargo, no se preocupó por la satisfacción en el trabajo de los empleados, lo cual violaba su dignidad humana. Taylor consideró al empleado como parte de la maquinaria, de manera



individual, ignorando que es un ser humano y social, cuestión por la que fue muy criticado. A la fatiga, a la que estudió a través de datos estadísticos, la consideró como un fenómeno muscular y fisiológico.

Estudios posteriores demostraron que su teoría de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo, no tuvo fundamento alguno. Sus métodos se consideraron empíricos, basados en datos aislados. Omitió por completo la organización formal e informal, ya que la consideraba un ente social con interacción al interior, pero, al mismo tiempo, un sistema cerrado sin interacción con el medio ambiente que le rodea. Los principios que estableció fueron considerados, por él, verdades absolutas que debían aplicarse como recetas de cocina para tener éxito.

A continuación se presenta otros autores que forman parte de la Teoría Clásica (Científica), y que también realizaron grandes contribuciones:



Henry Lawrence Gantt (1861-1919), originario del sur de Maryland, Estados Unidos, realizó estudios en ingeniería; conoció a Taylor en 1887 en Midvale Steel Co y se convirtió en su fiel seguidor. Desarrolló el

sistema de incentivos de Taylor; sin embargo, a diferencia de él, se enfocó más en crear un ambiente que permitiera obtener mayor cooperación de los trabajadores. Abandonó el sistema de tasas diferenciales, pues creía que motivaba poco a los empleados.

También implantó un sistema de bonificaciones por tarea basado en el modelo de Taylor, con la diferencia de que éste era determinado por las condiciones reales del taller en donde se aplicara. A esto le llamó primas y tareas de Gantt. Asimismo, le dio gran importancia a la aplicación de la psicología, en relación con los empleados. Escribió diversos libros, entre ellos, *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*.

Consideró que adiestrar a los empleados era fundamental para que la empresa marchara bien y afirmó que la labor industrial tenía que estar más enfocada en crear fuentes de trabajo que generen utilidades elaborando productos de gran utilidad. Desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente y su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas de control y planeación, las cuales aún llevan su nombre.

Sus gráficas tienen mucha aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación; están traducidas en ocho idiomas y se usan en todo el mundo. Consiste en una serie de barras horizontales que muestran, de manera gráfica, la planeación y el control de una serie de actividades. Además, sentó las bases en el desarrollo de dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas; éstos fueron la Ruta Crítica (CPM) y la Técnica

para la Revisión y Evaluación de Programas (PERT), desarrollada por la Armada de los Estados Unidos

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22 29	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
1. Planeación del proyecto						
2. Abastecimiento de los materiales						
3. Fabricación de las piezas						
4. Supervisión y control de calidad						
5. Promoción						

Ejemplo de gráfica de Gantt¹¹

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924).

Frank Gilbreth, al igual que Gantt, fue discípulo de Taylor y continuó con sus estudios. Estudió la preparatoria y, aunque fue aceptado en el Instituto Tecnológico de Massachussets y su posición económica familiar era buena, decidió trabajar como aprendiz de albañil. Se le ocurrió crear un método para realizar sus actividades con el menor número de movimientos y tiempo posibles, pues, al pegar ladrillos, notó que se hacía de forma incorrecta o con deficiencias, así que se dedicó a



¹¹ Apuntes de administración II, Plan 2005.



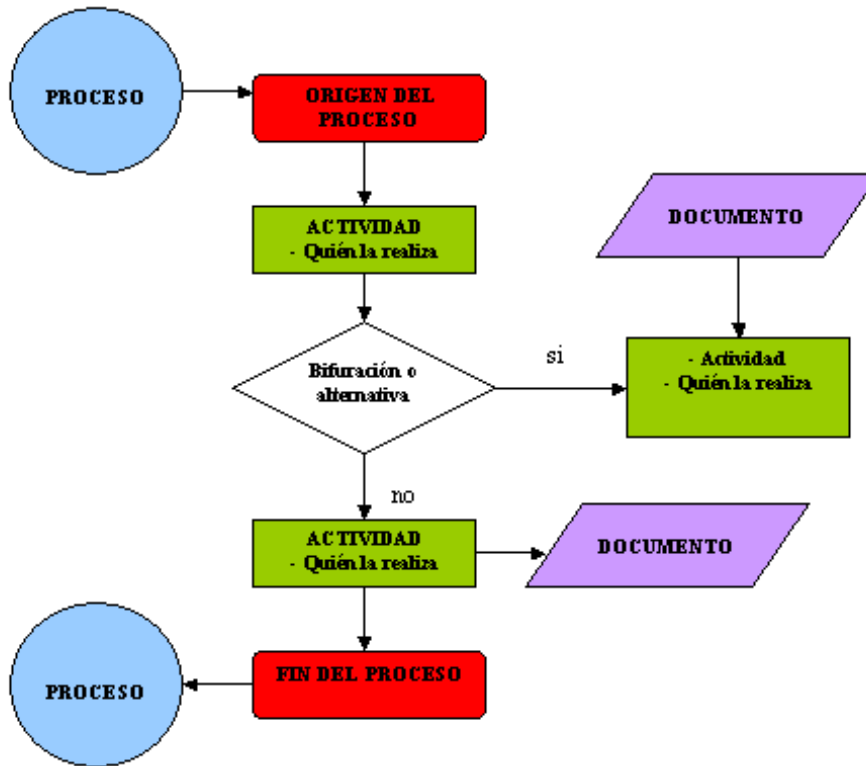
desarrollar el sistema de entablillado. Como ésta, realizó otras creaciones al observar los movimientos de los albañiles. Posteriormente, como consultor de ingeniería en administración, las aplicó.

Sus estudios y experimentos dieron como resultado 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos llamados, por él mismo, elementos Therbligs, que no es más que su apellido invertido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color.

THERBLIGS	SÍMBOLO	THERBLIGS	SÍMBOLO
Buscar	B 2	10. Coger	C
Seleccionar	S	11. Transporte vacío	TV.
Transporte /carga	Tc	12. Sostener	So
Dejar carga	DC	13. Poner en posición	PP
Colocación previa	CP	14. Inspeccionar	I
Montar	M	15. Desmontar	D.
Utilizar	U	16. Espera Inevitable	EI
Espera evitable	EE	17. Plan	P1
Descanso	DF		

Los diecisiete elementos Therbligs.

Gilbreth desarrolló un esquema de proceso, que hoy conocemos como diagramas de flujo, que permite plasmar actividades completas, no sólo una actividad en especial para la toma de decisiones, al eliminar, reducir o combinar operaciones, las cuales se identifican como operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje, conceptos que verás más adelante en el tema de procedimientos y manuales de procedimientos.



Por supuesto, estos estudios no los hizo Frank Gilbreth solo: su esposa, Lillian M. Gilbreth, lo apoyó en todo momento. Ambos lograron combinar los conocimientos psicológicos de ella con los de Frank en ingeniería; así, sus trabajos incluyen la comprensión del factor humano (conocimiento de materiales, herramientas, máquinas, etcétera). Estos trabajos consistían en estudiar a la fatiga y el movimiento, concentrándose en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual.

Esta pareja pensaba que el objetivo de la administración científica debía ser el ayudar a los trabajadores a desarrollar todo





su potencial humano. Así, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, por lo que, con cada movimiento que eliminaban, se reducía la fatiga.

Con ayuda de cámaras de cine, trataron de encontrar el menor número de movimientos para la realización de cada tarea que emprendiera el trabajador. Consideraron que, con el estudio de movimientos, se mejoraría el ánimo del trabajador, lo cual causaría una buena impresión respecto a la gerencia que se ocupaba por su bienestar.

Con todo lo anterior, Lillian y Frank Gilbreth desarrollaron la ergonomía, también conocida como ingeniería humana, que consiste en el estudio de métodos eficaces que combinan, lo mejor posible, los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las máquinas, los materiales y demás medios de producción.





Aportaciones a la administración

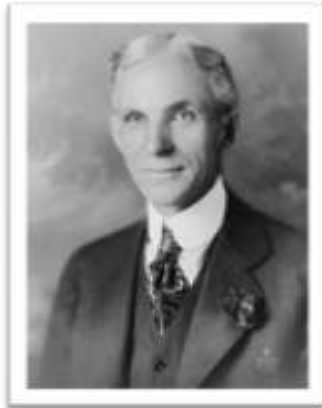
- a) Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- b) Desarrollaron estudios de micro-movimientos con base en therblig's (símbolos para representar el trabajo manual).
- c) Desarrollaron un código de símbolos para diagramar el flujo de análisis del proceso del trabajo.
- d) Desarrollaron un sistema de lista blanca para calificar el método.
- e) Elaboraron un modelo de la labor administrativa, que denominó "proceso de trabajo" Lo explica así: elaboraron un modelo de la labor administrativa, que denominó "proceso de trabajo", en donde comenta que la Administración debe basarse en los acontecimientos del pasado, para poder organizar en el presente y así, poder mirar hacia el futuro a través de la planeación.
- f) Demostraron la importancia del uso de la estadística en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo, que en la década de los ochenta del siglo pasado se presentó como una idea nueva.
- g) Destacaron la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.
- h) También destacaron la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con la Psicología. 12

Por su afán que manifestaron en sus trabajos en busca de la eficiencia, a Lillian y Frank Gilbreth se les conoce como los padres del eficientismo productivo. Como Taylor, también trabajaron mucho con los estudios de tiempos y movimientos, pero consideraron siempre al elemento humano (de ahí la intervención de Lillian), aspecto al que Frederick Taylor no le dio

¹² Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la administración. Un enfoque práctico. P. 73



tanta importancia, pues siempre consideró al elemento humano como parte del recurso técnico.



Henry Ford (1863-1947), fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, la Ford Motor Company, nació en Michigan.

Provenía de una familia de agricultores y se graduó en Ingeniería. Durante su carrera, desarrolló un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas. Influenciado y convencido de las teorías de Taylor, realizó una serie de aplicaciones a la administración de la producción; fundamentó su práctica administrativa en tres principios básicos.



Ford también utilizó un sistema de integración vertical y horizontal que producía, desde la materia prima inicial, hasta el producto final; además, desarrolló una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

Gracias al perfeccionamiento de sus métodos, procesos y desarrollo de



productos, hizo una gran fortuna y se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo. A través de la racionalización de la producción, creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Como ya mencionamos, Ford adoptó tres principios básicos:

- a) De intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción empleando, inmediatamente, los equipos y de la materia prima, así como la rápida colocación del producto en el mercado.
- b) De la economicidad: acelerar los procesos para transformar la materia prima, reduciéndola al mínimo.
- c) De la productividad: acelerar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Por último, podríamos decir que Ford fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.



2.4 Teoría General de la Administración.

El concepto de la TGA (Teoría General de la Administración) está formado por dos corrientes de estudio:

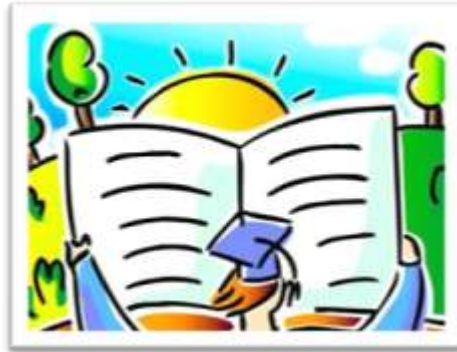
1. La primera, permite conocer todo lo relacionado al estudio de las organizaciones, es decir las entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos.



2. Por otro lado, la corriente que nos permite conocer la práctica profesional del administrador, donde analizamos sus procesos,



instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo.



De acuerdo a Chavenato, la TGA comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando, dando paso a otras teorías y enfoques, lo que ha permitido completar las **cinco variables** en que basa su estudio general:

1. Tareas
2. Estructura
3. Personas
4. Ambiente y
5. Tecnología.

Cada teoría, hasta nuestros días, busca enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un segundo plano todas las demás. Por ejemplo, en sus investigaciones, Taylor consideró de suma importancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización; tenemos, entonces, estudios que enfatizan los



procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos.

En los estudios de la corriente humanística, por el contrario, los aspectos técnicos pasan a un segundo plano y se les da prioridad a las necesidades humanas y a la formación de grupos interactivos de trabajo.

Para el futuro, se están forjando teorías centradas en la administración por los valores y el estudio del capital intelectual, entre otras.



VS



Todas las teorías desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días, se consideran vigentes; no han desaparecido porque también las organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. Actualmente, el administrador debe conocer y manejar todas las teorías administrativas; la importancia de conocerlas radica en tener un mundo de alternativas para cada situación.

Pensemos, por ejemplo, en las empresas actuales: sus talleres de montaje se administran bajo los mismos principios de administración científica, pero, en la administración de su estructura organizacional, predominan los principios de la administración clásica y neoclásica; de la misma manera, su organización, como un todo, puede ser explicada a través de la teoría burocrática. Los supervisores se preparan de acuerdo a



enfoques de teorías del humanismo y los gerentes se preocupan por conceptos de la teoría del comportamiento organizacional.

Podemos notar que los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para dar solución en ese momento a cualquiera de las variables, descritas anteriormente (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente), o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad moderna. El desafío que tienen que enfrentar, en el futuro nuestras organizaciones y la TGA está plasmada en los siguientes puntos:¹³

- a) Crecimiento de las organizaciones.
- b) Competencia más aguda.
- c) Sofisticación de la tecnología.
- d) Tasas elevadas de inflación.
- e) Internacionalización de los organismos.

El estado actual de la teoría general de la administración

La TGA, actualmente, sigue tan vigente como cuando nació. Las organizaciones de hoy son multifacéticas, idea que nuestra sociedad comparte. La TGA, lejos de perder algún punto en su trayectoria, evoluciona de tal forma que está a la par de aspectos sociales, políticos y, sobre todo, tecnológicos.

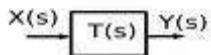
¹³ Idalaberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 16-17



2.5 Enfoques Cuantitativos.

Una de las principales funciones de un administrador es resolver problemas. Se dé cuenta de ello o no, el administrador aborda la tarea de resolver problemas a través de la construcción de modelos o el planteamiento de modelos. La construcción de modelos es un medio que permite a los administradores analizar y estudiar problemas, así como examinar diferentes alternativas.

La administración como ciencia, indudablemente exige rigurosos métodos de evaluación y comprobación con respecto a sus teorías, un instrumento de gran valía definitivamente son los modelos matemáticos que de ellas se derivan. Los modelos matemáticos generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades que en un momento dado ayudan al gerente en la toma de decisiones.



Los modelos se consideran como la representación de algo, pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles, por ejemplo una gráfica, una serie de ecuaciones, etcétera. La importancia de un modelo es que permite manipular mediante la simulación situaciones reales complejas y

difíciles. Los modelos sin duda generan una amplia gama de aplicaciones en la teoría matemática.

La escuela matemática, cuántica, cuantitativa o llamada también de investigación de operaciones, es una corriente del pensamiento administrativo que no se considera bien estructurada o definida como las anteriores escuelas, pero que se aborda como una tendencia amplia, completa entre diversos autores y estudiosos de las ciencias administrativas; que cada vez va ganando más adeptos sobretodo por el avance tecnológico de nuestros días. Esta escuela cuenta con variados antecedentes universales y múltiples aplicaciones en la vida actual. En 1654, Pascal sentó las bases de la teoría de la probabilidad; en 1801 Gauss publicó la teoría del número donde perfeccionó los estudios de Pascal, las de distribución de frecuencias, así como en las actuales aplicaciones de la administración de la calidad e investigación de operaciones en problemas de líneas de espera en instituciones bancarias, entre otras.

Según el maestro Sergio Hernández, la teoría matemática surgió en la administración a partir de ciertos eventos importantes:



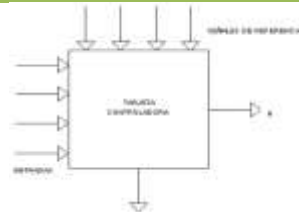
1. Los trabajos sobre la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern (1947).



2. El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.



3. La existencia de decisiones cuantitativas, llamadas también decisiones programables.



4. El nacimiento y desarrollo de la era de la información, llamada también era de las computadoras.



La teoría matemática aplicada a las organizaciones, fue el resultado final de la aplicación de la investigación de operaciones en proyectos y técnicas militares. La toma de decisiones es realmente el punto central del enfoque cuantitativo, es decir de la teoría matemática.



La toma de decisiones se puede abordar desde dos perspectivas: desde el proceso y desde el problema.



En la perspectiva del proceso se analiza, primordialmente, el proceso de decisión, en cierta forma no tiene nada que ver con los procedimientos en uso, su análisis se fundamenta en las etapas o la forma de decisión.

Podemos considerar en el proceso de toma de decisiones las siguientes etapas:

- a) Planteamiento del problema, es decir encontrar lo que realmente evoca a una toma de decisión, delimitar escenarios.
- b) Definir las posibles alternativas de solución.
- c) Seleccionar la alternativa más favorable a la organización.

Este pequeño modelo de decisión es muy genérico, algunos autores nos muestran modelos con cinco, seis o más pasos, pero realmente estos tres elementos son esenciales y comunes en cualquier proceso de toma de decisiones.

Las decisiones se pueden clasificar en decisiones programadas y decisiones no programadas. Las primeras podemos encontrarlas ampliamente en el proceso de planeación de cada organización, son características de este tipo de decisiones, condiciones más o menos estáticas con escenarios de un alto grado de previsión y certeza en su



elaboración, así como amplios datos que permiten la convicción de quien va a decidir. Por el contrario, las decisiones no programadas cuentan con escenarios dinámicos, imprevisibles e información inadecuada o nula.

En la perspectiva del problema, las acciones van dirigidas a la solución del problema, no indica realmente los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones, se restringe en generar diferentes modelos de implementación. Se preocupa más por la eficiencia de la solución.

Finalmente, reconocemos los invaluable servicios que ofrecen las técnicas de PERT (Program Evaluations and Review Technique), CPM (Critical Path Method) estadística descriptiva, análisis financiero como interés simple, compuesto, anualidades, programación lineal, etcétera, que permiten al administrador o contador desempeñar un trabajo objetivo dentro de las organizaciones. Sin ello no sería posible lograr los resultados esperados en la ingeniería financiera, investigación de mercados, control de almacenes, estrategias de servicio al cliente en bancos, oficinas públicas y un sinnúmero de tareas que el contador, como responsable de una organización, solicita hacer.



A continuación se presenta las aportaciones más importantes.



Enfoque matemático generalidades

Antecedentes

- Trabajos sobre la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern.
- Estudio del proceso de decisión de Herbert Simón.
- Existencia de decisiones cuantitativas o programables.
- Nacimiento y desarrollo de la era de la información.

Proceso de decisión

- Su análisis se fundamenta en las etapas o la forma de decisión.
- Planteamiento del problema.
 - Definición de las posibles alternativas de solución.
 - Selección de la alternativa más favorable a la organización.

Modelos y técnicas matemáticas

- Modelos descriptivos: representan una relación sin indicar el curso de la acción (modelos estadísticos).
- Modelos normativos: son prescriptivos porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo.
- Aplicaciones matemáticas:
 - Programación lineal PERT.
 - Teoría de colas: análisis óptimo entre costos de servicio y pérdidas.
 - Teoría de la probabilidad: análisis de riesgo o posibilidades de aparición de eventos.
 - Econometría administrativa: mide la economía o el estado de un microsistema: investigación de mercados.

Igor H. Ansoff

- Se le considera el padre de la administración estratégica.
- Propuso varias categorías de estrategia.
- Simplificó su concepto como **clave de la estrategia**.
- Reconoce que una compañía está en **constante cambio**.

Rusell L. Ackoff

Considera que los problemas de la organización en la edad de los sistemas son el **autocontrol**, la **humanización** y la **adaptación al medio ambiente**.



- Plantea un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales en la actividad gerencial.

F. W. Harris

- Desarrolló el **modelo de la cantidad económica**.
- Considera que el equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activo se logra mediante una buena administración de inventarios.
- Considera que varios modelos básicos de inventarios se basan en criterios de costos como: **de pedido, de conservación y de agotamiento**.
- Distingue sistemas de inventarios como: **de clasificación A-B-C, de punto de orden y de revisión periódica**.

A. K. Erlang

- Desarrolló un modelo de líneas de espera o de cola.
- Sistemas de línea de espera en las organizaciones: de líneas de espera (fila), de líneas de espera de canales múltiples (paralelo), líneas de espera de etapas múltiples (en serie).

Aplicaciones actuales en las organizaciones

- En investigación de mercados (comportamiento de las ventas).
- Calidad del producto o servicio.
- Grado de satisfacción o daño que produce un bien a la sociedad.
- Publicidad y posicionamiento de marca.
- Lanzamiento de un producto o servicio.
- Todo lo que requiere planeación y control de las operaciones de una empresa.



2.6 Enfoques Cualitativos.

Escuela de las relaciones humanas



Enfoque psicológico de la administración

- Inicia con Frank y Lilian Gilbreth.
- Ellos introdujeron los estudios de tiempo y movimiento de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo.
- Hicieron estudios sobre la fatiga humana.

Elton Mayo

- Su principal interés fue analizar los efectos psicológicos en el trabajador.
- Sus estudios fueron la base para la creación interna de grupos de trabajo.
- Sus estudios, basados en conocer mejor a los empleados, se realizaron en cuatro fases:
 1. Primera fase: el efecto de la iluminación.
 2. Segunda fase: verificación de la fatiga en el trabajo.
 3. Tercera fase: las actitudes y sentimientos.
 4. Cuarta fase: la organización informal de trabajo.

Mary Parket Follet

Conceptuó algunos elementos básicos de la administración como:

- Liderazgo: el líder visualiza, organiza y capacita.
- Autoridad: órdenes despersonalizadas
- Ética corporativa: el individuo dentro del grupo.
- Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones e intereses.
- Poder: “el poder con la gente”



- Espíritu democrático: cada individuo forma parte del proceso y acepta su responsabilidad personal.

Kurt Lewin

Basó sus estudios en:

- El desarrollo de la dinámica de grupos.
- La resistencia al cambio.
- Los estilos de liderazgo (autocráticos y democráticos).

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Estos conceptos son utilizados en:

- Ubicación de grupos formales e informales de trabajo.
- Aprovechamiento de grupos informales de trabajo para:
 - Mejorar las condiciones laborales.
- - Utilizarlos como puente entre la dirección y los empleados.



Escuela empírica



Características generales

- Ejecución de las tareas administrativas basadas en el pasado reciente.
- Teoría basada sobre hechos corrigiendo errores.
- Resultados no del todo convincentes.
- Método del uso de casos reales utilizado para transferir experiencia a los alumnos.
- En la práctica, se usa la investigación inmediata para buscar y analizar los problemas de forma efectiva.
- • Investiga lo que las otras empresas hacen y toma lo provechoso de esa experiencia.

Peter Drucker

- Se le considera, junto con Taylor y Fayol, uno de los tres pilares del pensamiento administrativo.
- En sus obras, refleja la finalidad de servir de guía a aquellos que ocupan puestos directivos.
- • Su propósito es que los directivos analicen su propio trabajo y desempeño, hagan un diagnóstico de sus debilidades y aumenten sus debilidades.

Ernest Dale

- Se le considera el padre de la escuela empiriológica.
- Sus aportaciones son el desarrollo de técnicas de Investigación en el campo administrativo: organización, descentralización y centralización.
- Describe las etapas de una organización:
- Detallar el trabajo: metas.
- Dividir el trabajo: combinación lógica y eficiente; agrupación de



personas con tareas relacionadas.

- Departamentalización: interacción con procedimientos establecidos.
- Coordinar el trabajo: establecer un mecanismo conforme a un objetivo común.
- Seguimiento y reorganización: vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.
- • Analizó las ventajas y desventajas de los organigramas.

Dale Carnegie

- Establece que la función básica de toda organización es que hombres y mujeres conozcan sus habilidades personales.
- Ofrece algunos secretos del éxito.
- Señala que la felicidad del ser humano reside en sus actos, no en sus ideales: Alfred P. Sloan Jr.
- Logró grandes beneficios para la empresa **General Motors Corporation** (GMC).
- Estableció una administración de estilos de cambio anual (planeación obsoleta).
- • Bajo su dirección, la GMC se convirtió en la más grande y exitosa industria del mundo.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

- • Actualmente, muchos contadores, ingenieros abogados, economistas, sociólogos y politólogos han utilizado sus conocimientos en el área administrativa.



Escuela estructuralista



- Antecedentes**
- Fragilidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas.
 - Necesidad de un modelo de organización racional.

- Características**
- Objetivos de la organización.
 - Tipologías de las organizaciones.
 - Relaciones sociales dentro de la organización.
 - Análisis de elementos formales e informales.
 - Extensión de los grupos informales.
 - Organización y su relación con el medio ambiente social.
 - Análisis a todos los niveles de la organización.
 - Estudio de todo tipo de estímulos.

- Max Weber**
- Es creador de la sociología de la burocracia.
 - Estudió aspectos de la burocracia, la democracia, la autoridad y el comportamiento.
 - Su modelo se basa en tres tipos de sociedad: tradicional, carismática y sociedad legal, racional y burocrática, de los cuales exigen un estilo de autoridad.
 - La burocracia se caracteriza por: división de trabajo, delegación de autoridad, alcance de control y estructura.

- Renate Mayntz**
- Define la organización como un elemento de la estructura social.
 - Distingue tres tipos de organizaciones estructuradas: jerárquica, democrática y de autoridad técnica.
 - Analiza las organizaciones en sus diferentes manifestaciones a través



del tiempo: la empresa, la iglesia, la escuela, el hospital, la prisión, el ejército y las asociaciones.

Amitai Etzioni

- Hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones.
- Reconoce las características de las organizaciones: división del trabajo, del poder y de las responsabilidades; presencia de uno o más centros de poder.

Sustitución del personal

- Distingue cuatro tipos de organizaciones: coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.

Chester I. Barnard

- Detectó la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.
- Distingue dos elementos básicos de la autoridad o mando: origen del mando y la aceptación del mando.

Talcott Parsons

- Es uno de los representantes de la **sociología clásica norteamericana**.
- Concibe a la acción social en sus dos dimensiones:
 1. Estructura: psicológicos, físicos, culturales, valores y normas sociales.
 2. Funcionamiento: catético, cognitivo y evaluativo.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

- Aplica conceptos como “cultura organizacional”, “valores” y “costumbres en las organizaciones”.



Escuela de sistemas



Orígenes

- Sus orígenes se encuentran en los trabajos de científicos como Ludwing Von Bertalanffy y Kenneth Boulding, quienes formaron la Sociedad para la Investigación General e Sistemas.
- Definición: es un conjunto de elementos interdependientes e interactivos cuyo objetivo es el logro de un objetivo en común.
- Características:
 - Propósito u objetivo.
 - Globalismo o totalidad.

Ludwing Von Bertalanffy

Esta teoría organicista se refiere al organismo como un sistema, definido por leyes fundamentales de sistemas biológicos a todos los niveles de organización.

Fremont Kast y Robert Kahan

- Desarrollaron el modelo sistémico de las organizaciones.
- Kahan y Daniel Katz desarrollaron un modelo de organización bajo la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones.
- Proponen una organización como un sistema abierto.
- Conciben a las organizaciones como un sistema social cuyos componentes son: funciones, normas y valores.

James E. Rosenzweig

Junto con Kast, desarrollaron un modelo sistémico formado por cinco subsistemas:

- Subsistema técnico.
- Subsistema de objetivos y valores.



- Subsistema estructural.
- Subsistema psicosocial.
- Subsistema administrativo.

**C.
W.Churchman**

Junto con Ackoff, definió explícita y sistemáticamente el método de la investigación de operaciones, cuyas fases interactuantes son:

- Formulación del problema.
- Construcción de un modelo.
- Obtención de una solución.
- Prueba del modelo y la solución.
- Implantación y control de la solución.

**Anthony
Stafford Beer**

- Se le conoce por su trabajo en los campos de investigación de operaciones y administración de sistemas cibernéticos.
- Define un sistema capaz de adaptarse al medio en cambio, cuyas características básicas son:
 - Es capaz de auto organizarse.
 - Es capaz de auto controlarse.
 - Posee cierto grado de autonomía.

**Aplicaciones
actuales en las
organizaciones**

- El concepto sistémico permite a la empresa pensar en cómo sobrevivir en la interacción social.



Escuela neo-humano-relacionismo



Definición

- También se conoce como teoría del comportamiento o teoría behaviorista.
- Es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional.
- Surge al final de la década de los cuarenta.
- Marca el énfasis de las ciencias de la conducta (psicología organizacional).
- Se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas.
- Es uno de los temas fundamentales es la motivación humana.

Antecedentes

Fuerte crítica de la escuela científica de la administración.

- Surge de los conceptos de autoritarismo, mecanicismo y la aplicación indiscriminada de los principios generales de la administración.

Abraham Maslow

- Define **necesidad** como un estado de equilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando carece de algo.
- Plantea una jerarquía de las necesidades organizadas en un orden de importancia:
 - Necesidades fisiológicas.
 - Necesidades de seguridad.
 - Necesidades sociales.
 - Necesidades de estima.
 - Necesidades de autorrealización.



Douglas Mcgregor	<ul style="list-style-type: none">• Comparó los estilos antagónicos de administrar.<ul style="list-style-type: none">• Teoría X o teoría de las suposiciones tradicionales de la conducta humana: está basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.• Teoría Y: considera al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades.
Chris Argyris	<ul style="list-style-type: none">• Concluye que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en una organización, por lo que existe un desajuste en el comportamiento.• Demuestra la incongruencia entre lo que se aprende y lo que se ejecuta.
Hebert A. Simon	<ul style="list-style-type: none">• Junto con David Hawkins, elaboró el teorema Hawkins-Simón, relacionado con las condiciones existentes para la solución positiva vectorial de matrices de entrada y salida.• Concluyó que la mejor manera de solucionar problemas es mediante la simulación, con ayuda de programas de computadora.• Se le considera el pionero en el campo de la inteligencia artificial.
Frederick Herzberg	<ul style="list-style-type: none">• Propuso la teoría de los dos factores o teoría dual de la motivación.• Concluyó que el descontento y la satisfacción del trabajo surgen de dos grupos interdependientes de factores:<ul style="list-style-type: none">- Factores higiénicos o extrínsecos: se localizan en el medio ambiente administrado y decidido por la empresa.- Factores motivacionales o intrínsecos: se encuentran relacionados con el contenido del cargo y con las tareas que el individuo ejecuta.
Rensis Likert	<ul style="list-style-type: none">• Desarrolló un instrumento para medir las actitudes: escala de Likert, basado en cuatro sistemas de administración: autoritario o coercitivo, arbitrario o benevolente, consultivo y participativo.
Blake y	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollaron una técnica que identifica cinco estilos diferentes de



Mounton	liderazgo: malla gerencial, orientado en dos aspectos, el eje horizontal de Grid y el eje vertical de Gris.
Aplicaciones actuales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Esta teoría permite a las organizaciones estudiarse a sí mismas. • Para evitar situaciones negativas en las organizaciones, se deben estudiar necesidades, proyecciones y logros del factor humano. • Se deben analizar aspectos de motivación, liderazgo, cambio organizacional y autoridad.

Enfoque contemporáneo



Teoría de la contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Es una condición de que las cosas puedan suceder y que también no puedan suceder. • Según Chiavenato, la teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa; todo es relativo, todo depende. • Se analiza en dos segmentos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente general: constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. 2. Ambiente de tarea: constituido por proveedores de entradas, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras.
----------------------------------	--

Teoría del desarrollo organizacional (DO)	Antecedentes: surgió con la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o t-groups. Centra su
--	---



atención en el cambio planificado.

Metas:

- Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total.
- Impartir habilidades y conocimientos para perfeccionar la organización.

Características:

- Se aplica conforme a las circunstancias.
- Se realiza en un periodo de tres a cinco años.
- Es un todo compacto.
- Su ejecución debe ser respaldada y administrada por la gerencia.

Blake y Mouton:

- Son los principales representantes del DO.
- Definen al DO como la disciplina de las ciencias aplicadas de la conducta para mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas.

Administración de calidad

Definición: se entiende como la satisfacción que obtienen los usuarios al adquirir los productos o servicios ofrecidos en el mercado.

Modelos de Edgard Deming:

- *Contemplan aspectos de control estadística y define su filosofía de la calidad en 14 puntos.*
- *Anexa siete puntos para detectar las enfermedades mortales en una empresa.*
- *Kauro Ishikawa: estableció los principios básicos de la calidad que se utilizan en la administración de la calidad total.*

Joseph Juran: propone tres etapas para la gestión de la calidad:

1. *Planificación.*
2. *Control.*
3. *Mejora.*

**Philip B. Crosby:**

- *Considera que la calidad debe comenzar por el compromiso de la alta dirección.*
- *Propone la vacuna pro-calidad en tres acciones administrativas: determinación, educación e implantación.*
- *Pregona sus lemas: “La calidad es gratis” y “Cero defectos”.*
- *Enfoque americano: se desarrolla en conceptos de liderazgo y control.*
- *Enfoque japonés: se desarrolla en una cultura basada en tradiciones y valores.*

Reingeniería

- Es un instrumento de cambio organizacional, modificación de un estado, condición o situación, transformación, alteración de aspectos significativos.
- Maneja dos aspectos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Benchmarking

- David T. Kerns lo define como un proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con aquellas empresas líderes.
- Con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar el propio.
- Cuatro principios del **benchmarking**: conocer la operación interna; conocer a los líderes, incluir sólo al mejor y obtener superioridad.
- Las fases para llevar a cabo el **benchmarking** son: planeación, análisis e integración.

Enfoque administrativo

Mintzberg identifica diez papeles administrativos:

- Papeles interpersonales: representante, líder y de enlace.
- Papeles informativos: receptor, difusor y vocero.
- Papeles de decisión: emprendedor, de resolver problemas, de asignar recursos y de negociador.

Escuela de las relaciones humanas.



La escuela humanista de la administración



La escuela de la administración científica se desarrolló bajo un enfoque técnico, es decir, uno de los aspectos más importantes fue concebir la productividad a través de herramientas y técnicas preponderantemente ligadas a la ingeniería de la empresa. Cuando hablamos de ingeniería es porque realmente esta disciplina del conocimiento humano fue la que dio origen a los primeros estudios de la administración de empresas, es entonces que la ingeniería se consideró la ciencia madre de la administración. Más tarde, con las investigaciones y experimentos que aplicaron los esposos Gilbreth, la situación de este período científico y netamente técnico fue cambiando de matiz a las teorías administrativas con un enfoque humano. Frank y Lillian Gilbreth, en sus estudios de la mejor manera de lograr las cosas (*the best way*), incluyeron aspectos de psicología industrial y de esta manera no sólo mejoraron los procedimientos de trabajo, sino también evitaron a lo máximo la fatiga humana, y con ello minimizaron los riesgos de trabajo.

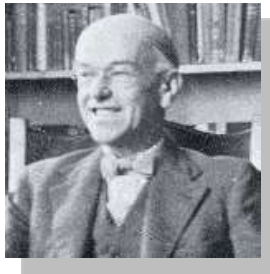
Este cambio de paradigma de la administración científica, dio pauta para investigaciones posteriores de psicólogos y sociólogos interesados en las organizaciones, específicamente en la empresa. Creándose de esta manera una nueva corriente del pensamiento administrativo: “el humanismo”.

En la corriente humanística de la administración, el individuo es considerado como el recurso más importante de la organización, y a partir de esta nueva óptica comienzan a desarrollarse nuevos experimentos en las organizaciones, con el fin de observar las conductas y el



comportamiento del trabajador en grupo en un principio, y de manera individual más tarde. Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parket Follet son algunos de los autores que sobresalen en esta época.

Sin duda alguna, el experimento que identifica a esta corriente fueron los trabajos realizados en la Western Electric por el psicólogo Elton Mayo.



Estos trabajos tuvieron por objetivo en un principio definir la relación existente entre los factores físicos y la productividad, pero los resultados fueron más allá de sus expectativas y se encontraron con un factor poco común y aceptable en esos momentos: el factor psicológico. A partir de esta reflexión se llevaron a cabo cuatro experimentos más que tuvieron como objetivo observar de cerca el comportamiento de los obreros cuando trabajaban en equipo, así como las respuestas de los mismos ante diferentes tipos de estímulos que iban desde los materiales hasta los más insignificantes, como aumentar o disminuir descansos, luz interna en los talleres y recortar jornadas laborales.



Las conclusiones obtenidas en este experimento fueron las siguientes:

1. El nivel de operación es resultante de la integración social.
2. El comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir, manifiesta un comportamiento social.
3. Las recompensas y las sanciones sociales son de mayor importancia que las económicas.
4. La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por grupos informales.
5. El contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador.

La faceta emocional juega un papel importante en los estudios de la organización.



Kurt Lewin fue otro de los autores más renombrados de esta corriente, entre sus aportaciones más importantes encontramos sus estudios de la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio, investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente a los problemas formales de las organizaciones.



Este autor se convierte en el puente existente en la historia del pensamiento administrativo, entre la escuela humanista y la corriente estructuralista. Con su visión del gestalt, permite analizar los pensamientos y acciones del individuo desde un contexto grupal y no individual. Pudiendo así resolver muchas dudas de todo aquello que le rodea.

Escuela estructuralista

Los antecedentes de esta escuela se encuentran en la aplicación de las llamadas ciencias sociales, en este caso la sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad auto sostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno.





Esta visión cambió favorablemente con la aparición de la escuela estructuralista. Una de las aportaciones más importantes fue el concebir a la organización como un ente, influida por las demás organizaciones que existían a su alrededor, sin importar la clase o giro que representaban, ése fue su objeto de estudio originalmente. Sus autores más representativos (Amitai Etzioni y Renate Mayntz) analizan a la organización a través de factores internos, tales como la autoridad, el poder y la comunicación. Cada uno de estos autores se preocupaba por desarrollar una tipología organizacional.



Según Etzioni, las organizaciones pueden ser altamente coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.



Según Mayntz, las organizaciones se clasifican en: organizaciones estructuradas jerárquicamente, organizaciones estructuradas democráticamente y organizaciones estructuradas con autoridad técnica.

El conflicto es sin duda también un factor que afecta a la organización. Ralph Dahrendorf, apoyado en el concepto estructuralista, genera una teoría específica con respecto al conflicto industrial.

Algunos puntos que vale la pena resaltar de esta escuela son:



La extensión de los grupos informales, su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizándola como una organización.

La organización y su relación con el medio ambiente social. Es la primera corriente del pensamiento administrativo que sitúa a la organización dentro de un contexto social y económico determinado.

Auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización, así como en sus alrededores. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado, lleva a cabo un estudio de las organizaciones de todo tipo, que no sólo es crítico, sino también comparativo y las relaciones que guardan entre sí.

Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización. Con esto rebasan a Taylor y a Mayo, que son más específicos. Estudian todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; la interdependencia de los mismos y su influencia mutua. Aquí se produce una síntesis en cuanto a la teoría de incentivos económicos e incentivos sociales, así como ambientales de Taylor y Mayo, respectivamente.

Los conflictos en la organización. Entre las aportaciones tanto prácticas como concretas de esta corriente se encuentran su teoría sobre el



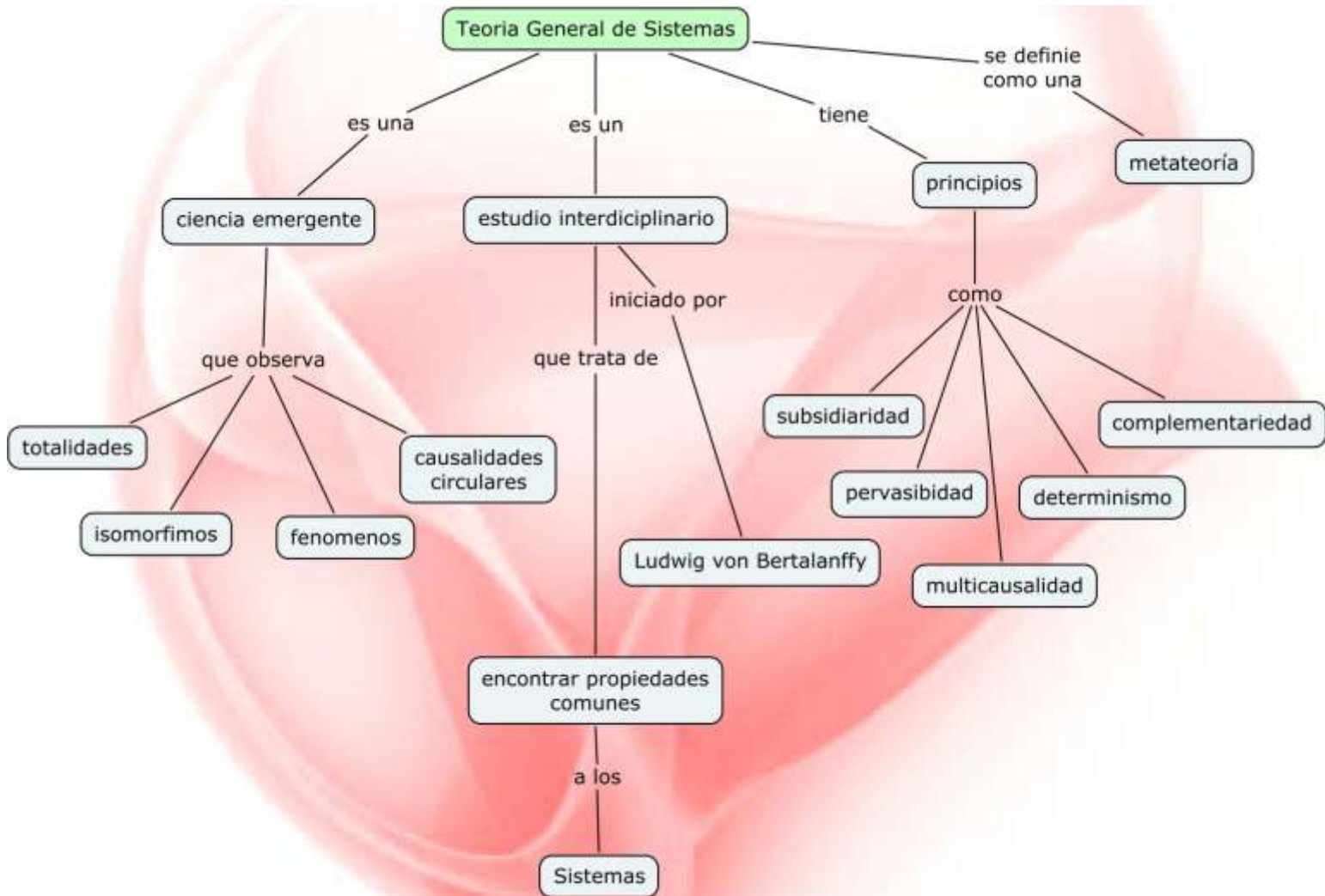
conflicto, el desarrollo de una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos para suavizar los conflictos de la organización.

Escuela de Sistemas

La escuela de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados a mediados del siglo XX, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.



Comprender a la organización como un todo es tarea de un análisis sistémico. La Teoría General de Sistemas (TGS) es capítulo fundamental en el pensamiento administrativo. Un sistema es concebido como el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, con el fin del logro de un objetivo en común.





Las premisas fundamentales de la teoría de sistemas son las siguientes:

Premisa 1	Los sistemas existen dentro de los sistemas.
Premisa 2	Los sistemas forman parte de sistemas más grandes, entonces en este orden encontramos sistemas, subsistemas y suprasistemas.
Premisa 3	El ser humano es un sistema conformado por subsistemas que pueden ser el subsistema digestivo, el subsistema circulatorio, etcétera. Pero a la vez el ser humano vive en un sistema más grande (tal vez en el de la familia) y entonces se convierte en subsistema de ese sistema.
Premisa 4	Los sistemas son abiertos. No existe ningún sistema social cerrado. La empresa es un sistema abierto, requiere insumos para vivir, productos que tienen que ser aplicados para justificar su razón de ser y volver a retroalimentarse.
Premisa 5	Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Un sistema está conformado por cinco parámetros, estos parámetros en contenido son diferentes de acuerdo a la estructura de la empresa. Hay organizaciones puramente de servicios, hay organizaciones de servicios y producción de productos. Cada sistema debe contener en sus parámetros los elementos necesarios para que funcione su estructura.



El sistema está conformado por los siguientes parámetros, necesarios para su funcionamiento:

Parámetro 1	Entrada: son todos los insumos que necesita el sistema para trabajar.
Parámetro 2	Proceso: es la llamada caja negra, es decir el compartimiento donde se lleva a cabo la transformación de los insumos.
Parámetro 3	Salida: es la obtención del producto o servicio.
Parámetro 4	Retroalimentación: es la respuesta del producto servicio que ofreció el sistema y que en un momento dado es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida.
Parámetro 5	Medio Ambiente: es todo aquello que rodea al sistema, son las fuerzas externas que influyen en las decisiones del mismo: aspectos sociales, culturales, políticos, etcétera.



Los sistemas pueden clasificarse de acuerdo con ciertos criterios:

Por su constitución	Pueden ser físicos o abstractos.
Por su naturaleza	Pueden ser cerrados o abiertos.
Por su respuesta	Pueden ser pasivos, activos y reactivos.
Por su movilidad	Pueden ser estáticos, dinámicos y homeostáticos.
Por la predeterminación de su funcionamiento	Pueden ser probabilísticos y determinísticos.
Por su grado de dependencia	Pueden ser dependientes, independientes e interdependientes.

El concepto actual de sistemas organizacionales no acepta la existencia de un sistema cerrado. Todo sistema necesita de energía e insumos para trabajar, además de la influencia del medio ambiente para retroalimentarse y perfeccionarse constantemente.



La organización es considerada como sistema abierto, por lo tanto cumple con las siguientes características:



Característica 1 La organización, como sistema abierto, necesita de importación de energía, es decir, necesita de sus proveedores, profesionistas, necesidades de la sociedad, etcétera.

Característica 2 Su comportamiento se considera probabilístico y no determinístico.

Característica 3 Sus fronteras o límites no están definidos físicamente.

Característica 4 Sufre morfogénesis, modifica su estructura constantemente.

Característica 5 Equidad y afinidad.

Característica 6 Considera un estado constante homeostático.

La TGS nos permite apreciar la forma en que la organización va a lograr sus objetivos a través de una filosofía de integración, de ayuda mutua. El profesionista de hoy no puede analizar un problema de manera aislada, el modelo debe ser integral, respondiendo a las necesidades de su organización. No olvidemos que en una organización, todos somos



clientes internos y que cada acto que realice un departamento afectará directa o indirectamente a los demás. Este logro, o el resultado que se obtenga, debe ser más evidente que el que lograría cada uno de los elementos en forma independiente; producto de esta práctica encontramos conceptos como sinergia, empowerment, equipos auto regulados, etcétera.

La teoría general de sistemas ha generado una serie de modelos administrativos, uno de los más completos es el de los autores Kast y Rosenzweig. Este modelo concibe a la organización como un sistema compuesto en cinco subsistemas: técnico, metas y valores, estructural, psicosocial y administrativo.

La escuela de sistemas representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Esta escuela dirigió el análisis de los sucesos a la totalidad, en oposición a la tendencia a fraccionar la realidad. Se propuso que para comprender los fenómenos se requiere no sólo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno. La teoría de sistemas impactó en una amplia gama de disciplinas científicas porque los modelos, conceptualizaciones y principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etcétera.

Neo-Humano Relacionismo

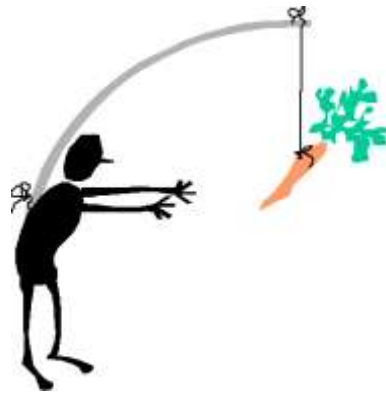
Según Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, el neo-humano relacionismo, llamado también teoría del comportamiento (teoría behaviorista), se define como el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional, esta corriente administrativa surge al final de la década de los años 40s del siglo XX, con una redefinición total de los conceptos administrativos; se manifiesta con una oposición fuerte a la teoría clásica, al igual que arremete contra la teoría de las relaciones humanas criticando a esta última como una acción romántica de los problemas formales dentro de la organización.

Sus orígenes están fuertemente ligados con los trabajos de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como con las publicaciones de Chester Barnard (*Las funciones del ejecutivo*) y George Homans (*El grupo Humano*), esta nueva corriente marca el más fuerte énfasis de las ciencias de la conducta (psicología organizacional) en la teoría administrativa, así como en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa, trabajan bajo los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, con un sistema psíquico y capaz de comunicarse; el hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también puede competir con los otros cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros. Por lo tanto, los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación, se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes.



Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, y para poder explicar dicha conducta individual se hace necesario realizar un estudio sobre la motivación humana.



La motivación humana es uno de los temas fundamentales de la teoría del neo-humano relacionismo, para ello es fundamental elaborar un estudio con respecto a las necesidades, el ser humano está inmerso en un sin fin de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano, en dirección a ciertos objetivos personales. Estas necesidades son satisfechas parcialmente porque el individuo siempre encontrará nuevas necesidades, esto lo convierte en un ser insatisfecho: ávido de éxito, poder y realización; es por ello la importancia de que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilice la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Los principales exponentes de la teoría del comportamiento fueron:

1. Abraham Maslow
2. Frederick Herzberg
3. Douglas M. McGregor



1. Abraham Maslow



Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la motivación humana, en su obra *Motivation and personality*, destaca su teoría de la jerarquía de las necesidades.

Antes de continuar con esta teoría, es importante definir qué es necesidad. La necesidad se puede considerar como un estado de desequilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando se da cuenta que carece de algo.

Maslow, en su teoría, plantea una jerarquía de necesidades, según la cual las necesidades humanas están organizadas por niveles en un orden de importancia y de influencia. Dicha teoría se puede visualizar como una pirámide. En la base se encuentran las necesidades fisiológicas o llamadas necesidades inferiores, y en la cima se encuentran las necesidades de autorrealización o necesidades elevadas.

En el orden correspondiente tenemos que existen:

- a. Necesidades fisiológicas: Comer, dormir, abrigo, deseo sexual entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo; están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie.
- b. Necesidades de seguridad: Indican la preocupación por la estabilidad, la protección contra todo lo extraño que aceche sus intereses.
- c. Necesidades sociales: Cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas, el individuo tiene la necesidad de afiliación, de asociación, de participación, de afecto, de amor. Cuando no se satisfacen estas necesidades el individuo se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodean.



d. Necesidades de estima: Es la posición, el status en que se valora el individuo; comprende la autopercepción, la autoconfianza, incluye también el deseo de fuerza, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. Si no resuelve estas necesidades, el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.

e) Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la pirámide. El individuo se crea retos en todo lo que emprende, la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son su carta de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos. Cuando el individuo no encuentra su autorrealización, se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas; definitivamente será sumamente conflictivo en todos los ámbitos en que se presente, ya sea en la familia como en sus centros de trabajo.

Según Maslow, la satisfacción de las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, por el contrario desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo, las personas no dejan de desear, estas necesidades secundarias empiezan a adquirir poder de motivación. Un nivel más alto se convierte en una fuente activa de motivación, siempre y cuando se hayan satisfecho por completo las necesidades de los niveles bajos.

Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, es más, pueden regresar de un nivel superior a un nivel completamente inferior; un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo, el individuo de pronto se siente amenazado y regresa al nivel de seguridad, desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral.

Hay críticas de toda índole a esta teoría; por ejemplo, Maslow no precisa a qué nivel pertenece el dinero como incentivo: realmente el papel que juega el dinero es variable, ya que para algunos es preponderante para



satisfacer las necesidades fisiológicas básicas. En cambio, para otras personas el dinero se relaciona con la autorrealización. Por ejemplo, para un individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, el dinero representa el medio para satisfacer ese anhelo.

Lo que sí es cierto es que su teoría fue tan importante y tan instructiva para los administradores, que a través de ella se determina la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana, e indica las condiciones que deben cumplir los administradores para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

2. Frederick Herzberg



Autor de la teoría de los dos factores, llamada también teoría dual de la motivación. Herzberg a finales de los años 50s del siglo XX, llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de doscientos ingenieros y contadores. Herzberg colocó las respuestas manejando dieciséis factores en dos partes (izquierda y derecha); del lado derecho se obtuvieron los factores que se relacionaban con la satisfacción del trabajo y del lado izquierdo con la insatisfacción del trabajo. El objetivo principal es explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De ello, concluyó que el descontento y la satisfacción del trabajo surgen de dos grupos independientes de factores. A éstos les llamó la teoría de los dos factores.

TEORÍA DE LOS FACTORES

- Factores higiénicos

Los factores higiénicos: llamados también factores extrínsecos, ya que se localizan en el medio ambiente que rodea al puesto y a la persona, abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas ya que son administradas y decididas por la empresa. Los principales son: el salario, beneficios



sociales, el tipo de dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera.

Cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados; pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo.

Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Son esencialmente profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Llamados también factores de insatisfacción por estar más relacionados con la insatisfacción.

- Factores motivacionales

Factores motivacionales: llamados también factores intrínsecos, ya que se encuentran relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Estos factores están bajo el control del trabajador, puesto que se relaciona con lo que él hace o desempeña.

Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, responsabilidad, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y depende de las tareas que el individuo hace en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados así como definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos tanto de reto como de oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta, tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Cuando son óptimos provocan la satisfacción de las personas, cuando son precarios, la evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo se les denomina factores de satisfacción.

Para que el individuo se sienta motivado por su trabajo, y por ende sea más creativo propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”. El cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.



Uno de los puntos críticos de esta teoría es que en su origen Herzberg supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, examinó la satisfacción pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además no toma en consideración la individualidad de los factores, ya que para algunas personas un factor produce satisfacción lo que para otros produce insatisfacción. Hablando positivamente la teoría amplía el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

3. Douglas M. McGregor



Como introducción a este autor es importante mencionar la existencia de varios estilos de dirección, es decir, hay varias formas de llevar a cabo la administración de las personas con base en el comportamiento humano organizacional. Esta forma de dirigir, no sólo moldea el comportamiento humano, sino la forma en cómo se divide el trabajo, se planean y organizan las actividades.

Douglas M. McGregor, uno de los más famosos investigadores (Massachusetts Institute of Technology) de la conducta humana de la administración, escribió El lado humano de la empresa, y en su obra se dio a la tarea de comparar dos estilos antagónicos de administrar. Por un lado un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (le dio el nombre de teoría X) y por otro, un estilo de dirección basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, considerando al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades (teoría Y). Las dos diferentes tendencias que prevalecen en la administración provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.

Teoría X

Llamada también la teoría de las suposiciones tradicionales de la



conducta humana se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano. En esta teoría considera al hombre con las siguientes características:

- a. El hombre es indolente, perezoso por naturaleza, le desagrada en si el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
- b. El hombre tiene falta ambición, no le gusta asumir responsabilidades; es dependiente y prefiere ser dirigido, desea ante todo seguridad.
- c. Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, prefiere no asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
- d. Es incapaz de auto controlarse, esto genera ser controlado por la dirección; por lo regular es bajo amenazas y castigos con el fin de hacerlos que inviertan un esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización.

La teoría X, refleja un estilo de dirección dura, rígida y autocrática que considera a las personas como meros recursos o medios de producción. Los individuos dentro de este estilo de liderazgo trabajarán bajo un marco ya planeado, con ciertos esquemas y estándares, considerando únicamente los objetivos de la empresa y dejar pasar el tiempo satisfaciendo exclusivamente sus necesidades primarias de vida. Es un ejemplo clásico del Taylorismo o escuela científica de la administración. La dirección se obligará a crear todos los planes de trabajo y seguridad del obrero a cambio del control absoluto e impositivo de las reglas del juego, no aceptará sugerencia alguna, ni permitirá otorgar incentivos más allá de los ganados por el trabajador en su lote productivo.

Bajo esta teoría el trabajador se mal acostumbra a ser dirigido, toda la culpa la tendrá siempre la dirección; no obstante el salario es el único estímulo válido, pues prevalece siempre el ambiente de desconfianza, de vigilancia y de control. Si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.



Teoría Y

En contraposición de la teoría X es la concepción moderna de la administración, se basa en ideas y premisas actuales. Considera al ser humano como:

- a) Un individuo que no esquivo sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral. El trabajo lo considera tan natural como el descansar o el jugar.
- b) Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras empresas.
- c) Los trabajadores tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos es un factor importante para lograr los objetivos tanto organizacionales como personales.
- d) Tienen un alto grado de creatividad e imaginación, esto es no sólo el producto de un individuo independiente o auto controlado, sino de una organización consciente de dar libertad y confianza a sus empleados

Definitivamente, administrar bajo la teoría Y generará mayor utilidad a la organización, no sólo en el ámbito lucrativo, también en el desarrollo de su factor humano ya que propone, como lo vimos en los puntos anteriores, un estilo de administración altamente participativo, democrático, basado en valores humanos y sociales; plantea una administración por objetivos, que realza la iniciativa individual. Administrar bajo estas condiciones es el proceso de crear oportunidades y de liberar potencialidades con miras al autodesarrollo de las personas.



Finalmente la teoría se aplica generalmente en empresas a través de un estilo de liderazgo basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, destacando las siguientes:

- a. Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.
- b. Ampliación del cargo, creación de retos para una mayor valoración o significado del trabajo.
- c. Participación del trabajador en las altas decisiones, una administración participativa y consultiva.
- d. La autoevaluación del desempeño.

Desarrollo Organizacional



Uno de los estudiosos en esta estrategia de cambio planificado es Warren Bennis, nos puntualiza que el DO es una respuesta a lo que nosotros llamamos cambio, este análisis del cambio no es nada nuevo, ya en el primer tercio del siglo pasado era motivo de estudio organizacional, Kurt Lewin específicamente crea la teoría del cambio. Es entonces que a partir de estos estudios los investigadores se dan cuenta que en todas las organizaciones y países existen una resistencia natural al cambio, por ello entonces el DO busca educar a la gente, y a la vez genera una estrategia para cambiar (descongelar, diría Lewin) la cultura organizacional, todo ello con el fin de preparar tanto a las organizaciones como a las sociedades para recibir la ola de nuevas tecnologías, ideologías y estilos de vida.

Este cambio organizacional tiende a generar mayor cooperativismo entre los trabajadores, exhortándolos a integrarse a las decisiones de la empresa. El concepto de trabajador cambia por el de colaborador. El concepto de empresa autocrática cambia al de organización flexible.

Finalmente los escenarios que busca el DO están basados en la implementación de mecanismos de trabajo en el cual se manifiesta una alta participación, colaboración y competencia controlada entre las unidades integrantes del sistema.

El estudio del comportamiento humano ha generado una serie de corrientes modernas de la administración tales como: la administración por objetivos, el empowerment, los equipos auto regulados de trabajo, el jamming, y ¿por qué no?, todas las demás teorías que declaran el buen liderazgo organizacional. Es vasto todavía el cúmulo de teoría y autores que faltan analizar, pero el objetivo principal de estos enfoques fue sensibilizar al alumno en la importancia del estudio del comportamiento organizacional a través de un análisis de la conducta individual. Todo ello para crear escenarios adecuados a la productividad de una organización.



2.7 Autores latinoamericanos y mexicanos.

Estos autores conciben al administrador como una persona de rasgos dinámicos que, comparada con la organización y el proceso administrativo, involucra fases mecánicas y dinámicas debido a su naturaleza cambiante e innovadora emergida en constantes cambios. Además, explican el mecanismo de la industria privada y pública, subrayando sus aspectos más importantes, así como la necesidad que tienen de una auditoría administrativa, a pesar de las diferencias entre una y otra.

José Antonio Fernández Arena destaca la importancia de la auditoría administrativa en los diferentes sectores e industrias, ya que ésta es el inicio y el fin de la administración; con ella, podemos ver en qué se está fallando y cuáles han sido las mejoras. Éstas y otras herramientas son utilizadas por los administradores mexicanos para realizar sus funciones y mejorar cada día, dejando como legado una serie de obras escritas para su estudio posterior.

Al estudiar a los autores mexicanos, como futuro administrador, lograrás formarte un criterio propio acerca de esta disciplina y sus diversas

funciones, ya que la empresa es la célula del sistema económico mundial en el cual México está sumergido.

Estos autores manejan como objetivo administrativo la meta que se persigue en la organización, que demanda un ámbito definido y sugiere la dirección hacia los esfuerzos de planeación por parte del gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos: ámbito, carácter definitivo, dirección y meta. Desde el punto de vista del gerente, la meta que va a perseguirse debe ser definida en términos claros y precisos.

El ámbito de dicha meta está incluido en la declaración de los límites o restricciones establecidos que deberán observarse. Las metas definidas en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetas a varias interpretaciones y, con frecuencia, el resultado es confuso. Por último, la dirección está indicada por el objetivo: muestra los resultados que se deben buscar y aporta esos resultados de los muchos objetivos posibles que, de otra forma, no podrían buscarse. Esa dirección proporciona los cimientos a los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos de la organización.

Estos y muchos otros temas son los manejados por los autores mexicanos estudiosos de la administración.

Es importante destacar que, actualmente, el país cuenta con estudiosos e investigadores de la administración y con instituciones superiores dedicadas a su enseñanza y a vincularla con nuestra realidad nacional. Entre estos valores, destacan nombres como el de Fernando Arias Galicia, que ha desarrollado, desde la década de 1970, un excelente trabajo en la investigación de posgrado y ha publicado algunos textos en



el área de recursos humanos: *Administración de recursos humanos en 1973*, *Introducción a la investigación en las ciencias de la administración y el comportamiento* y *Elementos de matemáticas para las ciencias de la administración*.

También tenemos a Gustavo Velásquez Mastretta, profesor de la FCA UNAM, quien ha escrito, de igual forma, algunas obras sobre producción: *Administración de sistemas de producción* y *Técnicas de administración de la producción*. Actualmente, se ha centrado en el desarrollo de los valores y la filosofía de la administración.



Otros autores mexicanos que han sobresalido por el estudio de la organización desde el punto de vista sociológico han sido Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña H., quienes, en su libro *Mito y poder en las organizaciones*, hacen un análisis crítico del poder en las organizaciones modernas.

Sergio Hernández y Rodríguez, desde hace más de dos décadas, se ha preocupado por desarrollar obras que permitan al administrador comprender de manera sencilla, pero acorde a las tecnologías actuales,

los contenidos de la administración en general. Ha escrito, en su carrera académica, una serie de libros sobre los programas actuales de la carrera en administración. En Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, habla sobre la ciencia administrativa desde sus orígenes, su definición, las corrientes más representativas del pensamiento administrativo y el análisis concienzudo del proceso administrativo. Además, ha escrito numerosos artículos y su último libro se titula Visión de negocios en tu empresa. En la actualidad, se ha dedicado a promover nuevos valores académicos a la producción literaria.

En esta unidad, podremos mencionar a muchos otros autores mexicanos que nos han permitido conocer el mundo de la administración contemporánea.

Autores Latinoamericanos

Idalberto Chiavenato

Autor brasileño que, por sus aportaciones a la administración, se ha distinguido y es uno de los más conocidos y respetados en esta área y también en recursos humanos. Se graduó en Filosofía y Pedagogía, hizo una especialización en Psicología Educativa en la Universidad de Sao Paulo en Brasil y se graduó en Derecho por la Universidad de Mackenzie. Con respecto a estudios de posgrado, egresó de la Escuela de Administración de Empresas en Sao Paulo en Administración de Empresas, realizó una maestría y un doctorado en Administración en la City University de Los Ángeles California. Ha sido consultor de diversas empresas.



Impartió sus teorías en diversas universidades y escribió más de veinte libros, entre los que destacan aproximadamente doce de administración, y otros artículos diversos publicados en revistas reconocidas, razón por la cual recibió varios premios y distinciones.

Sus aportaciones se dedican, básicamente, a la recopilación de teorías de la administración. Hace un análisis: destaca características, aplicaciones y críticas, resalta ventajas y desventajas. Entre sus obras más conocidas, se encuentra *Introducción a la teoría general de la administración*, obra que no falta en las bibliografías de asignaturas como *Administración I* o *Fundamentos de la Administración*.

Algunas de sus publicaciones son: *Iniciación a la administración general* (1999), *Teoría general de la administración* (2001), *Desempeño humano en las empresas* (2002), *Teoría general de la administración Vol. 2* (2002), *Construcción de talentos: las nuevas herramientas de la gestión de personas* (2002), *Carrera y competencia, administración de recursos humanos, remuneración, beneficios y relaciones de trabajo: nuevos paradigmas y administración estratégica* (2003).

Otras publicaciones las hizo entre 2004 y 2005; algunas de ellas son actualizaciones. Entre ellas, encontramos: *Introducción a la teoría general de la administración*, *Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, *Introducción a la teoría general de la administración*, *Administración en los nuevos tiempos*, *Planeación, reclutamiento y selección de personal*, *Dando alas al espíritu emprendedor*, *Planeación estratégica*, *Gestión de personas*, *Administración de la producción: un abordaje introductorio*, *Administración de ventas: un abordaje introductorio*, *Administración financiera: un abordaje introductorio*,



Administración de materiales: un abordaje introductorio, Comportamiento organizacional.



Bernardo Kliksberg nació en Argentina:

“Gran investigador que ha contribuido, en forma concreta, en la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica. Ha publicado diversos trabajos, entre los que destaca: Administración, subdesarrollo, y estrangulamiento tecnológico.”¹⁴

Sus temas se enfocan en la pobreza en Latinoamérica, a criticar la administración y los errores que se comenten al estudiar empresas, pues afirma que a las empresas se les conceptúa como:

“destinadas a maximizar la eficiencia y rentabilidad y se parte de hipótesis falsas respecto al comportamiento del hombre. Existe un ciego empirismo –se da preferencia a la experiencia directa como fuente de conocimiento–, hay una inclinación a generalizar los resultados de las observaciones recogidas en el

¹⁴ Joaquín Rodríguez y Valencia, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas. P. 175



marco de determinadas experiencias, sin considerar que carecen de potencial para predecir....”¹⁵

Asimismo, señala que las organizaciones deben estudiarse desde diferentes enfoques interdisciplinarios: fenómenos psicológicos, económicos, jurídicos etc. De igual forma, comenta que hay autores que critican los métodos tradicionales o las teorías tradicionales, pero que no han logrado producir una teoría adecuada que englobe a todas las variables de la administración.

Carlos Dávila Ladrón de Guevara



Autor colombiano, profesor de la Universidad de Bogotá. Es reconocido por sus obras; ha escrito libros de texto así como de investigación. Entre sus destacadas obras, encontramos *Business history in Latin America*, material que contiene siete ensayos sobre la historia empresarial en América Latina; incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.¹⁶



Enrique Oligastri U.

También colombiano, profesor y director de investigación del programa de alta gerencia de la Universidad de los Andes, en

¹⁵ George Claude S., Historia del pensamiento administrativo, p. 266

¹⁶ George Claude S., Historia del pensamiento administrativo, p. 266

Bogotá. Ha escrito una importante obra literaria en la que destacan libros de texto y de investigación.

Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los perfiles de negociación intercultural: explica que los individuos de los diversos países latinoamericanos tienen patrones de negociación semejantes y define ésta como el comportamiento, los conceptos, las expectativas y los valores que tienen las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses en la cual hay un conflicto, pero también hay intereses comunes.¹⁷

Entre sus obras, encontramos *Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Gerencia japonesa y círculos de participación, Manual de planeación estratégica.*

Trató temas sobre liderazgo, estructuras administrativas y otros más. También definió la función del director empresarial y la clasificación de las empresas.

¹⁷ Ibid, p. 268



Autores mexicanos

Agustín Reyes Ponce



Licenciado en Derecho por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y fundador de la carrera de Administración en ella. En el año de 1981, fue nombrado Doctor *Honoris Causa* en el área de Administración por parte de la Universidad Iberoamericana, en la cual fue fundador de algunas carreras y director. Entre muchas otras actividades, se desempeñó como

asesor de la COPARMEX y como catedrático de la FCA-UNAM y del IPN.

Agustín Reyes Ponce es uno de los autores más reconocidos en el área de administración. Sus trabajos son producto de sus investigaciones sobre empresas y casos en México. De hecho, hizo una distinción entre lo que es la administración pública y la administración privada, debido a lo cual se le considera uno de los autores más representativo de la administración en México.



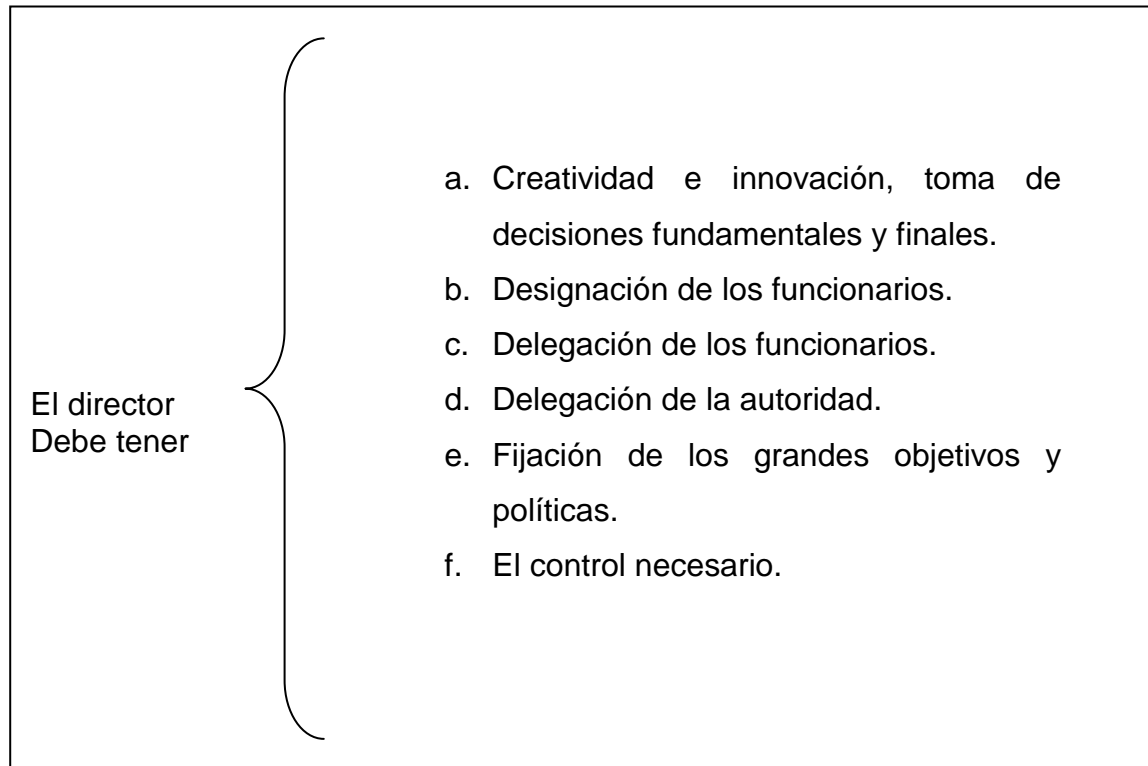
Reyes Ponce definió a la administración como un “conjunto sistemático de reglas que llevan a lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.¹⁸

Al igual que lo hicieron otros autores, nos presenta una serie de características referentes a la administración:

- a. Universalidad: en todo organismo social, existe coordinación sistemática de los medios.
- b. Especificidad: los aspectos de la administración son específicos, es decir, se considera cada una de las situaciones y los tipos de organismos.
- c. Unidad temporal: su carácter es único y lo observamos en la mayoría de los elementos de la administración en mayor o menor grado.
- d. Unidad jerárquica: cada jefe de un organismo social representa una unidad jerárquica en diferentes grados.

Reyes Ponce sostiene que existe una relación estrecha entre administración y derecho, ya que esta última forma parte de la estructura necesaria para las bases de una organización social. Hizo análisis sobre los organismos sociales, clasificando los elementos que forman parte de ellos en bienes materiales: los hombres y los sistemas.

¹⁸ George Claude S., historia del pensamiento administrativo, p. 269



Las empresas se clasifican en:

- ✚ Artesanales
- ✚ Familiares
- ✚ De sociedad

Reyes Ponce también definió su propio modelo de proceso administrativo en dos etapas: la mecánica o estática, que engloba previsión, planeación y organización, y la dinámica, en la que contempla la integración de recursos humanos, la dirección y el control. Al respecto de éstas, nos dice:¹⁹

¹⁹ Cuadro tomado de los apuntes de Administración I, paquete de estudio auto dirigido de Administración I, plan 98. SUA-FCA-UNAM



COMPONENTES	DESCRIPCION
Previsión	<p>Participación de ideas en cuanto a los acontecimientos que tendrán lugar en la organización. Dentro de ella, se fijan objetivos, investigan factores y coordinan los distintos medios de acción.</p> <p>Esta etapa incluye tres principios básicos: previsibilidad en situaciones de certeza o incertidumbre, objetividad (las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas) y medición (las previsiones puedan ser susceptibles de medirse).</p> <p>Subetapas: fijación de objetivos, investigación y acuerdo de recursos alternativos de acción.</p>
Planeación	<p>Consiste en fijar medidas concretas de acción con la mayor precisión posible.</p> <p>Subetapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos, entre otras.</p>
Organización	<p>Su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.</p>
Integración	<p>Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.</p>
Dirección	<p>En esta etapa, se lleva a cabo todo lo planeado por medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador.</p> <p>Elementos preponderantes de la dirección: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.</p>



Control	<p>Es la última etapa del proceso administrativo, en la que se miden los resultados actuales, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.</p> <p>Subetapas: establecimiento de medidas de control, operación de recolección y concentración de datos e interpretación y valoración de resultados.</p>
----------------	--

Componentes del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce

Según Reyes Ponce, la previsión responde a la pregunta: ¿Qué puedo hacer? Y tiene tres momentos: la definición del propósito, la investigación y el desarrollo de alternativas.

La planeación responde a la pregunta: ¿Qué voy a hacer? Sus momentos son: cómo se puede apreciar en el cuadro, la fijación del objetivo, definición de políticas, establecimiento de programas y fijación del presupuesto respectivo.

La organización responde a la pregunta: ¿Cómo lo voy a hacer? En esta etapa, se contemplan las estructuras y los sistemas; las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables; los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

La integración responde a: ¿Con quién lo voy a hacer? A través de reclutamiento, selección, contratación, inducción, etcétera.

La dirección debe responder a ¿Se está haciendo? Se verifica a través de comunicación, delegación de autoridad, autoridad y liderazgo y motivación.



El control responde a la pregunta: ¿Qué se hizo? Esto no es más que el análisis de resultados para determinar que lo hecho cumplió con lo planeado.

Agustín Reyes Ponce publicó diversos trabajos, entre los que destacan: *Administración de objetivos, Administración de personal, Análisis de puestos, El administrador de empresas, ¿qué hace?* y *Administración de empresas*.

Isaac Guzmán Valdivia

Autor mexicano que, a través de sus obras y por la forma en que aborda los temas de la administración, refleja otra visión de esta disciplina. Sus reflexiones han influido, de manera considerable, en otros profesionales. Si alguna relación tiene con Reyes Ponce, es que fue también pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana.



Guzmán Valdivia hizo aportaciones a la administración, destacando, antes que nada, su definición:

Es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. Guzmán Valdivia considera la



administración como una ciencia, ya que es el conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia, y apoya esta afirmación mencionando algunas características de su conocimiento científico: universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica, coordinación orgánica. Es una ciencia práctica porque, en ella, la inteligencia se conoce no con la finalidad especulativa de saber por saber sino con el propósito de encauzar o dirigir la actuación del hombre”.²⁰

También destacó lo que debe ser la administración, a la cual concibió como un medio, no como un fin, y la importancia de los administradores como un grupo de dirigentes. Su teoría administrativa está desarrollada bajo un enfoque sociológico. Otra de las propuestas del autor es la importancia de la iniciativa privada.

Algunas de sus publicaciones fueron:

- La elevación del nivel de vida de nuestra población
- La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores
- Alza en los índices de productividad
- Impulso al progreso tecnológico
- Apoyo a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos

José Antonio Fernández Arenas

²⁰ Idem



Se graduó como licenciado en Contaduría y Administración de Empresas por parte de la Facultad de Comercio y Administración, hoy Facultad de Contaduría y Administración, en la cual, posteriormente, fungió como director. Fue el primer egresado de la licenciatura en administración. Desarrolló escritos sobre la materia y otros aspectos, como auditoría administrativa e historia de la administración.



Fernández Arenas define la administración de la siguiente manera:

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.²¹ En su obra El proceso administrativo, divide al proceso administrativo en tres etapas: planeación, implementación y control. Para él, la planeación es el primer elemento del proceso, así que la denomina el alfa del proceso; al control, como última etapa, lo denomina omega.

²¹ Jorge Barajas Medina, Curso introductorio a la administración, p. 166



Su modelo lo presenta así:



Las tres etapas del proceso administrativo propuestas por Fernández Arenas.²² Asimismo, realizó una clasificación de los mecanismos de operación: primero, clasifica los objetivos en institucionales, de servicio, sociales, económicos; después, clasifica los mecanismos de operación: dirección, asesoramiento, información, participación, individual, planear, implementar, controlar.

Entre sus publicaciones, encontramos Auditoría administrativa, Principios administrativos y Elementos de administración.

Miguel F. Duhalt Krauss

Autor mexicano, graduado en Administración pública por parte de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. De ahí nació su interés por

²² Apuntes de Administración I. Paquete de Estudio autodirigido plan 1998. SUA-FCA-UNAM

escribir sobre los manuales de procedimiento de las oficinas públicas, así como técnicas para su elaboración y diagramas para los manuales de procedimientos.



Escribió sobre temas de administración pública, el desarrollo en México y técnicas de comunicación administrativa, pero, definitivamente, su enfoque lo hizo sobre la elaboración de los manuales de procedimientos como documentos indispensables de la organización administrativa en las oficinas; aunque él hablaba de organizaciones públicas, esto no significa que sus técnicas no se puedan aplicar en el sector privado. Sus escritos los presenta, más que como un libro, como una guía didáctica en la que establece, paso a paso, la elaboración de los manuales para ser usados por empleados de oficinas o por profesores y estudiantes interesados en aprender. Distinguió entre los diferentes tipos de manuales que deben usarse en las oficinas.



RESUMEN

La administración ha sido aplicada por el hombre desde sus inicios, sin saber siquiera que estaba aplicando lo que llamamos administración. Ésta ha ido evolucionando con la historia y cada vez se va perfeccionando más y más, según las necesidades del hombre y su entorno. En esta unidad presentamos los inicios de la administración en las diferentes civilizaciones y posteriormente, su apertura al mundo con sus grandes aportaciones durante la Revolución Industrial.

Comenzaremos por decir que la palabra administración era un vocablo poco conocido por nuestros ancestros, seguramente no fue parte común de su diccionario, pero en sus prácticas empíricas los resultados, al igual que hoy, eran imprescindibles. Para ello nuestro hombre del pasado explotó aspectos propios como la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia, el linaje, y también se valió de herramientas externas tales como las condiciones geográficas en donde habitaba, la comunicación que tenía con otros pueblos, formar alianzas estratégicas, etc. Todo ello para poder desarrollar actos de planeación, organización, dirección y control en su beneficio. Así, la administración, los conceptos administrativos y las técnicas administrativas, han sido utilizados de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia. Un ejemplo claro como ya lo vimos se dio en la cultura Griega, el

comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día. La especialización fue llevada de forma tan extrema que los canteros no afilaban sus propias herramientas.

Los inventos que dieron origen a la Revolución Industrial, así como las condiciones sociales que se establecieron, ocasionaron que los que habían generado un lucro, incrementando su capital, quisieran optimizarlo. Los avances en la ingeniería se daban a pasos agigantados, y suscitaban, a gran velocidad, innovaciones y mejoras a lo ya creado. Fueron estas innovaciones constantes las que originaron una mejor utilización, y más racional, de la mano de obra. En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica, preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se comunicaron entre sí y de que partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron, aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX, el panorama administrativo de las organizaciones. A ellos se sumaron otros autores, los que también, a través de sus estudios, realizaron grandes aportaciones a la administración.

Por lo anterior, la administración, como la conocemos actualmente, nace a partir de este mundo dinámico y, sobretodo, por la creación de las



empresas, así como el manifiesto de actividades mercantiles tales como los bancos, la venta de acciones, la moneda, etcétera. Pero recordemos que antes de estos acontecimientos, la administración existía y era una práctica con matices empíricos, es decir, se manifestaban durante largos períodos la misma práctica política, comercial y social en las antiguas culturas avanzadas. Así, fueron surgiendo diferentes corrientes y estudiosos de la administración. La TGA comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando, dando paso a otras teorías y enfoques, por ello se presentaron las aportaciones más importantes, de los grandes autores, y cada una de las escuelas, como son la científica, cuantitativa, estructuralista, de sistemas, humano-relacionismo, comportamiento humano y desarrollo organizacional. Asimismo, mostramos los autores latinoamericanos más representativos con sus principales aportaciones.

GLOSARIO

Agustín Reyes Ponce

Nació en Puebla el 12 de abril de 1916 y murió en la Ciudad de México el 22 de octubre de 1988. Fue el primer tratadista de administración de empresas hispanoamericano; se le considera como la figura más importante en América Latina del ámbito teórico-práctico empresarial. Contribuyó de manera decisiva en la creación de diversas licenciaturas económico administrativas en varios países latinoamericanos durante la segunda mitad del siglo XX; fue director y profesor fundador-huésped en diversas universidades de México, Perú, Colombia y Venezuela. Sus obras son la base de una teoría ecléctica latina completa y su trabajo se establece dentro de las escuelas del proceso administrativo y la administración de personal. Introdujo el concepto "administración por objetivos".

Alternativa

Es una de al menos dos cosas (objetos abstractos o reales) o acciones que pueden ser elegidas. Desde un punto de vista específico, los objetivos y las alternativas son siempre equivalentes.



LO QUE APRENDÌ

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual o mental que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Del cuadro de *Aportaciones de las antiguas civilizaciones al campo de la administración*, elige cuatro e identifica las contribuciones al mundo actual de la administración.

**ACTIVIDAD 2**

Estudia detenidamente la lectura 1. **En la antigüedad**. Elabora un cuadro comparativo, de acuerdo con tu criterio, sobre la forma en que Platón y Aristóteles veían a la administración.

ACTIVIDAD 3

Lee atentamente la lectura 2. **Los administradores en Roma: Mandatarios y gestores** que se te presenta. Define cuál fue el papel de los primeros administradores (gestores) en la antigua Roma. Compáralos con los actuales y establece las diferencias y semejanzas.

ACTIVIDAD 4

De acuerdo a tus apuntes y con la realización de una investigación, investiga y elabora un cuadro sinóptico llamándolo Administración, origen y desarrollo, en donde, por cada una de las siguientes etapas, identifiques los aspectos más importantes referentes a la evolución de la administración: época primitiva, periodo agrícola, antigüedad grecolatina, feudalismo, Revolución Industrial, siglo XX. Acompaña el cuadro con las conclusiones a las que llegues después de comparar dichas épocas.

**ACTIVIDAD 5**

Lee con atención la lectura 3. **Escuela Empírica** que se te presenta al final de esta unidad y reflexiona sobre el tema, estableciendo tu postura al respecto, de acuerdo con la controversia que se suscita sobre la administración empírica y la profesional.

ACTIVIDAD 6

Estudia la lectura 4. **El acto administrativo** que se te presenta y argumenta si las actividades que lleva a cabo la señora pueden considerarse funciones administrativas.

ACTIVIDAD 7

Estudia la lectura 5. **La función administrativa** que se te presenta y argumenta si las actividades que lleva a cabo la señora pueden considerarse funciones administrativas.

ACTIVIDAD 8

Elabora un cuadro sinóptico, el que denominarás **Precursos de la administración**. Identifica y señala las aportaciones más importantes de los autores que consideres que fueron los que dejaron mayores aportaciones a la administración. Acompaña el cuadro con los comentarios y conclusiones que hagas al comparar sus aportaciones.

**ACTIVIDAD 9**

Haz un análisis y define con tus palabras los términos:

- a) Teoría
- b) Principios

ACTIVIDAD 10

Escribe en una cuartilla si consideras que actualmente el principio Tiempos y Movimientos de Frederick Taylor sigue vigente.

ACTIVIDAD 11

Elabora un modelo intangible, en este caso una gráfica para el siguiente caso.

Se identificarán los niveles de vulnerabilidad Alta, Baja o Nula de los alumnos de la UNAM según los marcadores. Se tomó una muestra de la población de 56, 576 alumnos y se realizó una encuesta con diferentes preguntas sobre Trastornos de nutrición, Enfermedades crónicas, Sustancias adictivas, Sexualidad y reproducción, Violencia y Salud mental.

Los resultados fueron los siguientes 23,481 alumnos tienen vulnerabilidad alta, ya que dieron como positivo en uno o más de los factores de riesgo de la encuesta realizada. 32,735 alumnos dieron como resultado una vulnerabilidad baja o nula.

**ACTIVIDAD 12**

Max Weber analizó a profundidad las organizaciones desde diferentes puntos de vista, estudio aspectos de burocracia y democracia, autoridad y comportamiento entre sus obras se encuentra “Economía y Sociedad” y “Ética protestante”, entre sus aportaciones encontramos las siguientes:

- a) Tipos de sociedad
- b) Tipos de autoridad
- c) Características de la burocracia
- d) Ventajas de la burocracia

Realiza una investigación de las aportaciones de Max Weber y elabora un mapa conceptual explicando el punto central de cada una de ellas.

ACTIVIDAD 13

Escribe en una cuartilla qué entiendes por Teoría General de la Administración y la importancia que tiene en nuestros días.

ACTIVIDAD 14

Escribe en una cuartilla la importancia de la aplicación de las matemáticas en los negocios.

**Actividad 15**

Visita una empresa de autoservicio, la que desees. Con base en lo estudiado en este tema, investiga y elabora una ruta crítica para un proyecto de creación de una empresa.

ACTIVIDAD 16

Un modelo tiene como objetivo aportar soluciones y alternativas que hagan propicia la integración de varios grupos y que los beneficios sean para todos los integrantes de los diferentes grupos.

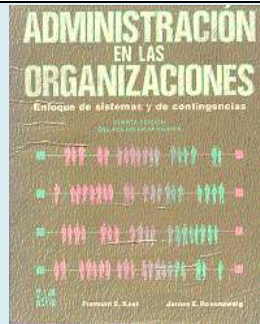
El trabajo de Kast y Rosenzweig, muestra un modelo con cinco subsistemas que integran al sistema por lo tanto es considerado uno de los más completos.

Investiga cómo se conforma cada uno de los subsistemas.

Puedes acudir a Kast, Fremont E., y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, 4ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988.

<http://uproorg.blogspot.com/search/label/Sesi%C3%B3n%201>

Estudio de las organizaciones.



Cita tus fuentes de información.

ACTIVIDAD 17

Elabora un listado de los autores con mayor importancia de la Escuelas de las Relaciones humanas, del Neo-humano-relacionismo, y desarrollo organizacional indicando lo siguiente:

- a) Mayor aportación
- b) Su objetivo

ACTIVIDAD 18

Con base en lo estudiado en las teorías X y Y de Douglas McGregor, investiga, en al menos tres organizaciones, cuál de estas teorías se encuentra vigente en cada una de ellas. Haz tus conclusiones.

No olvides incluir las referencias que hayas utilizado para realizar tu trabajo.



ACTIVIDAD 19

Elabora un cuadro comparativo donde menciones semejanzas y diferencias entre los autores latinoamericanos y mexicanos.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. ¿Cómo se organizaban los hombres en la época primitiva?
2. ¿Cuándo se considera que el hombre de la época primitiva realizaba actos administrativos y cuándo que aplicaba la administración?
3. ¿Qué elementos, desde el punto de vista administrativo, encontramos en la época primitiva y cuáles siguen prevaleciendo hasta nuestros días?
4. ¿Qué características distinguieron al periodo de la Revolución Industrial?
5. ¿Por qué se le llama administración científica al enfoque de Taylor?
6. ¿Quiénes fueron los principales representantes del enfoque científico?
7. ¿Quién fue el estudioso de la administración que detecta y describe 6 áreas funcionales, y cuáles son?
8. ¿A quién se le considera como el padre de la administración y por qué?
9. ¿En que consistieron los tiempos y movimientos de Taylor?
10. ¿Autor que establece los 14 principios generales de administración?
11. Resume los 14 catorce principios
12. ¿Qué es un diagrama de flujo y para qué sirve?



13. ¿Autor que definió la universalidad de la administración?
14. ¿Autor que creo los sistemas de bonificaciones, en qué consistían?
15. ¿Estudioso de la administración que sostiene que la administración debe ser enseñada en escuelas primarias, secundarias y universidades y por qué?
16. ¿Quién propone el primer proceso administrativo y en qué consistió?
17. Menciona cuales fueron las principales aportaciones de TGA.
18. ¿Cuáles fueron las contribuciones de Max Weber a la administración?
19. ¿En qué se centra la corriente de la Relaciones Humanas?
20. ¿Cuáles fueron las principales aportaciones de Mary Parker Follett?
21. ¿En qué consistió el primer experimento de Elton Mayo?
22. Enumere tres conclusiones finales de los estudios de Elton Mayo
23. Enumere tres aportaciones de Elton Mayo a la Administración
24. ¿Cuál es el objetivo que persigue la escuela estructuralista?
25. ¿En qué se diferencia la escuela científica y la de las relaciones humanas?
26. Enumere tres características de la corriente estructuralista
27. Enumere los autores más representativos de la corriente estructuralista
28. Defina el término burocracia
29. ¿Por qué a las organizaciones se les considera como sistemas abiertos?
30. Cuál es el aporte más importante de la escuela cuántica a la administración
31. En qué consiste el desarrollo organizacional y cuál es su importancia actual



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Escoge la respuesta correcta según sea el caso. Una vez que concluyas, obtendrás tu calificación de manera automática.

1. El hombre primitivo se administraba de forma:
 - a) Lógica
 - b) Dividida
 - c) Profesional
 - d) Empírica
2. La escritura y el registro de transacciones son aportaciones de los:
 - a) Hebreos
 - b) Egipcios
 - c) Sumerios
 - d) Griegos
3. La planificación y el uso de las juntas de Consejo son conceptos que utilizan los:
 - a) Hebreos
 - b) Egipcios
 - c) Sumerios
 - d) Griegos



4. Civilización que desarrolló un gobierno democrático:
 - a) Sumeria
 - b) Egipto
 - c) Griega
 - d) Hebrea
5. Con la caída del imperio Romano surgen los:
 - a) Siervos
 - b) Esclavos
 - c) Burócratas
 - d) Crillos
6. Año en que comenzaron a escribir las características que debe tener un administrador
 - a) 180 a.c.
 - b) 890 a.c.
 - c) 900 a.c.
 - d) 560 a.c.
7. Principal legado de la práctica administrativa en el período feudal
 - a) La autoridad para recuperar lo delegado
 - b) Transmitir autoridad
 - c) La descentralización
 - d) La desconcentración
8. Exponentes más famosos del final del siglo XVI
 - a) Henry Gantt y Taylor
 - b) Chester Barnard y Mary Parkert
 - c) Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo
 - d) Elton Mayo y Max Weber



9. La Revolución Industrial se dio en el período histórico que se llevó a cabo durante:
- a) 1800-1885
 - b) 1700 1785
 - c) 1600-1685
 - d) 1900-1985
10. País donde se dieron los primeros indicios de la Revolución Industrial
- a) España
 - b) Estados Unidos
 - c) Francia
 - d) Reino Unido
11. La economía en éste período tuvo como un adelanto a la manufactura
- a) Feudalismo
 - b) Revolución Industrial
 - c) Agrícola
 - d) Esclavismo
12. La innovación tecnológica más importante de la Revolución Industrial fue:
- a) La Máquina de vapor
 - b) El ferrocarril
 - c) El carruaje
 - d) El caballo
13. Reconocido como el padre de la Administración Científica
- a) Henri Fayol
 - b) Frederick Taylor
 - c) Henri Taylor
 - d) Frederick Fayol



14. División del trabajo, unidad de mando, remuneración al personal, son tres principios que aportó un ingeniero de nombre francés en su libro Teoría General de la Administración
- a) Henry Gantt
 - b) Henri Fayol
 - c) Frederick Taylor
 - d) Andrew Ure
15. Autor que estableció el primer proceso administrativo y sistematización del comportamiento gerencial
- a) Frederick Taylor
 - b) Henri Fayol
 - c) Henry Gannt
 - d) Max Weber
16. Período en el que se destacó la universalidad de la administración
- a) Clásico
 - b) Científico
 - c) Relaciones Humanas
 - d) Neo-humano relacionismo
17. Son tres funciones básicas que deben realizarse en una empresa según Fayol:
- a) Comerciales, tecnológicas, de organización
 - b) Contables, técnicas y de coordinación
 - c) Financieras, de seguridad y de control
 - d) Técnicas, contables y administrativas
18. Principio que consiste en la especialización de las tareas
- a) Autoridad y responsabilidad
 - b) Discilinas



- c) División del trabajo
 - d) Unidad de mando
19. Autor que introdujo el sistema de incentivos y aportó los tiempos y movimientos, además de enfatizar en las tareas:
- a) Max Weber
 - b) Frederick Taylor
 - c) Henri Gantt
 - d) Henri Fayol
20. Corriente que se manifiesta como la oponente a la corriente científica:
- a) Clásica
 - b) Cuántica
 - c) Humano relacionista
 - d) Estructuralista
21. Corriente que se presenta como un equilibrio entre dos teorías opuestas
- a) Clásica
 - b) Científica
 - c) Humano relacionista
 - d) Estructuralista
22. Escuela que surge con la intención de apoyar a los administradores a resolver problemas
- a) Clásica
 - b) Cuántica
 - c) Humano relacionista
 - d) Estructuralista
23. Escuela que dio pauta a investigaciones psicológicas y sociológicas encabezadas por Elton Mayo
- a) Clásica



- b) Científica
- c) Humano relacionista
- d) Estructuralista

24. Son dos autores que sobresalieron dentro de la escuela estructuralista y que concibieron a la organización como un ente influida por otras organizaciones

- a) Taylo y Fayol
- b) Etziony y Mayntz
- c) Mc Gregor y Druker
- d) Mayo y Mary Parket

25. Considerar a las organizaciones como un ente que interactúa con su medio ambiente interno y externo se fundamenta en la teoría:

- a) Cuántica
- b) Relaciones humanas
- c) Sistemas
- d) Clásica

26. Principales exponentes de la corriente Neo-humano relacionismo

- a) Maslow, Etzioni y McGregor
- b) Mayntz, Maslow y Herzberg
- c) Maslow, Herzberg y McGregor
- d) Taylor, Maslow y Herzberg



MESOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
20. Claude	I	1-45
20. Claude	III	46-83
36. James A.F. Stoner	II	31-41
4. Chiavenato Idalberto	I , II , III, V , VI , XI, XII, XIV, XVI, XVII	37-41, 47-69, 59-107, 83-87, 99-124, 217-221, 247-276, 317-352, 381-408, 409-428
16. Stephen Robbins		
1. Fremont E. Kast		

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. Kast, Fremont E., y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, 4ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

2. AKTOUF, Omar. La Administración entre tradición y renovación. Cali. Artes Gráficas del Univalle. 2010.
3. BATEMAN Snell, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2001, 658 pp.
4. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
5. CUNNINGHAM, William H, *et al.*, *Introducción a la Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 2ª Edición, 1991, 450 pp.
6. DA SILVA, Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
7. DAFT, Richard I., *Administración*, México, Thomson, 6ª. Edición, 2004, 699 pp.
8. DÁVILA Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2001, 317 pp.
9. HAMPTON, David Jr., *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 3ª edición, 1991, 928 pp.
10. JONES, Gareth R. y Jennifer M. George ;: *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2010, 731 p.
11. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002.
12. KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 2004, 7ª edición, 804 pp.
13. MUNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, Ed. Trillas. 8ª Edición, 2009. 272 Págs.
14. OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, *Teorías de la administración*, México, Thomson, 2002, 1ª. edición, 523 pp.
15. PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Editorial Oxford, 2000, 346 pp.
16. ROBBINS, Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 8º edición, 2005, 640 pp.
17. STONER, A.F. y Wankel, Charles, *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 2001, 661 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

18. BATEMAN Snell, Tomas, *The New Competitive Landscape*, U.S.A., Irwin Mc Graw Hill, 6a Edición, 2005, 585 pp.
19. BOLAND, Erick y W. Hoffer Charles, *Las empresas del futuro*, México, Oxford, 1ª Edición, 2001, 550 pp.
20. CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.
21. CONLA, *Código de ética*, México, Thompson Learning, 1ª Edición, 2004, 48 pp.
22. DE LA CERDA Gastelum, José y Francisco Núñez de la Peña, *La Administración en el desarrollo*, México, Granica, 2002, 525 pp.
23. DUNCAN Jack W., *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 314 pp.
24. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, México, Diana. 2ª. edición, 1992, 240 pp.
25. FRANCES Hesselebein y et al. *La organización del futuro*, México, Granica, 2002, 525 pp.
26. GIBSON James L. *las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw Hill 10ª edición, 2003, 591 pp.
27. HEIN, Gary y C. Stephens Déborah, *El pensamiento visionario*, Douglas Mc Gregor, México, Oxford, 2002, 216 pp.
28. HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9ª. edición, 2004, 894 pp.
29. IBARRA Colado, Eduardo, et al., *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, 1ª Edición, 1999, Oxford, 318 pp.
30. JHONSON Ferry, *Dirección Estratégica*, México, Pearson Educación, 5º edición, 2000, 716 pp.
31. MUNCH Galindo, Lourdes. *Administración*. México, Ed. Pearson Prentice Hall. 2009. 320 Págs.
32. NADCER David, *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.
33. NICKELS William G, et al., *Understanding Business*, 7a Edición, 2005, 703 pp.



34. NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 318 pp.
35. OSTROFF Frank, *La organización horizontal* México, Oxford, 1ª edición, 1999, 256 pp.
36. STONER, James A. F., *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 1996, 872 pp.
37. YEUNG K. Arthur, *Las capacidades de aprendizaje en la organización*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
Sapiens.com. La comunidad del conocimiento en http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Filosof%C3%ADa/Di%C3%A1logo_y_Filosof%C3%ADa/C58DE0A1848B5A4541256ACB006033E1!opendocument (Definición del diálogo socrático).m	Definición del diálogo socrático
Emagister.com en http://www.emagister.com/conocerse-confiar-si-mismo-cursos-1040907.htm	(Se habla del autoconocimiento como refuerzo de la confianza personal)
CONACYT. Ciencia y Desarrollo en http://www.conacyt.mx/comunicacion/Revista/207/Articulos/LegadodeSocrates/Socrates04.htm	(Relatoría de la vida y pensamiento de Sócrates)



UNIDAD 3

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION O PROCESO ADMINISTRATIVO





OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA UNIDAD

Que el alumno conozca y comprenda las funciones de la administración o proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).



INTRODUCCIÓN

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías que rompen con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica. Éstas son algunas de las características de la administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica después del método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.



El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo. Ha sido un modelo a seguir por generaciones, fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, a partir de ese momento, se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a esta una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particulares a las necesidades de las organizaciones.



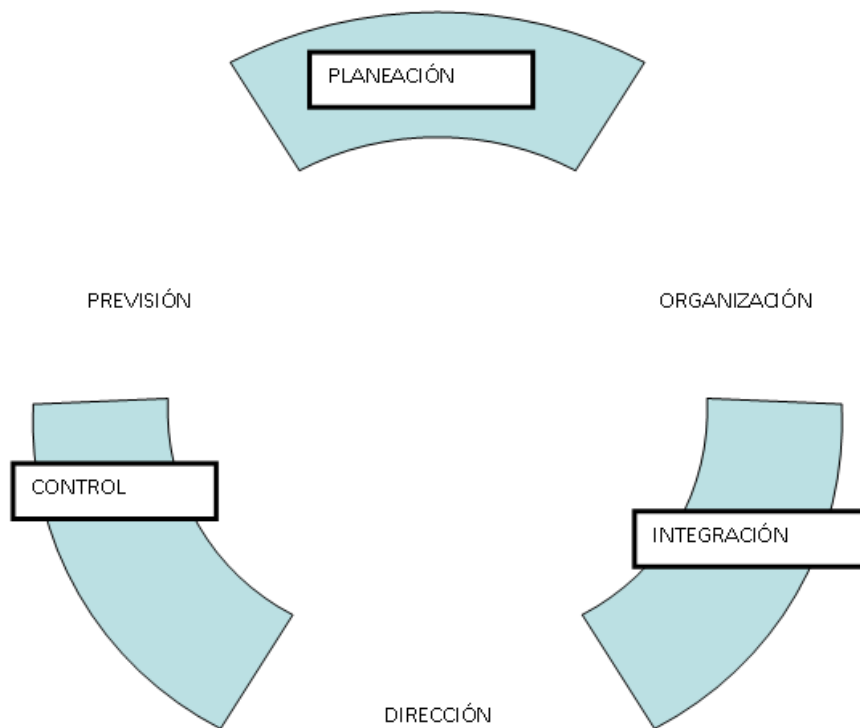
El administrador, el informático, como el contador y responsable de las organizaciones debe considerarse no simplemente conocedor del área en que se desenvuelve, sino que debe mostrar una capacidad de pensamiento, orden y sistematización al analizar los problemas. El uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y se preocupa por crear generaciones que moldeen el paradigma organizacional con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen, en este caso todo proceso como tal está formado por etapas, es decir, un proceso es un conjunto de etapas al igual que un procedimiento, nada más que en este caso el proceso es cíclico, es decir, donde termina la última etapa del proceso se conecta de nuevo con la primera etapa de tal forma que se repite de nuevo este proceso, tantas veces sea necesario en la práctica administrativa. Al repetirse el proceso, este nuevo proceso viene retroalimentado con el



anterior, es decir que la última etapa llamada control me va a servir para poder planear mi nueva jornada de trabajo.

Etapas del proceso administrativo



En la práctica encontraremos que académicamente sólo se mencionan por lo general cuatro elementos: planeación, organización, dirección y control.

Entonces, con estos antecedentes podemos construir de manera libre alguna definición de lo que se conoce como proceso administrativo:

Se conoce como proceso administrativo al conjunto de fases o etapas que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

Si el lector decidiera investigar la existencia de los modelos de proceso administrativo, encontraría seguramente más de un modelo, y esto es porque estos modelos están elaborados por autores con diferentes puntos de vista y enfoques que resaltan algunas fases o etapas del proceso. Así tenemos algunos modelos como los siguientes:

Modelos del Proceso Administrativo.

AUTOR	MODELO DE:	ETAPAS
Henri Fayol	Cinco etapas	Planeación, organización, dirección, coordinación y control
Harold Koontz	Cinco etapas	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George Terry	Cuatro etapas	Planeación, organización, ejecución y control
David R. Hampton	Cuatro etapas	Planeación, organización dirección y control
Agustín Reyes Ponce	Seis etapas	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
José Antonio Fernández Arena	Tres etapas	Planeación, implementación y control

Como podrá apreciar el lector, no existe un modelo universal, ni para el número de etapas, ni tampoco en la semántica de las mismas, algunos a la etapa de dirección le llaman implementación, otros la conocen como comando y otros ni siquiera la nombran. Otros autores dentro de este



proceso, mencionan una etapa llamada contratación de personal (Modelo de Megginson). Esta última, para muchos parecería extraña o errónea, ya que parece más una función de Personal que una fase o etapa del proceso administrativo, pero es válida porque no existen reglas que digan lo contrario.

Al final de este material podrás elaborar tu propio proceso administrativo, recuerda: sólo tendrás que empezar con aspectos de planeación y previsión, y terminar con control.

Sin duda alguna el proceso, siendo no sólo un instrumento para el logro de objetivos de manera eficiente, permitirá al futuro profesional en Informática formarse con:

- * Disciplina
- * Flexibilidad en todos los procesos gerenciales
- * Fundamentos de táctica y estrategia
- * Los conceptos básicos de una disciplina administrativa, tanto académica como gerencial
- * Valores, filosofía y cultura administrativa
- * Un gran sentido de universalidad en su práctica profesional

Para finalizar este apartado que te permitió no sólo conocer los elementos de la práctica administrativa, llamado también proceso administrativo, sino también reflexionar cual importante es contar con un instrumento que no sólo te sirva para trabajar técnicamente sino que también genere en ti el buen hábito de la disciplina, la creatividad, la aplicación de los valores y formación de una filosofía de trabajo. El siguiente paso será conocer de manera profunda cada una de estas etapas del proceso. Deja anticiparte



que sólo utilizaremos el modelo clásico de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

LO QUE SÉ

Explica, con tus propias palabras, qué significado tiene para ti el proceso administrativo y su importancia para las organizaciones.



TEMARIO DETALLADO (26 HORAS)

- 3.1. Planeación.
- 3.2. Organización
- 3.3. Dirección.
- 3.4. Control.

INTRODUCCIÓN

Naturaleza y principios

La naturaleza del proceso administrativo se basa en su universalidad, el orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se aplica cada una de las etapas o fases del mismo.

El proceso administrativo tiene validez universal y los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa de que se trate. Lo mismo puede emplearlo el gerente de una empresa constructora que el de una tienda departamental. Asimismo, puede ser aplicado en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

Sergio Hernández y Rodríguez dice que: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad”.²³ La eficiencia se refiere al hecho de realizar determinada actividad y, además, hacerla bien con el menor costo posible. La eficacia consiste en hacer las cosas como consecuencia de los objetivos. La efectividad se refiere al conjunto de los dos términos anteriores.

²³ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, pp. 192.



El proceso administrativo comprende las siguientes etapas:

Planeación. Consiste en establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas ¿qué se quiere hacer?, ¿con qué?

Organización. Es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada, entre el personal, para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

Dirección. Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, y así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se está haciendo?

Control. Consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado? (Ver que se haga).

Cada una de estas etapas está regida por principios. Henry Fayol, padre del proceso administrativo, consideró para ello catorce principios, los cuales siempre han estado ligados a eficientar los recursos, y la relación de éstos con las organizaciones y el ser humano.



La administración, como toda ciencia, está basada en leyes o principios. De acuerdo con ello, Fayol prefirió la denominación **principio**, y niega cualquier idea de rigidez, pues no hay nada de rígido o absoluto en materia administrativa. Por consiguiente, los principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, Subordinación de interés individual al bien común o general, justa remuneración, centralización contra descentralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de equipo. (Recuerda que en la unidad 2, tienes mayor información al respecto)

Ventajas del proceso administrativo

- Se visualiza un panorama general y fácil de entender. Es decir, las actividades pueden ser identificadas, enseñadas y practicadas.
- Proporciona un avance significativo para el estudio de la administración.
- No se contrapone con las contribuciones de otras escuelas, pues puede adoptarlas, usarlas y proporcionar mejoras.
- Es flexible, es decir, depende de la situación de que se trate.
- Ayuda a los gerentes o responsables a poner en práctica sus conocimientos y habilidades, determinando así los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos.
- Su proceso es tan sencillo que ocasiona que los gerentes entiendan fácilmente el problema y cómo podrán resolverlo.
- Los principios proporcionan directrices claras que ayudan a la aplicación correcta de la administración.



- El proceso no es mecánico, cada una de sus fases requiere o se sirve de los valores, convicciones, objetivos, recursos con los que se cuenta y el medio en el que se opera.

El proceso administrativo, al igual que el método científico en la ciencia, responde a una necesidad básica: delimitar todo el procedimiento de las tareas de un administrador en fases o etapas. La manera en que se dividan estas fases o etapas en el quehacer de todo aquél que recurra a la práctica administrativa, permitirá generar un modelo específico, pero de ninguna manera se alterarán las actividades de la práctica administrativa. Cada modelo marcará el enfoque al cual se centra cada uno de los autores en la teoría administrativa, a través de la historia del pensamiento administrativo. Es entonces bajo este tenor que encontramos un modelo que utiliza solamente tres etapas del proceso administrativo, de José Antonio Fernández Arena: planeación, implementación y control. El modelo universal, que es el que realmente se usa hoy en día con mayor frecuencia, es el de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. Algunos otros autores nos hablan de seis etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Este modelo es de Lindall Urwick y adoptado por el maestro reyes Ponce en México.

Autores extranjeros

Henry Fayol

Fayol dice que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.



- Previsión-planeación. Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organización. Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirección-coordinación. En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Control. Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Harold Koontz

Este autor define el proceso administrativo como “un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría, con aplicación práctica en la administración.”

Según Koontz, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

George R. Terry

Este pensador dice que el proceso administrativo es el núcleo esencial de la administración. Según él, los elementos del proceso administrativo son:



1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Control

Estas cuatro funciones fundamentales forman el proceso de administrar, “son los medios por los cuales administra un gerente”.

David R. Hampton

Considera al proceso administrativo como un proceso gerencial que, cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización.

De acuerdo con David R. Hampton, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

James A. F. Stoner

Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control



Este autor define al proceso administrativo como una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total.

Stephen P. Robbins

Considera la administración como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual, todos los gerentes o administradores deben realizar diversas actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos deseados. Estas actividades son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Autores mexicanos

Agustín Reyes Ponce

Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: ¿qué puede hacerse?, ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿con qué se va a hacer?, ¿se ha hecho?, ¿cómo se ha realizado?

Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

**José Antonio Fernández Arena**

Considera al proceso administrativo como un proceso racional de trabajo en donde se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va a hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados.

De acuerdo con este autor, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

Francisco Laris Casillas

Este pensador entiende el proceso administrativo como la administración en marcha. Considera que todas las etapas son dinámicas: la administración siempre está en constante movimiento.

Según Laris Casillas, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control



Sergio Hernández y Rodríguez

Considera los siguientes elementos del proceso administrativo:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

Jorge Barajas Medina

Dice que el proceso administrativo se compone de los elementos siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Con base en los criterios anteriores, podemos concluir que el estudio del proceso administrativo tiene cuatro etapas básicas y está conformado por dos fases principales: **mecánica** –compuesta por la planeación y la organización–, en donde se da respuesta a las interrogantes de qué y cómo se va a realizar, y **dinámica** –cuya implantación dentro de la organización nos permite ver con mayor claridad lo que se está haciendo y evaluarlo, compuesta por la dirección y el control–.



3.1 Planeación.

La planeación se caracteriza por tener su propia naturaleza, que está fijada en el futuro. La planeación genera en el presente un conjunto de planes (por eso se llama planeación) que permitirán tener una mayor certidumbre de éxito en el futuro. Su naturaleza es anteponerse y mirar con ojos visionarios el futuro. Es entonces, tanto los ojos del administrador como el arquitecto de la infraestructura básica para el logro de los objetivos.

Así, el propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios siguientes:²⁴

- De contribución al objetivo. El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- De objetivos. Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.
- De primacía de la planeación. La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.

²⁴ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 219.



- De eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Por lo tanto, en esta etapa es donde a partir de la realidad de la institución (un diagnóstico), se generará una serie de planes, proyectos y programas de trabajo (este programa incluye los objetivos, las metas, las prioridades, las actividades y tareas), los cuales nos permitirán organizar esas actividades y tareas, así como los recursos humanos, técnicos y financieros que se requerirán para llegar al logro de los objetivos trazados con anterioridad. Asimismo, la planeación también se auxilia de una serie de procedimientos que le permiten organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de efficientar todos los recursos con que cuenta la institución.

Principios de la planeación y su importancia en las organizaciones

Los principios pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales. Deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo. De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, los principios de la Planeación se pueden resumir así: ²⁵

²⁵ Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, pp. 66

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Factibilidad	Los planes que se establezcan deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes ambiciosos y muy optimistas que a la larga sean inoperables e inalcanzables. Cuando se diseñen los planes, debe hacerse con la plena conciencia de que pueden ser factibles, es decir, realizables.
Objetividad y cuantificación	Consiste en tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. No es correcto que se tomen datos subjetivos o especulaciones.
Flexibilidad	Cuando se elabora un plan, es conveniente establecer con anticipación un margen de holgura, con la finalidad de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir o formular nuevamente un plan.
Unidad	Todo programa que se establezca dentro de la organización debe estar sujeto al plan general de la misma. En otras palabras, todos los planes deben estar coordinados, integrados y en equilibrio, para poder alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.
Del cambio de estrategias	Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando el tiempo se ha excedido sin tener éxito en los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo planteado.
Concepto e	Al hablar de modelos del Proceso Administrativo, algunos



importancia de la planeación	autores consideran a la planeación como la primera etapa de su modelo, pero hay otros que incluyen a la previsión como parte e inicio de su modelo, por lo que vale la pena hacer una somera revisión del concepto.
------------------------------	---

La previsión se considera, desde el origen del proceso administrativo, como una etapa básica para detectar las necesidades y el estado actual en que se encuentra la empresa.

Fayol define a la previsión así: “El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles, pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”.²⁶

Según Sergio Hernández y Rodríguez, la previsión es: “Auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables, a mediano y largo plazos, en los que se desenvolverá la empresa”.²⁷

Agustín Reyes Ponce la define así: “Previsión: es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa”.²⁸

²⁶ Henry Fayol, p. 5

²⁷ S. Hernández y Rodríguez *op. cit.* p. 207

²⁸ S. Hernández y Rodríguez *op. cit.* p. 208



Asimismo, Reyes Ponce considera dentro de la etapa de previsión a los objetivos, a la investigación de los medios con que se puede contar y adaptarlos en función de los objetivos trazados, pero estableciendo diferentes formas de aplicarlos.

Entonces, la Previsión consiste en establecer lo que puede hacerse, es decir, determina cómo deberán desarrollarse en un futuro las acciones administrativas, tomando en cuenta esa anticipación a las cosas (con base en las previsiones).



Esquema que ejemplifica la previsión del tiempo

La previsión debe realizarse considerando que siempre existirá un riesgo, que no se tiene totalmente la certeza de que se cumpla lo previsto tal cual, pues siempre intervendrán factores de diversas índoles y decisiones humanas que deben tomarse en cuenta.



Esquema que ejemplifica la previsión del tiempo

Según Joaquín Rodríguez Valencia ²⁹ , la planeación es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce ³⁰ , la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

²⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, pp. 315.

³⁰ Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna* pp.244.



De acuerdo A George R. Ferry³¹, Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que, se cree, serán necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Finalmente, José Antonio Fernández Arenas³² define a la planeación como el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, se embozan planes y programas.

En otras palabras, planear es determinar en el presente qué acciones futuras se van a realizar y los resultados que se espera alcanzar a partir de un objetivo fijado de antemano, puntualizando con precisión lo que se va hacer.

Dentro de esta definición también podemos considerar a los propósitos y las premisas. Los propósitos se definen como la directriz que define la misión o razón de ser de un grupo social, es decir, el propósito es a donde aspira llegar un grupo social. Estas aspiraciones son de carácter cualitativo. Los propósitos tienen como principal característica que son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Las premisas se clasifican en internas y externas.

³¹ Terry & Franklin, *Principios de Administración*, pp. 195

³² José Antonio Fernández Arena, *El proceso Administrativo*, pp.207.



Los objetivos

Pueden definirse como declaraciones generales que describen los resultados que la empresa u organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de pasos planeados y medidos (basados en la capacidad de la empresa y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y los deseos de la dirección.



Figura que representa que los objetivos, por lo regular, son a largo plazo y reflejan las aspiraciones de los directivos.

Características principales

Todos los objetivos deben cumplir, por lo menos, con tres características básicas:

- | |
|---|
| • Son guías para la toma de decisiones. |
| • Tienen un alcance (Hasta dónde queremos llegar). |
| • Deben estar delimitados por el tiempo (establecido en días, meses, años). |
| • Deben representar un reto. |
| • Deben ser claros en su redacción. |



- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Deben ser factibles en su realización. |
| <ul style="list-style-type: none">• Deben tener una lógica (no contradecirse entre sí). |

Como vemos, la importancia de los objetivos radica en que son la guía de los directivos encaminados a la correcta toma de decisiones que posteriormente bajan a todos los niveles de la organización. Dada su importancia, deben estar redactados de una forma adecuada y apropiada para que al personal no le quede duda de cuál es el alcance y a dónde se quiere llegar. Un mal entendido en su apreciación puede ocasionar riesgo para la organización en general.

Tipos y clasificación

Tipos

- Externos. Están orientados a los servicios, es decir, a posicionar un producto o servicio agradable al cliente, para así mantenerse en el mercado.
- Internos. Están orientados a definir la posición que guarda la organización con respecto a la competencia, a través de la definición de metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente. También existen objetivos internos dirigidos a satisfacer a la alta dirección (accionistas, propietarios inversionistas, etcétera). Aquí, es el lucro el motor que actúa como motivación, pero no es alcanzable o realizable, a menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente.
- A largo plazo: Llamados también objetivos estratégicos, cuya duración va más allá de cinco años.



- A mediano plazo: Considerados como objetivos tácticos, que deben estar en función del objetivo general, y que por lo regular son establecidos para las áreas.
- Corto plazo: Establecidos a menos de un año y llamados operativos. Al igual que los anteriores, deben estar encaminados al objetivo del área correspondiente.

Tomando en cuenta que las empresas tienen varios objetivos simultáneamente, es necesario clasificarlos para su mejor funcionamiento. En este tema, consideramos la nomenclatura que presenta Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*.³³

Clasificación de los objetivos.

Por su nivel jerárquico	Por su aplicación	Por su tiempo	Por su intermediación	Por su naturaleza	Por ámbito
Generales	Colectivos	A corto plazo	Mediatos	Económicos	Organizacionales
Funcionales	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departamentales		A largo plazo		Sociales	

³³ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 332.



Asimismo, los objetivos pueden a su vez jerarquizarse de la forma siguiente:

• Por su propósito socioeconómico.
• Por su misión.
• Generales de la organización.
• Generales más específicos.
• De división.
• De departamento y tema.
• Individuales.

Medición, jerarquía e integración

Analizando un poco los objetivos, consideramos que éstos son muy variados, por lo tanto, deben tener un orden de acuerdo a la estructura de la organización y prioridades de la misma. Ésta es la razón por la cual se clasifican en generales, divisionales, departamentales e individuales, como se muestra en la clasificación anterior. No hay un estándar para jerarquizar los objetivos en las organizaciones y no son cosa fácil. Por el contrario, existen problemas para determinar cuál es el más importante o primero. Para establecer su jerarquización, un criterio a seguir es hacer un análisis minucioso de cuál objetivo es el que da mayor aporte para la organización en cuanto al cumplimiento de su objetivo general, y de ahí ir bajando la jerarquía. Este proceso depende del giro, situación actual y necesidades que deba cubrir la empresa. La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la colocación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos diferentes.



Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros o facilitarlos, provocando un efecto sinérgico³⁴.

Entonces: la eficiencia de la jerarquía de objetivos está en función de los aspectos siguientes:

• Participación dentro de la organización.
• Compatibilidad con los resultados esperados.
• Planteamiento correcto de alternativas.
• El conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado.
• Revisiones periódicas.
• Cuando es necesario, su reestructuración.

Con respecto a la medición, ésta nos permite medir la eficacia de las actividades realizadas, así como el alcance esperado, a través de la verificación y cuantificación de las mismas. Posteriormente, se verifica si se cumplió o no con el objetivo (los objetivos deben ser revisados periódicamente, sobre todo cuando se trata de objetivos departamentales).

Formulación

Joaquín Rodríguez Valencia³⁵, menciona algunos criterios muy interesantes para la formulación de objetivos:

Los objetivos deben estar asentados en términos de lo que debe hacerse y cuándo deben completarse. En el mayor grado posible, deben estar

³⁴ H. Koontz, *op. cit.*, p. 274.

³⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, *op cit* , p. 336



cuantificados, es decir, deben establecer explícitamente el volumen de dinero y de ventas, tema es de producción y todos aquéllos aspectos relativos. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas durante 2006.	Aumentar las ventas en 10% en cada regional, durante 2006.

Cuando no es posible la **cuantificación**, deben realizarse índices **cuantitativos**, teniendo cuidado de evitar declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 2006.	Contratar sólo aquel personal que demuestra capacidad pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes, durante 2006.

Los objetivos **nunca deben asentarse como actividades**, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Efectuar cinco sesiones de adiestramiento para cirujanos, uno por día.	Para el 1º de septiembre, tener tres cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY.

Por otro lado, recordemos que los objetivos deben ser también **realistas**, es decir, deben ser posibles de lograr. Si son fáciles de obtener, resultan



nocivos. Por el contrario, si son muy difíciles, hacen que el personal pierda confianza en su modo de ver los resultados.

Compatibilidad con la autoridad. Los objetivos de un gerente deben ser compatibles con la autoridad que se ha conferido. Aprobar un objetivo para cuyo logro se carece de autoridad es frustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes.

Inadecuado	Preferible
Reducir el número de rechazos, en un 5%, por parte del departamento de Control de Calidad.	Reducir el número de rechazos, en un 5%, por parte de la gerencia de producción, con auxilio del jefe de Control de Calidad.

Inicialmente, este objetivo se encontraba más allá del ámbito del departamento de Control de Calidad, y estaría más bien, dentro de la jurisdicción del Gerente de Producción.

Otro ejemplo para indicar la compatibilidad de objetivos en relación con la autoridad:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas de las sucursales en un 10%, durante 2006.	Aumentar las ventas de la Gerencia Regional en un 10%, el cual debe reflejarse proporcionalmente a cada sucursal, durante 2006.



Condición de flexibilidad

Para mantener las prioridades y coherencias adecuadas entre planes y objetivos fluctuantes de la empresa, los objetivos para la mayoría de los gerentes probablemente deban modificarse de un período fijado como meta, a otro. Como guía general, rara vez conviene repetir el mismo qué y cuándo. La razón de ello es que, cuando un gerente ocupa la jefatura del Departamento Administrativo, sale con el mismo objetivo para períodos subsecuentes. Conviene asegurar que esté bien pensado y que no represente una perpetuación de las prácticas existentes.

En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el período de la meta. Son preferibles aquéllos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, aquéllos que puedan evaluarse con toda exactitud sólo después de un lapso de un año o más. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Constituir y equipar una nueva planta para el 1º de enero de 2007.	Completar las especificaciones para la aprobación del 1º de marzo, completar la construcción para el 1º de septiembre, instalar todo el equipo y que empiece a funcionar el 1º de enero de 2007.

En otras palabras, el objetivo debe desglosarse dentro de sus partes componentes, a fin de que sea posible progresar.



Significado inequívoco. Los objetivos deben expresarse en términos que tanto el subordinado como el superior entiendan con claridad, y que para ambos tengan el mismo significado. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Lograr el máximo de utilización posible de la computadora, que sea congruente con el mejor interés de servicio a la empresa.	Lograr una utilización de la computadora del 85% para el 1º de septiembre de 2006, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

De manera general y casi por regla, los **objetivos** deben tenerse por escrito, a fin de que queden claros y no haya confusiones o malas interpretaciones.

Para que los objetivos se cumplan lo más satisfactoriamente posible, deben plantearse considerando estos criterios:

- No confundirse con las estrategias.
- Tomar en cuenta los recursos y tiempos que existen.
- Ser firmes para evitar conflictos y confusiones.
- Especificarse perfectamente para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.
- Su redacción debe ser transparente, de tal modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.
- Flexibilidad. Están sujetos a cambios (flexibilidad); sin embargo, por excepción es que deben cambiarse.



Asimismo, los objetivos deben:

- Empezar con un verbo en infinitivo sin ambigüedades: Conocer, explicar, determinar, establecer, consolidar etcétera.
- Especificar claramente el resultado a conseguir.
- Cada objetivo debe contener un solo resultado. Cuando se trata de objetivos más grandes, lo conveniente es desglosarlos en objetivos más pequeños o específicos.
- Establecer la fecha de su cumplimiento.
- Determinar los costos para su puesta en marcha.
- Señalar qué se va a hacer y cuándo.
- Ser claros y comprensibles para el personal que los va a llevar a cabo.
- Buscar siempre la mejor y máxima utilidad.
- Estar acorde o en línea directa con las políticas y prácticas de la organización.
- Ser acordados entre el superior y el subalterno.

Por lo tanto, podemos decir que los objetivos son enunciados, descripciones de los alcances que la empresa espera obtener en un período determinado. Su logro no es inmediato, sino que son parte de un proceso más amplio (ver en los anexos ejemplos de objetivos).



Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos

Por lo regular, siempre ha existido controversia en establecer si los objetivos son lo mismo que las metas, e inclusive hay autores que así lo establecen al comentar que, para efectos de la lectura, meta se tomará como sinónimo de objetivo. Sin embargo, existen otros autores para quienes no es lo mismo, por ello intentaremos dar una definición del significado de meta, para después compararla con los objetivos.

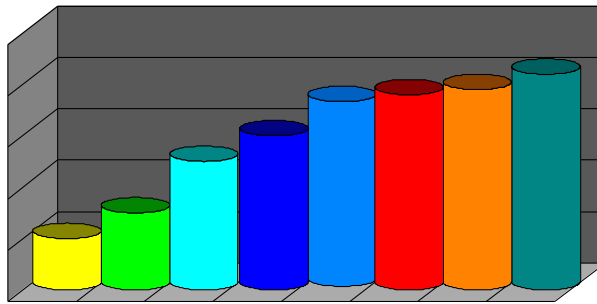


Figura que representa que las metas por lo regular son cuantificables y miden por ejemplo volúmenes de ventas y utilidades

Meta: Son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un período específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos a corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un determinado momento. Para el caso de una empresa, las metas normalmente incluyen volúmenes de ventas y de utilidades



Para Sergio Hernández y Rodríguez, las metas son resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo.³⁶

Diferencia con los objetivos

Las metas están relacionadas con números en cantidad y tiempo operado, en tanto que los objetivos son las guías a nivel general. El objetivo general debe abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo. Las metas se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo general, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra.

Entonces, las metas son puntualizaciones con toda precisión de los objetivos, en un espacio y tiempo determinados. Es decir, los propósitos que se desea alcanzar dentro de un período determinado, a través de la realización de determinadas acciones. Los cuestionamientos que debemos hacernos para definir una meta son: ¿Cuánto? ¿En qué cantidad? ¿Cuándo? ¿En qué plazo? ¿Dónde? Todas estas interrogantes orientadas al logro del (de los) objetivo (s) que se trazaron con anterioridad.

³⁶ S. Hernández y Rodríguez *op. cit.* Pág. 227



Políticas

Concepto e importancia

Las políticas son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción ³⁷ : La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente y ayudan a lograr el objetivo. No debemos confundir las políticas con las reglas, ya que éstas son rígidas y se deben cumplir al pie de la letra (generalmente, su violación se sanciona, por ejemplo el pago de impuestos a través de hacienda); en cambio, las políticas son flexibles. Esta flexibilidad la podemos observar en cuanto que las políticas pueden darse incluso por un período y después cambiar, de acuerdo a la dirección que se encuentre en ese momento administrando.

Además, las políticas pueden ser:

- Externas: consultadas o expresas, formuladas e implícitas. Las externas se generan fuera de la organización.
- Consultadas: tienen su origen en la decisión de los altos mandos.
- Formuladas: se originan y aplican en todos los niveles.
- Implícitas: tienen su origen en la costumbre y se realizan, aunque no estén determinadas en algún documento. Pueden clasificarse como:
 - Estratégicas.
 - Tácticas o departamentales.
 - Operativas o específicas.

³⁷ Andrew J. Dubrin, *Administración*, p. 398



Importancia de las políticas

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas? Los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello está permitido. Asimismo, las políticas ayudan a que los planes se puedan llevar a cabo y a la delegación de autoridad. También delimitan la libertad de acción para tomar decisiones. En toda organización es imprescindible, por ejemplo, que los nuevos empleados conozcan las políticas para un mejor desempeño de sus funciones.

Características

• Son guías para la acción.
• No son rígidas, son flexibles.
• Son amplias y dinámicas.
• Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
• Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
• Deben definirse en forma precisa y entendible.
• Deben revisarse periódicamente.
• Por lo regular, deben establecerse por escrito.

Las políticas son guías generales que delimitan la dirección bajo la cual se conducirá la acción administrativa y que por lo regular nos muestran las intenciones de los directivos, por lo tanto se requiere hacer una interpretación para su uso. Sin embargo, recordemos que éstas, a diferencia de las reglas (las cuales no dan trecho para su interpretación),

son flexibles; por lo tanto, pueden modificarse (ver al final ejemplos de políticas).

Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Habitualmente se apoyan en presupuestos.³⁸

Sergio Hernández y Rodríguez los define como calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales.³⁹

Para establecer un programa deben respetarse los objetivos definidos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, qué y cómo se hará, y cuánto le costará a la empresa.

La importancia de los programas radica en que, a través de ellos, se obtiene información y se lleva un orden y un control de las actividades a realizar. Además, nos indican el tiempo, conocemos a los responsables de los mismos, los recursos a utilizar (financieros, técnicos y humanos), están a disposición de los involucrados para que puedan servir de guía u orientación a la hora de realizar las actividades. A su vez, los programas pueden contener a otros llamados subprogramas.

³⁸ H. Koontz, *op. cit.* p. 132.

³⁹ S. Hernández, *op. cit.* p. 234.



➤ Características

- Proporcionan un plan a seguir.
- Evitan la duplicidad de funciones.
- Permiten ejercer un mejor control.
- Coordinan varias actividades de la empresa.
- Pueden ser a corto y largo plazo.
- Permiten establecer una cronología.
- Ayudan a identificar las alternativas.
- Están integrados por muchas etapas.

➤ Clasificación

Los programas se clasifican de la siguiente forma:

- Integrales. Conjunto de normas y procedimientos generales.
- Departamentales. Normas y procedimientos que se enfocan a función específica.
- A largo plazo. Abarcan cinco o más años.
- A corto plazo. Comprenden lapsos de dos o menos años.

También se pueden clasificar como:

- Tácticos.
- Operativos



Para la elaboración de un programa se deben tomar en cuenta algunos lineamientos:

- Informar e involucrar a todos los responsables del mismo.
- Realizarse por escrito y de forma gráfica.
- Ser flexible.
- Determinar cuáles son las acciones que se van a establecer.
- Establecer un orden cronológico de las mismas (se pueden utilizar algunos métodos, tales como gráficas de Gantt, ruta crítica, etcétera).
- El tiempo para la realización de cada una.
- Los recursos que se destinarán a cada una. Para llevar a cabo la asignación de recursos deben considerarse los objetivos que persigue la organización, así como las posibilidades de la misma.

La planeación, entonces, se enfoca a un programa (plan que implica un período determinado para la realización de una serie de actividades) que básicamente responde qué, cómo y cuándo, referidos y relacionados a los objetivos, metas, prioridades, actividades y tareas, apoyados por los recursos con los que cuenta la organización (humanos, técnicos y financieros), es decir, con qué y quiénes, ya que en un programa no sólo se determinan la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino además se deben incluir la forma y las normas de relación que observarán todos los elementos contemplados, sobre todos los recursos humanos que intervendrán al asignar las actividades y tareas a



desempeñar (se puede auxiliar, por ejemplo, de una gráfica de Gantt, del PERT, etcétera). Todos estos elementos, integrados y debidamente coordinados, permitirán alcanzar los objetivos planteados (ver al final elementos de un programa y un ejemplo del mismo).

Una vez elaborado el programa, se debe llevar un seguimiento de las actividades. Esto lo veremos más adelante, en la etapa de organización.

Procedimientos

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo ⁴⁰, los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Para que los procedimientos cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos, políticas de la organización y, después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles.

Asimismo, los procedimientos son un conjunto de pasos o métodos cronológicamente trazados y obligatorios para la realización de las actividades futuras. Describen de forma exacta la manera en que deben realizarse las tareas.

➤ Importancia de los procedimientos

- Deben existir en toda la organización.
- Son parte de los medios para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Ayudan a disminuir o a evitar la duplicidad de funciones.

⁴⁰ Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 99.

- Son guías para el personal, sobre todo el nuevo, pues por lo general se aplican en actividades que son de carácter repetitivo.
- Establecen claramente quién o qué área es la responsable.
- Debido a que siguen un orden cronológico, permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad.
- Promueven la especialización y la eficiencia en las funciones.
- Ayudan al control.

➤ Características

- Son instrucciones a seguir.
- Son específicos y detallados.
- Indican qué proceso utilizar.
- Son documentos formales (escritos).
- Guardan equilibrio entre su estabilidad y flexibilidad.
- Eliminan cuellos de botella.
- Reducen el tiempo que se invierte en la realización de tareas.
- Disminuyen la duplicidad de esfuerzos.
- Para que la implantación de los procedimientos sea favorable, además deben ser:
 - Acordes con la realidad.
 - De fácil interpretación.
 - Estables, para evitar confusiones al personal.
 - Representados gráficamente.
 - Revisarse periódicamente y actualizarse.
 - Adecuarse a las necesidades y funciones de cada departamento.



De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia, los pasos a seguir para el estudio de los procedimientos son: ⁴¹

- Selección de la actividad a realizar.
- Registro de todos los datos relevantes y relativos al procedimiento, a través de diagramas.
- Análisis de los datos, teniendo siempre presentes las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué?
- Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización.
- Implantación del mismo y revisión y actualización.

Si es necesario, el personal que los va a aplicar debe someterse a capacitación.

Clasificación

De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia, las clases de procedimientos son:

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	RELACIONES	POLÍTICAS
Métodos	De coordinación	De control
Secuencia	Ámbitos de competencia	De decisión
Comportamiento organizacional		Clases de procedimientos

⁴¹ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 354



Materiales y ubicación		
Formas		

Asimismo, Gómez Ceja nos dice que los procedimientos pueden ser para producir un artículo, para vender éste u otro artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio.

De la misma forma, hay quienes confunden los procedimientos con las políticas. Considérense los siguientes ejemplos para determinar sus diferencias: La política de la compañía puede otorgar vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política se ocuparán de programar vacaciones y evitar desorden en el trabajo, establecer métodos y tarifas de pago de vacaciones, mantenimiento de registros para asegurarle a cada empleado sus vacaciones y descripción de los medios para aplicarlas.

Una compañía quizá tenga la política de embarcar pedidos con rapidez. Particularmente en una empresa grande, serán necesarios procedimientos cuidadosos para asegurarse de que los pedidos se manejen de una manera específica.

Posiblemente la política de la compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones públicas de los empleados para implantar esta política. Los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos⁴².

⁴² Extracto tomado de <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#cual>. Agosto, 2006.



Los procedimientos establecen un método cronológico para la realización de actividades repetitivas que se piensan llevar a cabo o que se piensan llevar a cabo en un futuro. Son guías de acción a través de las cuales se detallan con detenimiento las actividades a realizar.

Presupuesto

Todas las organizaciones requieren llevar a cabo una elaboración de presupuestos donde se reflejen las inversiones que se requerirán para atender las necesidades de la organización en su conjunto.

Concepto e importancia

Son los planes de una organización, expresados en términos monetarios por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de los recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar.

Asimismo, la elaboración de un presupuesto ayuda a la empresa a que, con anticipación (así sea un mes o cinco años), realice una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. Para la



Serie de pasos para elaborar un presupuesto

realización de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos.

En la planeación se determina el comportamiento que se espera de la empresa. En la formulación se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La ejecución y la coordinación consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Mediante el control, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

Existen diferentes tipos de presupuestos: presupuestos por programa, presupuesto base cero, presupuestos variables o flexibles, presupuestos por área, presupuestos de gastos de venta, de gastos de administración, de producción, etcétera.

➤ Importancia de los presupuestos

- Permiten la asignación de recursos a las áreas, de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- Son un medio de control.
- Reducen costos y desviaciones.
- Nos muestran anticipadamente los gastos a realizar y su límites.
- Se establecen por área, lo cual permite:
- Establecer quiénes son los responsables.



➤ Características

- Son planes en términos cuantitativos: manejan tiempo y dinero.
- Pueden ser generales o específicos. Pueden referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización porque indican el orden que se lleva.
- Son para un tiempo determinado.
- Ayudan al control de los gastos.
- Son guías cuantitativas.
- Muestran gráficamente la asignación de recursos.
- Controlan los avances de una organización en términos financieros.

Clasificación

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN	POR SU NIVEL JERÁRQUICO	POR SU CÁLCULO
Públicos. Se emplean en el gobierno	Estratégicos. Parten del nivel más alto de la organización	Fijos. Se determinan sobre objetivos definidos en su operación
Privados. Se aplican en las empresas particulares	Tácticos. Se identifican con las diferentes áreas de la organización	Flexibles. Se estiman considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento
	Operativos. Se desarrollan para los diferentes departamentos	

Se utilizan cuando las empresas definen programas de trabajo por áreas.

Los presupuestos (elemento indispensable para la planeación) son programas en donde se estiman los ingresos y egresos que se espera realizar en un período determinado. Asimismo, sirven para anticipar posibles inversiones u obtención de recursos, para poder anticipar la utilidad o pérdida que se espera. Son la mejor forma de asignar y aplicar los recursos financieros con los que cuenta la organización. A cada actividad se le asigna un monto. Asimismo, tienen como función controlar las actividades de la organización en términos financieros (ver al final ejemplo de un presupuesto).

Proyectos

Concepto e importancia

De acuerdo a Sergio Hernández y Rodríguez, los proyectos se pueden definir como Estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. De acuerdo con ISO 9000, un proyecto es un proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, de acuerdo con ciertos requisitos específicos, incluyendo limitaciones en tiempo, costo y recursos.⁴³

Actualmente, el empleo de los sistemas computarizados permite analizar gran variedad de alternativas antes de tomar cualquier decisión.

¿Cuál es la importancia de los proyectos? La importancia de los proyectos radica en que nos permiten vislumbrar la posibilidad de éxito o fracaso del mismo, es decir, nos permiten determinar qué oportunidades se tienen,

⁴³ S. Hernández, *op. cit.* p. 237



pero al mismo tiempo cuáles son los riesgos que se pueden correr. Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las oportunidades o riesgos del mismo, la viabilidad, los recursos a utilizar, así como las implicaciones legales que se puedan generar y los responsables del mismo. Otro aspecto importante a considerar es que, al tener una fecha de inicio y término permiten, una vez concluidos, la elaboración de nuevos proyectos que permitan a la organización incursionar en un mundo tan dinámico y en constante cambio, en donde los productos, servicios, etcétera, tienen una vida útil más corta.

Características

- ❑ Utilizan modelos matemáticos.
- ❑ Evitan riesgos.
- ❑ Permiten establecer diversos cursos de acción.
- ❑ Utilizan tecnología de punta.
- ❑ Son herramientas indispensables para la optimización de recursos financieros en las empresas.

Así, podríamos decir que los proyectos son el conjunto de documentos que se elaboran con el propósito de plantear situaciones a futuro, con ciertos requisitos y con una fecha de inicio y término. Su utilización permite disminuir riesgos en la elección de la alternativa a aplicar (ver al final ejemplo de un proyecto).

Toma de decisiones

Como lo vimos en la asignatura de Administración I y a lo largo de esta asignatura, la administración se aplica en todos los niveles de la organización, desde las actividades más comunes y sencillas como llevar un control de asistencia o un control de inventarios, hasta la toma de decisiones como responsabilidad de la alta dirección. Por su misma naturaleza, la toma de decisiones se encuentra inmersa en todas las etapas del proceso administrativo y en toda la administración, es considerada la tarea central de la administración, ya que la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o responsable de la dirección es, sin duda, la toma de decisiones.

Concepto

La toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa entre dos o más, para resolver un problema en concreto.

En toda empresa hay dos tipos de decisiones:

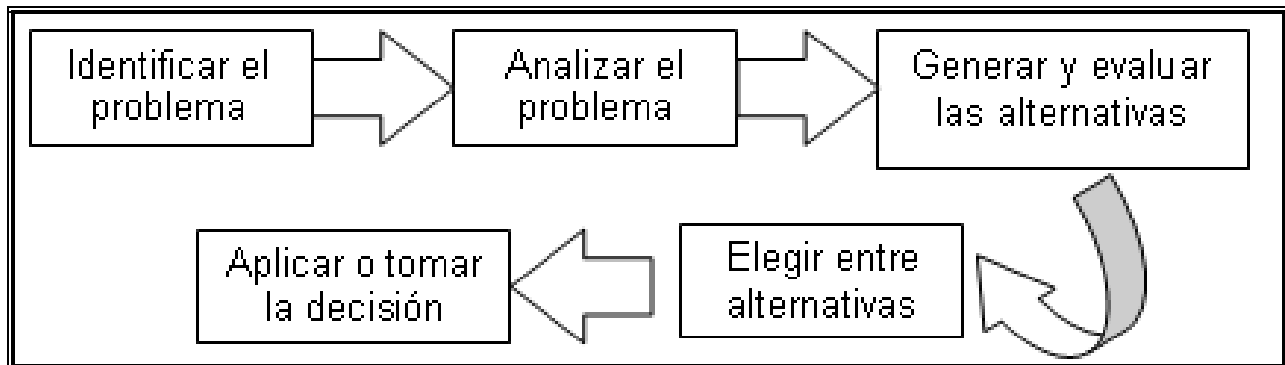
1. **Programadas.** Los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones –en muchas ocasiones– son estáticas.
2. **No programadas.** Los datos son inadecuados, hay incertidumbre, las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.
3. **Cuando en una organización las cosas se salen de control.** Se dice que se está ante un problema que debe analizarse: es el primer paso de la toma de decisiones.



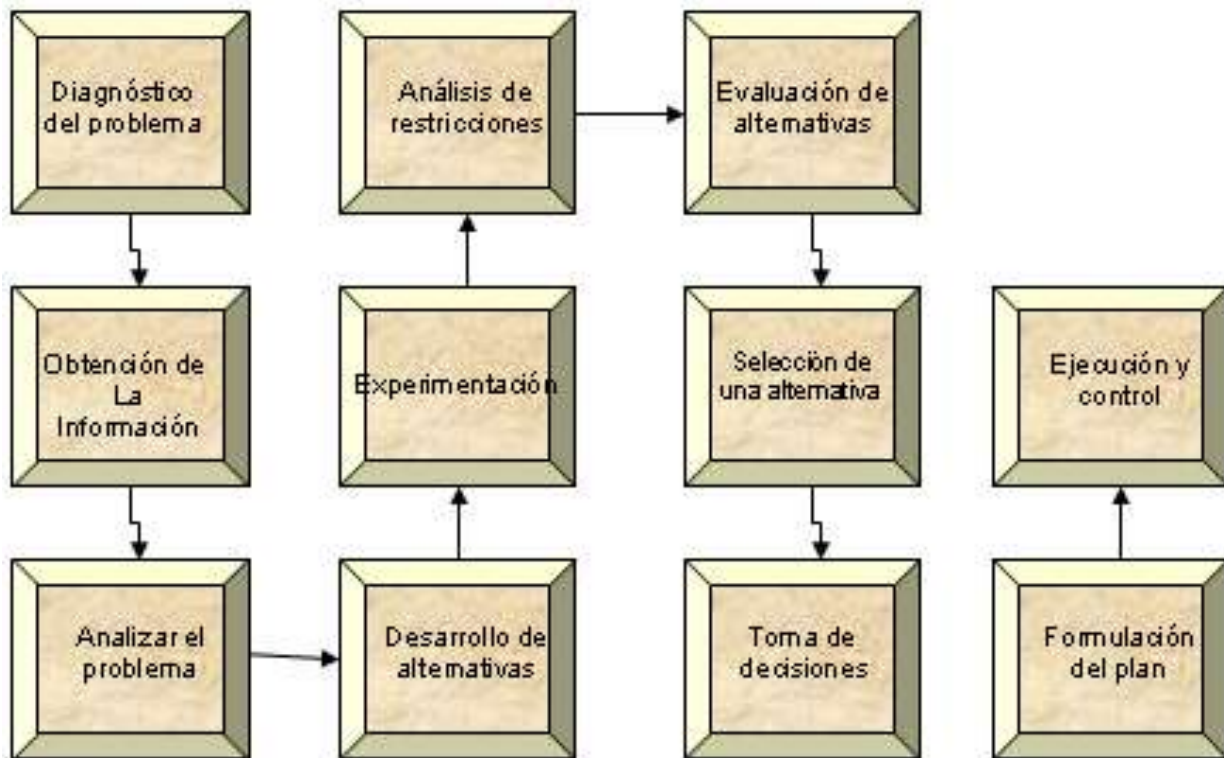
Etapas y proceso

El proceso más general de la toma de decisiones es el siguiente:

Proceso general de la toma de decisiones



Los matemáticos han propuesto una serie de pasos para solucionar un problema:



- **Diagnóstico del problema.** Consiste en hacer un análisis de la situación para determinar la causa de la desviación entre lo planeado y lo realizado.
- **Recolección de información sobre el problema.** Para poder realizar un diagnóstico es necesario contar con información que nos dé elementos para resolver un problema. Sin ella, difícilmente se podrá llevar a cabo un buen diagnóstico.
- **Análisis del problema.** Estudio minucioso de todos los componentes para buscar alternativas de solución.
- **Generar alternativas.** A través de diferentes técnicas se desarrollan diferentes alternativas de solución, tantas como sean posibles.



- **Prueba y ajuste (Experimentación).** Los encargados de tomar las decisiones deben llevar a cabo pruebas a través de diferentes técnicas que permitan monitorear situaciones, sin poner en riesgo la decisión final.
- **Análisis de limitaciones.** Los encargados de tomar las decisiones deben hacerlo siempre considerando las restricciones que en la empresa se tengan, es decir: para tomar una decisión es necesario considerar que éstas siempre deberán estar subordinadas a los objetivos de la organización, políticas, tiempo, oportunidades, etcétera.
- **Evaluación de alternativas.** Sin duda, ésta es una de las etapas más importantes para los administradores. Una vez que se buscaron los cursos alternativos (después de evaluar fortalezas y debilidades), se debe evaluar cada una de las alternativas generadas, determinar sus alcances y limitaciones, a través de una comparación entre éstas y las metas que se trazaron con anterioridad, con el objeto de escoger la mejor, la más viable y acorde con la realidad. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal, costo-beneficio y árboles de decisiones. Asimismo, la investigación de operaciones y otras técnicas matemáticas suelen ser útiles y tener mucha aplicación en la Administración
- **Selección de una alternativa.** Después de haber realizado el análisis anterior en esta etapa, se selecciona la alternativa más viable y se determina por qué. Siempre que se decide hay que considerar los factores tiempo, costo y objetividad de la decisión.
- **Toma de decisiones.** Hecho el análisis correspondiente, hay que determinar la mejor alternativa para resolver el problema. Lo importante es tomar la decisión correcta.



- **Formulación del plan.** De acuerdo al problema y a la decisión que se eligió, se debe determinar el plan a llevar a cabo (un procedimiento, estrategia o programa).
- **Aplicación y control.** Consiste en realizar la ejecución del plan y llevar el seguimiento de su comportamiento.

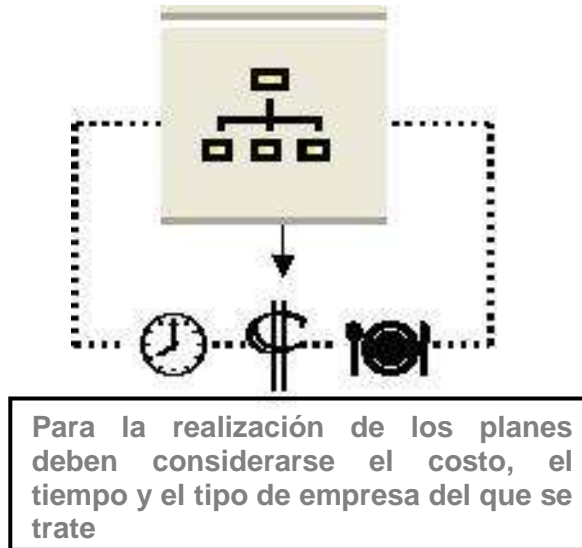
Tipos de planes

Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer o realizar algo. ⁴⁴

También puede definirse como un diseño en donde se detalla lo que se realizará en un futuro, con las indicaciones necesarias para realizarlo.

Ahora bien, para medir si un plan es eficiente, debemos relacionarlo y compararlo con los propósitos y objetivos a los que se quiere llegar. También se deben considerar los costos, otros factores necesarios para formularlo y operarlo, pues un plan puede estar perfectamente relacionado con los objetivos y facilitar la consecución de los mismos, pero el costo puede ser alto. **Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable.** Un plan no sólo debe medirse en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

⁴⁴ J. Rodríguez *op. cit.* 358



Cuando nos referimos a los planes, decimos que abarcan un curso de acción futura y que además son variados en su tipo; entonces, los diferentes tipos de planes pueden ser:

Por propósito o misión	Por procedimientos
Objetivo o meta	Por reglas
Estratégicos	Por presupuesto
Tácticos	Por programas
Por políticas o normas	Por proyectos

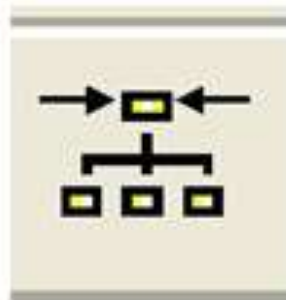
Clasificación de los planes

Asimismo, los planes, en cuanto a su tiempo, son a menos o igual de un año (corto plazo), inmediatos hasta seis meses y mediatos a un período mayor a seis meses, pero menor a doce.



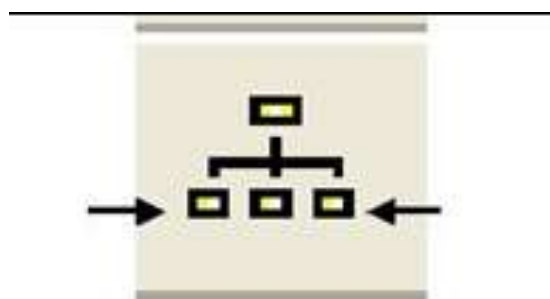
De uno a tres años (mediano plazo) y mayores a tres años (largo plazo), y se dividen en:

Estratégicos: Se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización.



Los planes estratégicos se realizan en el nivel más alto de la organización

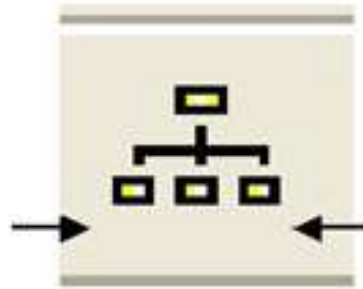
Tácticos o departamentales. Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.



Los planes departamentales se realizan en el nivel medio de la organización



Operativos. Son presupuestos para cada departamento.



Los planes operativos se realizan en los niveles bajos de la organización

Según Koontz⁴⁵, hay dos principios básicos referidos a la estructura de los planes:

Premisas de planeación.

Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de ésta, y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de las mismas, habrá más coordinación al realizar este proceso.

Estructura de estrategias y políticas.

A mayor comprensión, aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

⁴⁵ H. Koontz *op. cit.* p.219



Herramientas y técnicas de la planeación

De acuerdo con Munch Galindo ⁴⁶, los métodos de planeación se dividen en tres rubros:

1. Cuantitativos. En esta clasificación encontramos la investigación de operaciones que se apoya en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.
2. De ingeniería económica. Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.
3. Cualitativos (o métodos de investigación). Los más conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes, puntos débiles, entre otros. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

➤ Otras técnicas y herramientas:

- Manuales de objetivos y políticas.
- Diagramas de flujo.
- Gráficas de Gantt.
- Ruta crítica o Método de camino crítico (CPM).
- Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT).

Todas las técnicas de la planeación sirven asimismo para el control.

⁴⁶ Loudes Munch G., op. Cit., p.102-103



Ejemplos

Gráfica de Gantt

Henry Lawrence Gantt (1861-1919), originario del sur de Maryland, Estados Unidos. Gantt consideró que adiestrar a los empleados era fundamental para que la empresa marchara bien y afirmó que la labor industrial tenía que estar más enfocada en crear fuentes de trabajo para obtener utilidades elaborando productos de gran utilidad. Asimismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales aún llevan su nombre. Estas gráficas tienen mucha aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Están traducidas en ocho idiomas y se usan en todo el mundo. La gráfica de Gantt consiste en una serie de barras horizontales para mostrar, de manera gráfica, la planeación y el control de una serie de actividades. En este diagrama de barras el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades a realizar se colocan en el eje vertical. Además, sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas. Estas bases fueron la Ruta crítica (CPM) y la técnica para la Revisión y evaluación de programas (PERT), desarrollada por la Armada de los Estados Unidos.

Los pasos para elaborarla son:

- Detallar una lista de las actividades a realizar.
- Ponerlas en orden.
- En el eje horizontal colocar las unidades de tiempo (días meses, años, etcétera).
- En el eje vertical colocar las actividades en forma ordenada.
- Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de la misma).
- Representar ese tiempo con barras horizontales.



Ejemplo de una gráfica de Gantt

La gráfica presentada, también se conoce como gráfica de balanceo diario, ya que es muy utilizada en la planeación diaria de trabajo. Consta de una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de las actividades a desarrollarse. La gráfica representa la elaboración de un producto X, el cual pasa por diferentes etapas calendarizadas en un período determinado.



PERT. Técnica de Revisión y Evaluación de programas

Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contengan actividades cortas o sean secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades, con la necesidad de establecer una relación entre ellas, entonces se hace necesario recurrir a otro tipo de herramientas, como el PERT y la CPM.

La técnica del PERT es la base para encontrar la ruta crítica (CPM), esta última determina además de las actividades, los costos esperados para cada una de ellas. El PERT es una herramienta que se utiliza cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas o cuando existe una diferencia de opiniones con respecto a los tiempos. El significado de la técnica PERT/CPM viene de unas siglas en inglés que en término completo nos dice lo siguiente:

PERT = *Program Evaluations and Review Technique* (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas)

CPM = *Critical Path Method* (Método de Ruta Crítica).

La red, como se le llama al PERT por su forma de elaboración, consta de los siguientes elementos:

- Nodos. Son los círculos (no consumen ningún recurso, sirven de punto de referencia del proyecto) que representan los puntos lógicos de conexión para asociar las diversas actividades.
- Ramas o arcos. Son flechas que representan actividades. Implican tiempo, consumen recursos en forma de mano de obra, materiales y dinero.
- Eventos. Son dos círculos unidos por una rama y nos indican la dirección de un camino en la red.

Principios para la elaboración de una red PERT

Antes de que pueda comenzar una actividad, todas las actividades precedentes deben haber terminado.

- Las flechas sólo indican precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado alguno.
- Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.
- Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado por más de una flecha.
- Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, y en particular en una red grande, utilizar múltiplos de 10 para que sea fácil incorporar cualesquiera cambios o adiciones futuros.
- Todas las flechas de la red están dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado de lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, que es el que se marca para elaborar la red PERT:

- El tiempo más probable (t_m) es el tiempo que se requiere para terminar la actividad bajo condiciones normales.
- El tiempo pesimista (t_p) es el tiempo máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.



- El tiempo optimista (t_o) es el tiempo mínimo que se requiere para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

Utilizando estas tres estimaciones puede calcularse un tiempo esperado para la duración de una actividad, de acuerdo con la siguiente fórmula: pase el puntero sobre la fórmula para obtener más información.

$$T_e = \frac{T_o + 4T_n + T_p}{6}$$

T_e : Tiempo estimado

T_o : Tiempo óptimo (se le da un valor de 1)

4: Al tiempo probable o normal se le da este valor

T_n : Tiempo normal o probable

T_p : Tiempo pesimista (se le da un valor de 1)

6: Se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos (4+1+1)

Veamos esta información en un ejemplo sencillo:

Caso Práctico

Haciendo la barba S.A.

Haciendo La Barba S.A. (HB) fabrica una línea completa de productos para afeitar. Recientemente, un competidor presentó una rasuradora con hoja doble, que en los últimos seis meses ha absorbido una parte significativa de un mercado que la HB había tenido durante años. Los administradores de la HB han decidido que deben introducir un producto competidor. Juan Carlos Juárez, vicepresidente de planeación y

desarrollo, ha identificado las tareas que se necesitan para diseñar, desarrollar, comercializar el nuevo producto, y el tiempo esperado que se requiere para llevar a cabo cada una de ellas.

Juárez le pidió a Gustavo Madrid, su gerente asesor, revisar las tareas y entregarle un informe resumido que señale:

- El tiempo total que se requiere desde el principio del proyecto hasta que el producto nuevo se encuentre en las manos del distribuidor.
- Las fechas específicas de inicio y terminación para cada tarea.
- Las tareas críticas, es decir, las que deban terminarse a tiempo para que el proyecto se concluya en una fecha específica.

Juárez le señaló a Madrid que, aunque los tiempos de terminación son valores esperados (promedio) y son bastante realistas, para darse una idea de la variabilidad del producto completo sería deseable tener una idea de los tiempos que se tendrían en los casos más desfavorables y favorables. Juárez también señaló que las tareas no necesariamente estaban listadas en orden secuencial, sino que se habían listado conforme se habían identificado.

- a. Para resolver este caso, lo recomendable sería desarrollar y exponer paso a paso la forma en que vamos obteniendo los datos para elaborar la red PERT y el CPM. Pero no es posible por falta de espacio en este documento. A continuación exponemos el cuadro donde vaciamos toda la información necesaria para la construcción de la red. Para lograr este cuadro primero se ordenaron de manera lógica las actividades y se definieron aquéllas que eran predecesoras inmediatas; después, con base en

la fórmula antes descrita, se elaboró un cuadro de tiempos y se calculó el tiempo esperado para cada una de las actividades:

Código de la actividad	Eventos	Descripción de las actividades	Predecesores inmediatos	Tiempo esperado para terminar (semanas)
A	1-2	Diseñar el producto	-	6
B	1-5	Diseñar el empaque	-	2
C	2-3	Ordenar y recibir los materiales para el producto	A	3
D	5-6	Ordenar y recibir los materiales para el empaque	B	3
E	3-4	Fabricar el producto	C	4
F	6-7	Fabricar el empaque	D	3
I	8-9	Empacar el producto	G,H	1
G	4-8	Prueba de mercado del producto	E	6
H	7-8	Prueba de mercado del empaque	F	4
J	9-10	Entregar a los distribuidores	I	2



Los tiempos que utilizamos en este ejemplo son los siguientes

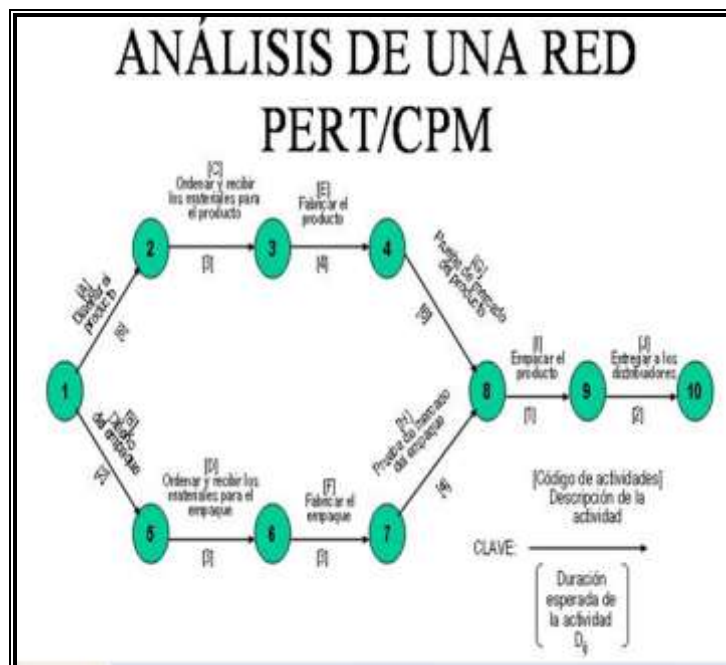
Código de la Actividad	Tiempo optimista	Tiempo más probable	Tiempo pesimista
A	3.0	5.5	11.0
B	1.0	1.5	5.0
C	1.5	3.0	4.5
D	1.2	3.2	4.0
E	2.0	3.5	8.0
F	1.8	2.8	5.0
G	3.0	6.5	7.0
H	2.0	4.2	5.2
I	0.5	0.8	2.3
J	0.8	2.1	2.8

- b. Con base en la información anterior elaboramos nuestra red, como se aprecia en la siguiente figura.



Algunas observaciones importantes son las siguientes:

- Existen actividades que no necesariamente deben empezar después de que termine alguna otra. Es decir, hay actividades que pueden comenzar simultáneamente.
- La ruta crítica (CPM) en este caso será la ruta que consuma mayor tiempo para su logro. Está formada con las actividades: A, C, E, G, I, J, con un tiempo total de 22 temas (semanas, en este caso).



Ruta Crítica (CPM)

Jorge Barajas Medina define la ruta crítica o camino crítico como: el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y que sirve para controlar la duración del proyecto. Cualquier retraso en su inicio o duración retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo⁴⁷.

Esta técnica se utiliza para planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo, se determinan los costos esperados para cada una de las actividades. En la ruta crítica se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad.

3.2 Organización

Si los empleados son capaces y además tienen disposición para trabajar, todo este esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones donde laboran. Pero, si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de una manera más adecuada.

Precisamente, la naturaleza de la organización está en la definición de las funciones que la empresa asigna a sus integrantes, es decir, todas las empresas deben definir antes que nada sus funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar), a partir de las cuales se diseña y define una estructura adecuada en donde al personal le deben quedar claras las funciones y responsabilidades a desempeñar. De este modo,

⁴⁷ Jorge Barajas Medina, *Curso introductorio a la Administración*, p. 110.



cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de los demás, lo cual no implica desconocer las funciones de los otros, pues las funciones se relacionan entre sí, encaminadas al logro de los objetivos.

El proceso de organizar comienza con el establecimiento y clasificación de las actividades a realizar. Una vez clasificadas, se agrupan por actividades comunes, de acuerdo a los recursos y objetivos organizacionales. Es aquí donde entran el análisis de puestos, la división del trabajo, la departamentalización y la especialización (principios fundamentales de la organización). De igual forma, en esta etapa se deben considerar otros elementos como son la delegación, la autoridad y la comunicación.

En muchas ocasiones, la autoridad y la comunicación se ubican sólo en el proceso de Dirección, pero es importante enfatizar que en el proceso de organización hay que considerar estos dos elementos vistos desde el punto de vista de la organización. En este proceso se estudian las estructuras organizacionales como autoridad lineal, *staff* y descentralizada, así como el análisis de la comunicación formal e informal.

Organizar

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos. Por lo general lo utilizamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Por lo que respecta a este apartado, la consideraremos como el acto de organizar las actividades que va a realizar un grupo de personas.

Agustín Reyes Ponce –en Munch Galindo- menciona que organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. ⁴⁸ Para Munch Galindo es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social. ⁴⁹

En otras palabras, la organización es el diseño de una estructura formal donde se establecen las funciones a desempeñar por los individuos y la relación entre las mismas, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es decir, se identifican, clasifican y agrupan las actividades requeridas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos. A cada grupo de actividades o tareas se le asigna un responsable con autoridad formal (incluye a la delegación) para supervisar las actividades realizadas por los subordinados. También se establecen las relaciones horizontales (en un nivel organizacional igual o similar) y verticales (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

Entonces, de acuerdo a lo anterior, hay una serie de factores que se encuentran ligados a la estructura organizacional. Por eso conviene analizarlos para conocer en qué medida impactan a la organización. Primero, comenzaremos por definir el término estructura organizacional.

⁴⁸ L. Munch, *op. cit.* p. 107

⁴⁹ L. Munch, *op. cit.* p. 108



Estructura de la organización

Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.⁵⁰ En este término, como ya lo vimos, hay otros conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.



Elementos que forman parte de una estructura organizacional

Para Joaquín Rodríguez Valencia, las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de

⁵⁰ **Richard Hall**, *Organización, estructura y proceso*, p. 52.

autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.⁵¹

Según Harold Koontz, una estructura organizacional formal está basada en una estructura intencional de funciones, es decir, las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir funciones en común; estas funciones deben diseñarse de antemano o intencionalmente para garantizar que se lleven a cabo de manera adecuada y así, cada persona cumplirá con las mismas funciones, siempre coordinadas hacia el objetivo del grupo de trabajo.

En resumen y, de acuerdo a nuestra propia apreciación, la estructura organizacional es un conjunto de actividades ligadas a un puesto determinado, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (de acuerdo a la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización, **52** lo cual es indispensable para que las tareas se realicen de forma adecuada. Por principio, las personas que tienen actividades en común deben desempeñar, cumplir y reportar actividades comunes. De este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo.

⁵¹ J. Rodríguez, *op. cit.* p. 387.

⁵² El diseño de la organización se da cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización. El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología, ambiente.



Por lo tanto, una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

- Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.
- Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias que les impone la organización.
- Ser un medio para ejercer el poder.

Asimismo, una estructura organizacional se diseña para:

- Determinar qué funciones va a realizar cada quién.
- Establecer quién va a responsabilizarse de qué resultados.
- Eliminar confusiones entre los miembros de la organización, con respecto a qué va a realizar cada quién.
- Establecer las redes de comunicación y toma de decisiones.
- Obtener finalmente los resultados esperados, de acuerdo a los objetivos trazados.



Tipos de estructuras organizacionales

Organización lineal o militar

La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir, cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente, las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las comunica al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. Asimismo este gerente es el encargado de distribuir las funciones a realizar. Sin embargo, este tipo de estructuras sólo se recomienda para empresas pequeñas, pues sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande. De igual forma, se carece de la especialización.

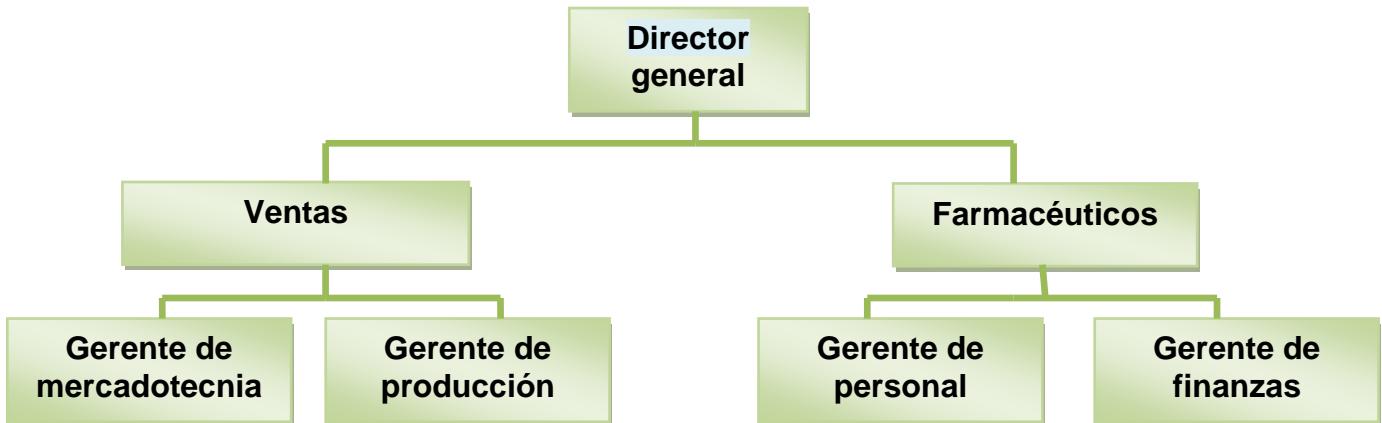


Organización lineal o militar



Organización funcional o de Taylor

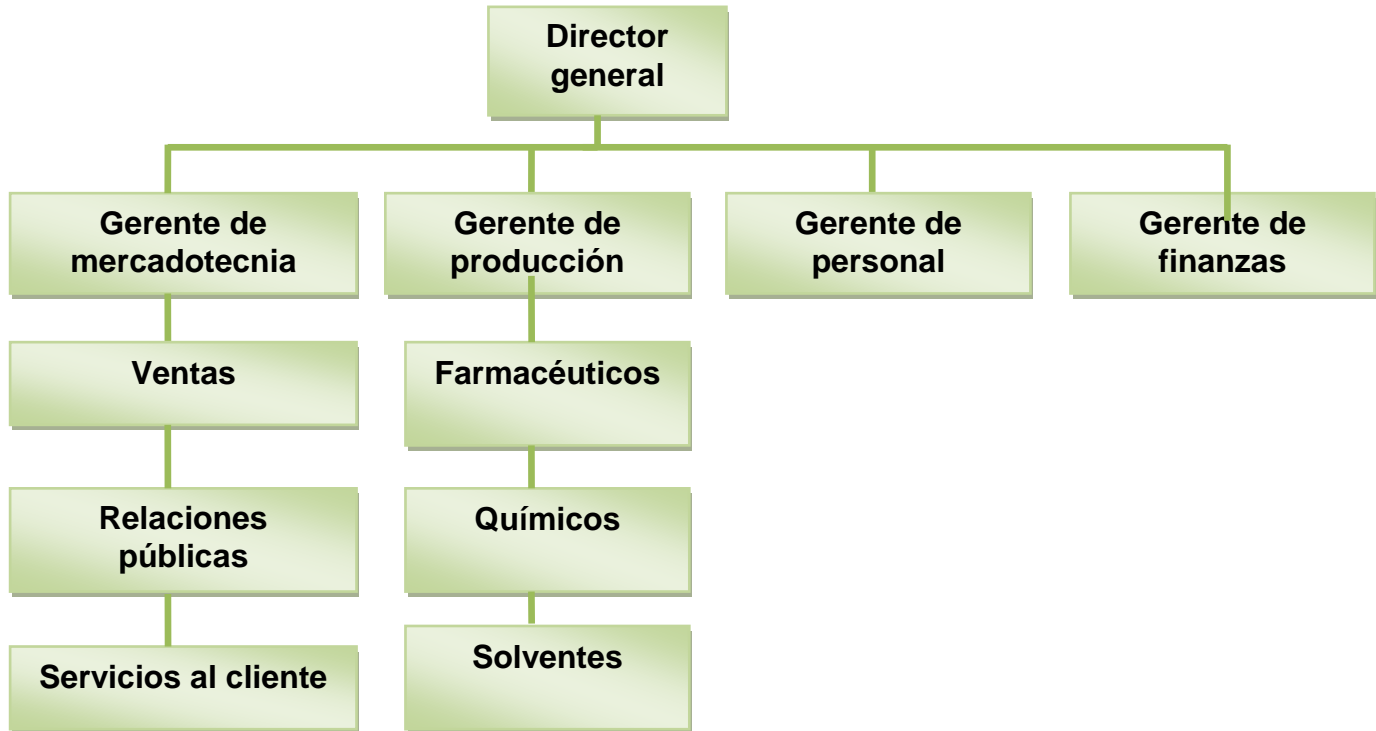
La organización funcional, también llamada de Taylor (pues fue Taylor quien, al darse cuenta que la organización lineal impedía la especialización, buscó otra forma de organización), como su nombre lo indica, lo que busca es reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar ya sea por un gerente, un supervisor o un trabajador, con el fin de hacer una división del trabajo y así conseguir la especialización. Normalmente encontramos a un gerente general, del cual depende un grupo de gerentes medios, cada uno con una función particular asignada. Este tipo de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.



Organización funcional o de Taylor

Organización lineo-funcional

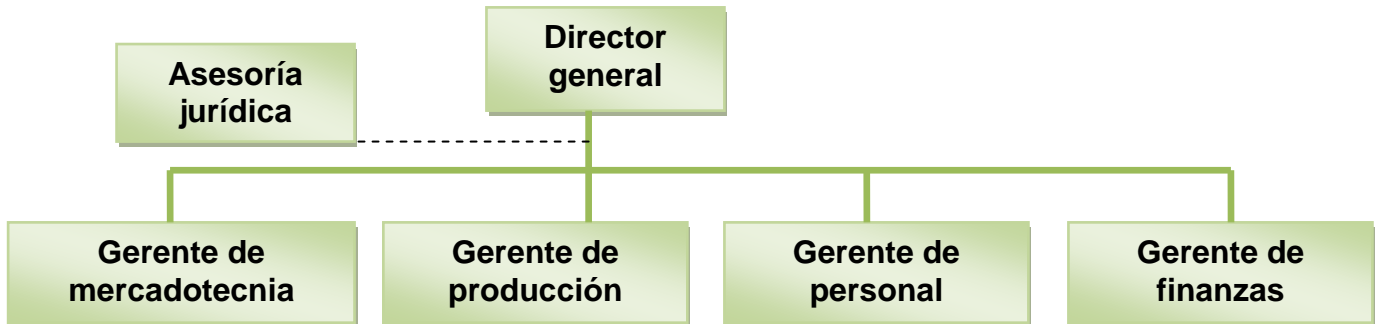
En este tipo de organización se combinan los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece tanto una como la otra. Por ejemplo, en la lineal se ve muy clara la línea de mando (principio de unidad de mando), pero de la funcional podemos rescatar precisamente esa división del trabajo que nos lleva a la especialización.



Organización lineo-funcional



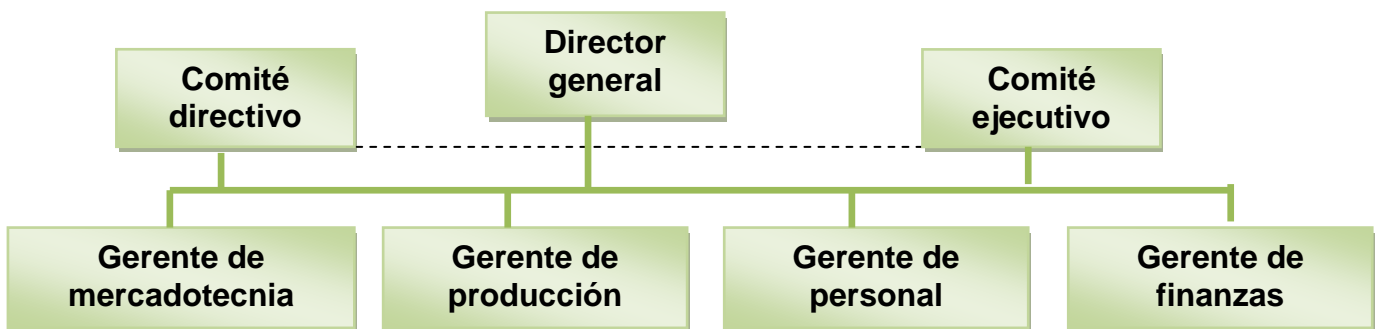
Organización staff. A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas, y que en la actualidad ya la tecnología nos rebasa, se requiere contar con expertos o especialistas que, sin tener una autoridad directa dentro de la organización sobre los subordinados, “aconsejen” de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias, a los gerentes o encargados de los departamentos para que éstos tomen las decisiones que se considere son las más adecuadas. Por lo regular, este tipo de expertos está muy cerca de los directivos generales. Dentro de una estructura organizacional, al *staff* se le representa con líneas punteadas, mientras que la autoridad directa se presenta con líneas continuas.



Organización staff

Organización por comité.

La organización por comité se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten dentro de la organización, formando así grupos de comités. Estos comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.



Organización por comités



El proceso de organizar

Según Joaquín Rodríguez Valencia, el **proceso de organización** consiste en una serie de pasos o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la acción de organizar un ente social. La importancia del proceso de organizar radica en que implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros estabilidad y contabilidad, que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes. Por otro, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio.

El proceso de organizar, como ya lo menciona Rodríguez Valencia, consta de una serie de pasos ordenados, a través de los cuales vamos a llegar a construir la estructura organizacional. Para llevar a cabo este proceso de organización, según Munch Galindo: “es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando”⁵³

De acuerdo con Harold Koontz, el proceso de organización consta de los siguientes pasos:⁵⁴

⁵³ Munch Galindo lourdes, op. cit. p. 114.

⁵⁴ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw-Hill, 261



A partir de los objetivos generales de la empresa:

- Formular objetivos, políticas y planes que se van a llevar a cabo.
- Determinar y clasificar las actividades que se consideren necesarias para llegar a cumplir los objetivos trazados.
- Agrupar las actividades, considerando para ello los recursos humanos con los que se cuenta, los materiales que se tienen a disposición y utilizarlos de acuerdo a las circunstancias que se presenten.
- Delegar la autoridad que se haga necesaria para el buen desempeño de las actividades, a través de un responsable.
- Enlazar de forma horizontal y vertical las relaciones de autoridad, así como flujos de información a los grupos entre sí.

Los mismos pasos que propone Harold Koontz se encuentran inmersos en los pasos o etapas propuestos por Rodríguez Valencia y Lourdes Munch.



Principios generales de la organización

Los principios generales de la organización, según Munch Galindo⁵⁵, son nueve, los cuales a su vez más adelante vemos inmersos o resumidos en la División del trabajo, en la departamentalización y en la jerarquización.

Del objetivo.	Ninguna actividad debe manejarse de forma aislada; por el contrario, debe relacionarse siempre con los objetivos de la empresa.
Especialización.	Limitar y reducir las funciones de una persona hasta donde sea posible.
Jerarquía.	Siempre debe haber líneas de autoridad perfectamente establecidas para que exista una buena comunicación. Que la autoridad y la responsabilidad queden claras, encaminadas siempre al logro de los objetivos.
Paridad de autoridad y responsabilidad.	Cuando se da un grado de responsabilidad, en la misma medida debe otorgarse la autoridad para cumplir con esa responsabilidad.
Unidad de mando.	Un solo jefe para un solo subordinado.
Difusión.	Las funciones que deben desempeñarse en cada puesto deben difundirse por escrito para que las conozcan, sobre todo, los involucrados en dichas actividades.
Amplitud o tramo de control.	Está relacionado con el número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Debe haber un límite para que el trabajo se desempeñe de forma eficiente.
Coordinación.	Todas las áreas de la organización deben trabajar a la par, ya que están en constante interacción y el problema de una es problema para la otra.

⁵⁵ Munch Galindo Lourdes, op., cit., p. 109-114



Continuidad. Una vez que ya se tiene definida la estructura de la organización, ésta debe ajustarse según las condiciones que le imponga el medio ambiente en el cual se desenvuelve.

División del trabajo

Munch Galindo dice que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia, y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo. 56

La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen, considerando el personal con que se cuenta para que las realice, y estableciendo lineamientos a seguir para mantener un orden en las decisiones que se tomen.



Figura que representa la división de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización, pudiendo llegar a la especialización

⁵⁶ L. Münch, *op. cit.*, p. 114.



Con la división del trabajo, el personal comienza a volverse más especialista en sus funciones. Esta actividad tiene como ventaja el proporcionar un mayor rendimiento del personal, pero tiene como desventaja que el trabajo se vuelve muy mecanizado y se va al extremo; por eso, aunque la especialización es buena, es importante que el personal conozca un poco de las funciones que realizan sus compañeros, de lo contrario, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general.

Departamentalización

La departamentalización se define como el agrupamiento de las actividades en unidades similares. Se logra mediante una división orgánica que permita a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.



Figura que representa la división del trabajo, a través de agrupar actividades similares para un solo departamento

El proceso de departamentalizar sigue una serie de acciones⁵⁷:

1. Listar todas las funciones del organismo social.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según su orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo, así como de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la autoridad, responsabilidad y obligación. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, también debe dársele cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

Proceso de diseño

Retomando uno de los puntos anteriores sobre la departamentalización, es importante comentar que el proceso de diseño también es conocido como departamentalización y, según Munch Galindo, sigue un orden de acciones:


1. Establecer las funciones del ente social.

⁵⁷ L. Münch, *op. cit.*, p. 119.



2. Clasificarlas.
3. Agruparlas de acuerdo con su nivel jerárquico.
4. Asignar las actividades a cada área agrupada.
5. Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
6. Puntualizar las líneas de comunicación e interrelación entre cada departamento.
7. Diseñar el tamaño de un departamento según el tipo de organización, sus necesidades y funciones.

Tipos de Departamentalización

<p>Por función</p> 	<p>Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales (por ejemplo, de producción, comercialización, finanzas y personal).</p>
<p>Por producto</p>	<p>En este caso, la departamentalización se realiza tomando como criterio un producto o grupo de productos. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir (por ejemplo, aislantes, antibióticos o perfumes).</p>

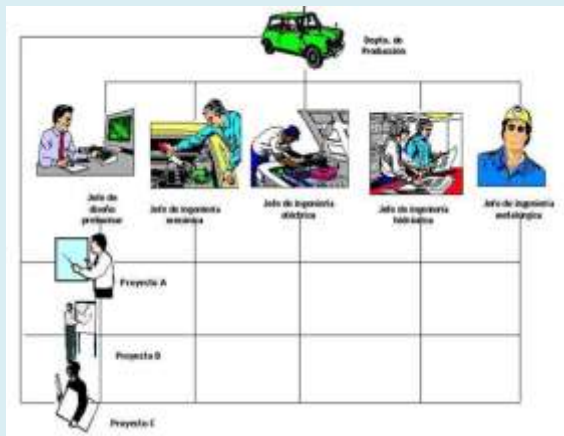


<p>Por área geográfica o territorial</p>	<p>En este caso, se agrupan las unidades de una empresa según lugares geográficos. Se aplica cuando la entidad realiza actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza sobre todo para el sector de ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste).</p>
<p>Por clientes</p>	<p>En este diseño se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).</p>
<p>Por proceso de fabricación</p>	<p>Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al</p>



fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz que tiene departamentos de tornos, troqueladores, taladros y fresadoras.

Matricial



Este modo de diseñar mezcla dos tipos diferentes de departamentalización: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es obtener mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego, sus decisiones no son únicas y los subordinados trabajan con más de un jefe.

Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.⁵⁸ Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

⁵⁸ L. Münch, *op. cit.*, p. 119.



La jerarquía se refleja en el organigrama: la persona o personas que se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad y, a medida que se desciende, la autoridad se reduce.

Por ejemplo, el Sistema de Universidad Abierta está constituido por un primer nivel donde ubicamos al Jefe de la División. El segundo está formado por cuatro coordinaciones o departamentos: Operación Académica, Administración Escolar, Proyectos Educativos y Material Didáctico. El tercero está ocupado por los asistentes que pertenecen a cada coordinación y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel.

Las jerarquizaciones deben establecerse de acuerdo con las reglas siguientes:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos indispensables, no debemos caer en el abuso.
- El tipo de autoridad –lineal, funcional o *staff*– de cada nivel debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

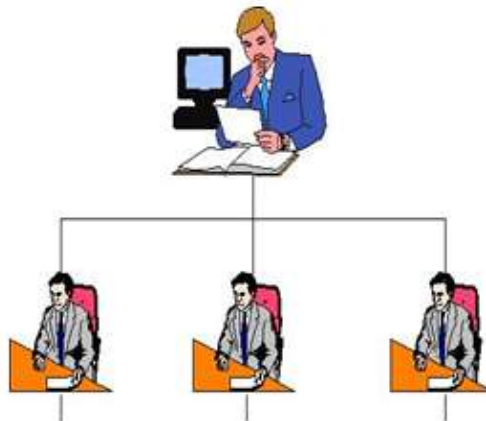


Figura que representa los grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos, dependiendo del nivel jerárquico que ocupen



Línea de mando o autoridad

Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. Aquí, la autoridad está en manos de una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Autoridad funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea.⁵⁹ Por ejemplo, hay ocasiones en que la autoridad de un departamento para un proyecto es delegada a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad. En una situación puramente de *staff*, los asesores en cuestiones de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría. Pero cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional.

En conclusión, este tipo de autoridad se da cuando a un ejecutivo o administrador se le confiere poder para supervisar alguna actividad de un departamento ajeno al suyo.

⁵⁹ Harold Koontz, *op cit.* p. 308.

Unidad de mando

Un solo jefe para un solo subordinado. Principio fundamental que sirve para evitar confusiones, hace indispensable que el personal que labora esté obligado hacia un solo superior. En apariencia se ve muy sencillo o claro; sin embargo, se han dado casos en donde la relación del subordinado con el jefe inmediato no queda clara y el primero se confunde, pues no sabe a quién obedecer.

Autoridad

La autoridad se puede definir como el grado de responsabilidad que tienen las personas que laboran en una organización, de acuerdo a la posición que guardan dentro de la estructura formal. Asimismo, de acuerdo con lo anterior, existen diversos tipos de autoridad:

1. Lineal o militar
2. Funcional o de Taylor
3. Lineo-funcional
4. *Staff*

Responsabilidad

Se define como el compromiso que tiene un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.



Tramo de control

El tramo de control se refiere al número de subordinados que debe supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo para que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Este principio sugiere que el máximo número de subordinados debe ser seis.

Coordinación

Rodríguez Valencia dice que la coordinación consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización.⁶⁰ Munch Galindo afirma que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad⁶¹.

La coordinación tiene como función principal sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar correctamente una tarea⁶². Por otro lado, la división del trabajo de acuerdo a su naturaleza debe complementarse con la coordinación.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de algún deporte: cada jugador tiene una posición y una función que cumplir. Si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos no darán frutos.

⁶⁰ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 386.

⁶¹ Munch Galindo Lourdes, *op. cit.* P. 123.

⁶² Munch Galindo Lourdes, *op. cit.* P. 123

Comunicación

La comunicación se conoce como el proceso de intercambiar información. En la estructura formal de una organización, la comunicación juega un papel muy importante. Aquí se identifican las formas y los canales que se utilizarán para que, en una estructura formal de funciones, fluya correctamente la información. Es entonces que la comunicación, en este sentido, juega un papel interfuncional, ya que permite generar los formatos y direcciones a los cuales está destinada la información. A través de la comunicación también se personaliza la autoridad. Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional, identificamos algunos conceptos como: orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

Delegación

Se refiere a la concesión de autoridad y responsabilidad que se le confiere a una persona. En un término más formal, es la asignación de responsabilidad o autoridad que se da a un subordinado para que éste cumpla con un trabajo. Sin embargo, no debemos perder de vista que siempre que se delegue autoridad hay que tener control sobre ella.

El proceso de delegar no es fácil. Para que sea efectivo debe cumplir tres condiciones:

Paridad de autoridad y responsabilidad.

Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.

Absolutismo de obligación.



La obligación que se tiene hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.

Unidad de mando.

Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz, el proceso de delegar consiste en: ⁶³

1. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
2. Asignar deberes.
3. Delegar autoridad.
4. Dar responsabilidades.
5. Propiciar confiabilidad.

⁶³ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw-Hill,314



Requisitos para delegar¶

- 1.→ Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada preferentemente por escrito a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones y fugas de autoridad.¶
- 2.→ Especificar claramente las metas y objetivos de la función delegada.¶

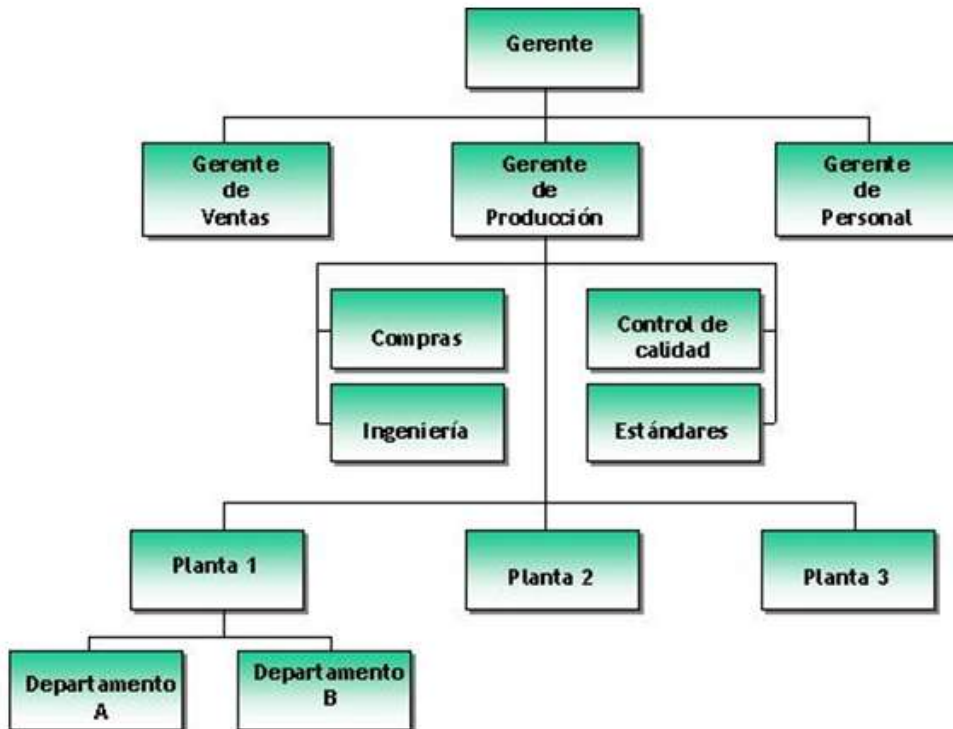
Ventajas de la delegación¶

- Permite a los directivos dedicarse a las actividades de más importancia en cuanto a funciones detalladas y rutinarias.¶
- Contribuye al desarrollo de los subordinados.¶
- Cuando los gerentes tienen que ausentarse por alguna razón (viajes, enfermedades, promociones etcétera); hay quien sabe como hacer las cosas.¶
- La responsabilidad se comparte¶



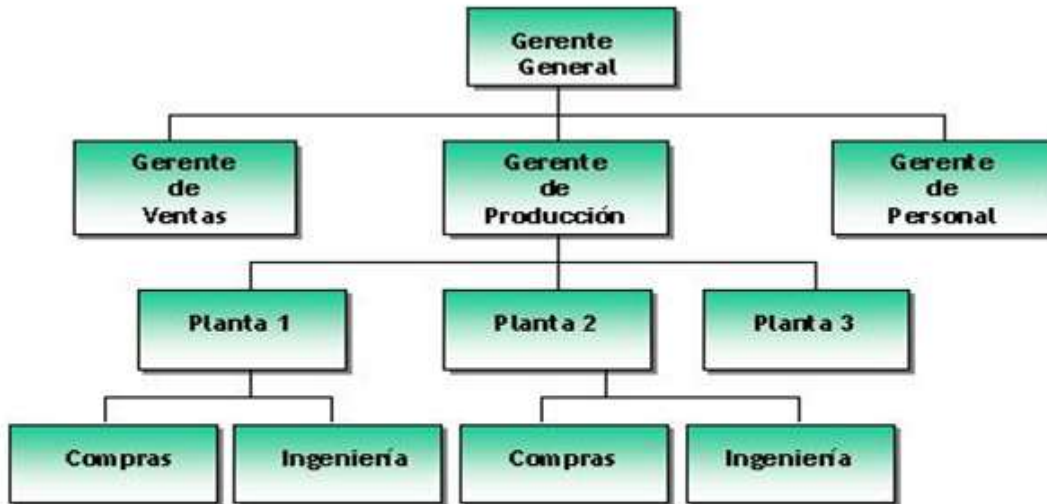
Centralización, descentralización, desconcentración

Centralización. Sistema de organización en el que las decisiones más importantes las toman los niveles más altos. Cuando la administración es centralizada, se delega poco.



Estructura que representa como las decisiones de producción, se centralizan totalmente en la Gerencia de producción

Descentralización. Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Se delega más.



Estructura que representa como cada planta opera de manera independiente, produciéndose así, la descentralización.

Desconcentración. Benjamín Franklin la define así: Se considera como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad-técnico-administrativa con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica.⁶⁴

⁶⁴ E. Benjamín Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura* p. 248



Es por ello que en el gobierno utiliza mucho este término. Desde esa perspectiva se define así:

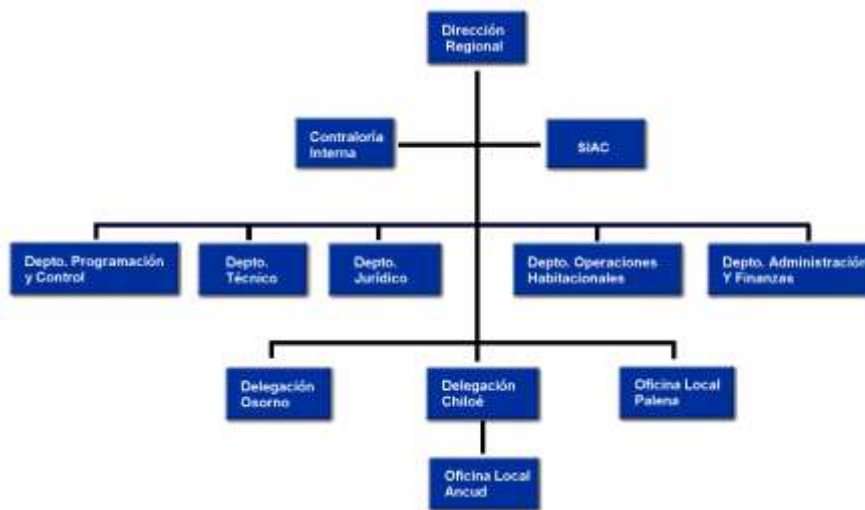
Proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente, y por otra, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno.⁶⁵

⁶⁵ <http://www.sep.gob.mx/docs/glosario/d.html>



Herramientas y técnicas de la organización

Organigramas



Son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización. También son llamados cartas o gráficas de organización. En un organigrama se representan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, la responsabilidad, la comunicación, etcétera. Consisten en un diagrama en el que cada cuadro representa un nombre de un puesto superior y donde, en algunos, también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas.



Los organigramas señalan la vinculación que existe entre los departamentos, tanto de forma horizontal como vertical, a lo largo de las líneas principales de autoridad. Los organigramas pueden ser generales cuando se plasma la estructura general de la organización o pueden representar un sector, es decir, un departamento o área de la misma.

¿Para qué sirven los organigramas? Sirven para:

- Representar la división que existe entre las funciones.
- Representar los niveles jerárquicos.
- Representar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Representar los canales formales de comunicación.
- Representar la naturaleza, ya sea lineal o *staff*, del departamento.
- Representar los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Representar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, a lo largo y ancho, y en cada departamento o sección.
- Son una fuente oficial de consulta.

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o de *staff*, ésta se indica a través de distintos colores y distintos gruesos de línea que establecen la comunicación, aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal y línea punteada para el *staff*.



¿Cuáles son los requisitos para elaborar un organigrama?

- Deben ser claros. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.
- Deben contemplar los niveles jerárquicos. Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no los de las personas. Si se desea que éstos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona se coloca con una de menor tamaño.
- Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento (se recomienda rectángulos que a su vez sean del mismo tamaño).
- Se emplean líneas (estas líneas no deben terminar en flecha) para conectar a las unidades y establecer las dependencias.
- Se debe mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
- Las relaciones de *staff* se representan con líneas punteadas cuando son externas. Cuando son internas, se utilizan líneas continuas, pero de un trazo fino.

Los organigramas únicamente muestran las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, le muestra a los gerentes y, en general al personal, cuál es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no muestran las relaciones informales que se dan en toda empresa u organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

Asimismo, todos los organigramas deben llevar títulos, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y la explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

Clasificación

De acuerdo a Munch Galindo,⁶⁶ se clasifican por su objeto (estructural, funcional, especial), por su área (general y departamental) y por su contenido (esquemático y analítico).

De acuerdo a Benjamín Franklin⁶⁷, por su naturaleza se clasifican en: Microadministrativos (corresponden a una sola organización), Macroadministrativos (Involucran a más de una organización), Mesoadministrativos (Contemplan a todo un sector administrativo).

Por su ámbito: Generales (contemplan información representativa hasta ciertos niveles jerárquicos), específicos (muestran la estructura de una unidad administrativa). Por su contenido: Integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades. Por su representación: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

De acuerdo a Benjamín Franklin, las formas en que se pueden representar son:

⁶⁶ Munch Galindo Lourdes, op. cit. p. 133 ver cuadro.

⁶⁷ Enrique B. Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Pág. 148



Verticales.

Son la forma más común de presentar el organigrama de un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores. Cada puesto se representa por un cuadro, añadido a éste se representan los cuadros de un nivel inferior a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Estos tipos de organigramas son fáciles de comprender, indican claramente los niveles jerárquicos, aunque también tienen la desventaja que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.

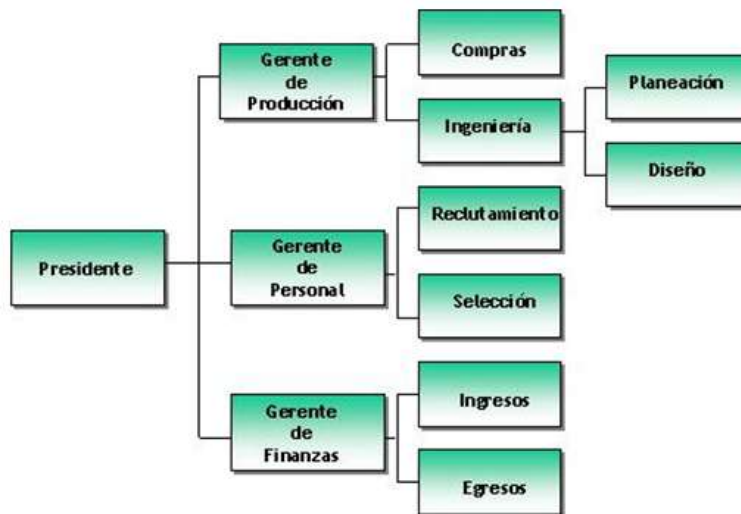


Organigrama representado de forma vertical



Horizontales

Los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, representan los mismos elementos del organigrama vertical sólo que, como ya dijimos, comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Representar los organigramas de esta forma facilita su lectura, reduce su tamaño, permite apreciar mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos, aunque no son muy usados en la práctica.

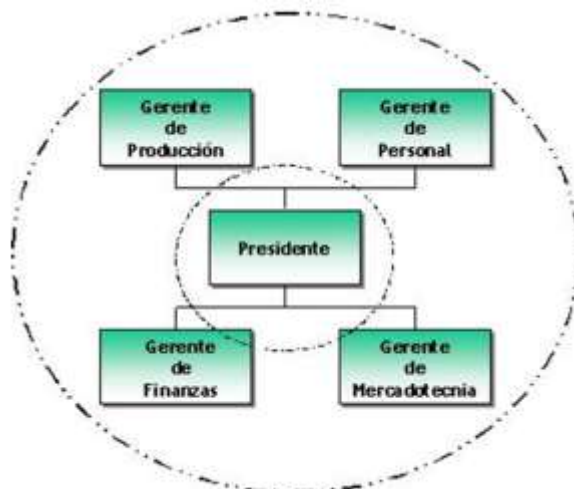


Organigrama representado de forma horizontal



Circulares.

En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. En ellos se pueden resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuye la idea de los status más altos o más bajos, se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel; sin embargo, no son muy utilizados, además de resultar confusos y difíciles de leer.

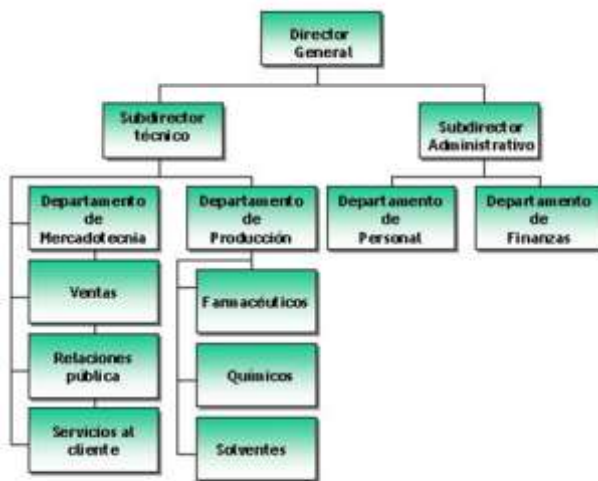


Organigrama representado de forma circular



Mixto.

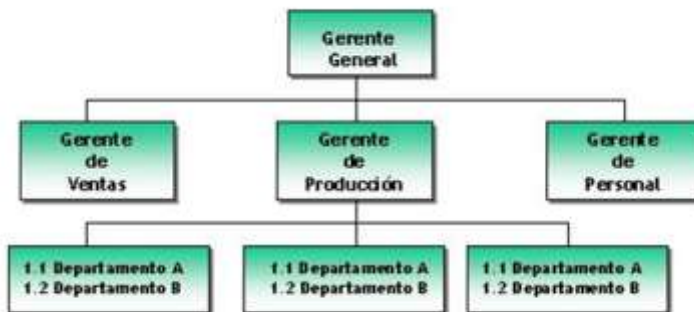
Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno solo. Normalmente se hace así por cuestiones de espacio, es decir, se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando



Organigrama representado de forma mixta

Bloque.

También pueden establecerse organigramas por bloques, los cuales se representan así:



Organigrama representado de forma de bloque

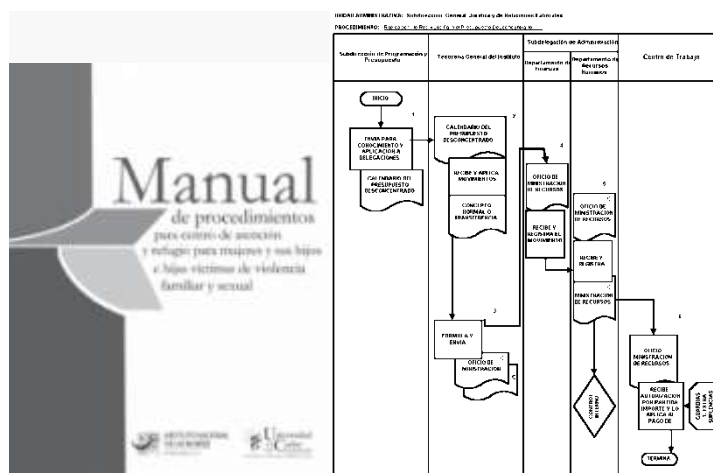
Manuales Administrativos

Generalidades

¿Qué es un manual? Es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en el que se encuentra, en forma detallada y sistemática, información necesaria para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización o empresa.

¿Para qué sirven los manuales? Ayudan a:

- ❑ Mantener una sólida organización de las actividades.
- ❑ Que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
- ❑ Delimitar funciones, actividades y responsabilidades.
- ❑ Evitar duplicidad de funciones.
- ❑ Sistematizar las actividades.
- ❑ La evaluación de puestos.
- ❑ Adiestrar a los nuevos integrantes.



Todo manual debe estar detallado con una redacción clara y sencilla. Asimismo, debe contener por lo menos:



- ❑ Logotipo y nombre de la empresa
- ❑ Índice
- ❑ Objetivos
- ❑ Antecedentes
- ❑ Fecha de elaboración, modificación o actualización
- ❑ Nombre de las personas que lo elaboraron
- ❑ Instrucciones de uso

De igual forma los manuales pueden clasificarse de la siguiente forma



POR SU ALCANCE	POR SU CONTENIDO	POR FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)



¿Qué tipos de manuales se utilizan en una organización?






Manual de objetivos y políticas	Es un conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas muy generales que ayudan a aplicar las políticas generales de la empresa. Establecer este tipo de manuales puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y así conozcan cuál es la actitud de la dirección.
Manuales departamentales	Aquéllos en los que se recogen todas las políticas, reglas o detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos, etcétera.
Manuales del empleado o de bienvenida	Son aquéllos que sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama general de lo que es la empresa en su conjunto, el cual le sirve a éste como una especie de guía. Por lo regular recogen la información más importante y, sobre todo, lo que debe conocer y le interesa a los empleados en general, cuando ingresan a la empresa.



Manuales de organización	Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, es decir, en ellos se señalan las políticas generales, los puestos, las jerarquías, las líneas de autoridad, las responsabilidades, las funciones, el organigrama, etcétera.
Manuales de procedimientos	Son documentos en donde se establecen, de una forma sistemática y cronológica, los pasos para la realización de las actividades que se llevan a cabo. Contemplan los puestos, su responsabilidad y hasta dónde. Por lo general se presentan a través de diagramas de procedimientos o de flujo, que son representaciones gráficas para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento. Se consideran como instrumentos de simplificación de los pasos que consta un procedimiento.
Manuales de contenido múltiple	Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversas índoles.
Manuales de técnicas	Es un manual de contenido múltiple que contiene los principios y técnicas de una actividad en especial.

<p>Manuales de personal</p>	<p>También llamados manuales del empleado, se elaboran para el personal en general, los supervisores, el personal de un departamento en general. En ellos se establecen, por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.</p>
<p>Manuales de puestos</p>	<p>Establecen la descripción de las funciones y procedimientos de un puesto en particular.</p>

La simbología que normalmente se utiliza para la elaboración de estos diagramas, de acuerdo a las normas de ISO-9000 para elaborar diagramas, son:

	<p>Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar.</p>
	<p>Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etcétera.</p>
	<p>Inspecciones o mediciones: revisar cuentas, analizar informes, etc. sin ser alterado.</p>
	<p>Demoras: indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También llamados archivos temporales.</p>
	<p>Almacenamientos: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.</p>



La simbología utilizada por la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos, es:

	Inicio o término: indica ya sea el principio o el fin del diagrama de flujo.
	Actividad: en él se describen las actividades o funciones que desempeñan las personas.
	Documento: ya sea uno que entre o que salga.
	Decisión: indica un punto en donde se debe tomar una decisión (sí o no).
	Archivo: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.
	Conector de página: representa un enlace del final de una página con otra de inicio en donde continúa el diagrama.
	Conector: indica que hay un enlace o conexión, de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

3.3. Dirección

La naturaleza de la dirección se encuentra inmersa en la esencia de la propia organización, que es su gente, pues tiene como responsabilidad dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos, a través de la ejecución de los planes, el liderazgo y la motivación.

La dirección tiene como propósito:

- ◆ Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
- ◆ Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con la gente.
- ◆ Obtener niveles eficientes de productividad, auxiliándose de la motivación y del reconocimiento de su personal.
- ◆ Influir en el comportamiento del personal.
- ◆ A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
- ◆ Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y la organización.



La dirección es un factor indispensable dentro de la Administración y para que exista una buena administración. No se puede hablar de Administración sin considerar la dirección. A través de ella se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseables en los integrantes de una entidad y se alcanza buena comunicación.

Esta etapa del proceso administrativo contempla conceptos muy interesantes, todos ellos tienen que ver directamente con las personas, ya que la autoridad, la comunicación, el liderazgo, la motivación y la supervisión son elementos básicos de la dirección que nos sirven para conocer y entender cómo dirigir grupos humanos, conciliando también las necesidades de éstos.

Con el fin de entender mejor qué es la dirección, damos a continuación algunas definiciones de ese término.

Joel Lerner y Baker.	La dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión ⁶⁸
Roberto B. Buchele	Dice que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación ⁶⁹ .

⁶⁸ L. Münch, *op. Cit.*, p. 147..

⁶⁹ *Ídem*



Lourdes Munch	Es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. 70
Joaquín Rodríguez Valencia	Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz ⁷¹ .

Como podemos observar, en las definiciones anteriores hay algunos aspectos en los que coinciden los autores y que son parte esencial de la dirección:

- Coordinación de esfuerzos.
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados.
- Comunicación.
- Motivación.
- Supervisión.

Etapas de la Dirección:

Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados hacia la realización de las tareas de forma eficiente, mediante la autoridad y el esfuerzo de ambas

⁷⁰ *Ibidem.*, p. 148.

⁷¹ J. Rodríguez, *op. Cit.*, p. 467.



partes para el buen cumplimiento de las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos que se trazaron con anterioridad.

Comunicación

Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, o bien, es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas.

Motivación

Motivación, en términos comunes, significa mover, conducir o impulsar la acción. En términos más administrativos, la definimos como la labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos.

Integración

Es la forma en la cual una organización, a través de los responsables, elige y se allega del personal idóneo necesario para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación. Para tal efecto, la integración se vale de las siguientes etapas:

1. Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos (que cumplan el perfil) para ocupar determinado puesto, a través de las fuentes primarias y secundarias del reclutamiento.
2. Selección. Con base en el perfil requerido (conocimientos y requisitos que exige el puesto), se escoge al candidato idóneo para ocupar el puesto.
3. Introducción o inducción. Consiste en orientar de forma general al empleado, sobre las actividades que se realizan en la organización, a fin de que se pueda integrar a sus



labores de una mejor y más rápida manera, para que cumpla de forma eficiente las tareas a realizar.

4. Capacitación y desarrollo. Consiste en el establecimiento de programas que permitan el mejoramiento de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, a fin de realizar mejor su tarea.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso por el cual se selecciona la alternativa más idónea, entre varias, para la solución de un problema. No hay que olvidar que la responsabilidad más importante para un administrador es, sin duda, la toma de decisiones. Esta función se encuentra íntimamente ligada con los gerentes o la dirección.

Explicación del proceso:

- Definir el problema. Establecer claramente la problemática.
- Analizar el problema. Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
- Búsqueda de alternativas. Se da cuando ya han sido definidos los objetivos y metas.
- Evaluación de alternativas. Este paso del proceso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal o el de costo-beneficio.
- Selección de una alternativa. En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:



- **Experiencia.** Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
- **Experimentación.** Técnica no muy demandada por el alto costo que representa.
- **Investigación y análisis.** Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Ahora bien, las decisiones se clasifican en dos grupos:

Programadas.	Se toman cuando el problema es rutinario y estructurado, son aplicadas en niveles intermedios y, en general, en todos los empleados.
No programadas.	Son para problemas no rutinarios y no estructurados que están a cargo de los niveles directivos.

Siempre que se tome una decisión se deben tener en cuenta los factores tiempo, costo, cualitativo, cuantitativo y objetividad de la decisión.

Proceso de dirección

Implica la ejecución de ciertas actividades administrativas necesarias, por medio de las cuales se lleva a cabo la acción de dirigir, y son:



Elementos

También podemos llamarlos componentes.

- Ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Principios

Identificar los principios de la dirección, así como las teorías de la motivación y estilos de liderazgo que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.

Los principios de la dirección se resumen a continuación, de acuerdo a Lourdes Munch Galindo.⁷²

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses

Para que el logro de los objetivos sea exitoso, es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que, de algún modo, también satisfagan intereses personales. Además, cabe señalar que los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

⁷² Lourdes Munch Galindo, *op. cit.* p. 143



Impersonalidad del mando

Todo el personal debe estar en el entendido de que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes. Todas responden al cumplimiento de los objetivos.

Supervisión directa

Los jefes y subordinados deberán estar en constante comunicación para poder trabajar correctamente en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

De la vía jerárquica

Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos: respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

Resolución del conflicto

Los conflictos deben resolverse cuando aparecen, de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización. Por esto, la resolución de conflictos debe ser considerada como una necesidad de cualquier organización.

Aprovechamiento del conflicto

Hablar de la existencia de conflictos nos debe remitir a las alternativas para solucionarlos. Es importante hacer un análisis de nuevas soluciones y estrategias que nos permitan mejorar situaciones ya existentes.



Delegación de la autoridad

Autoridad

La autoridad se define como la facultad formal en una organización, que se le confiere a una persona para poder dictar órdenes y que éstas sean cumplidas por sus subordinados, encaminadas al logro de los objetivos. Como elementos de la autoridad encontramos al mando y la delegación.

Pueden existir diferentes tipos de autoridad en una organización, los más comunes se exponen a continuación: Pueden existir diferentes tipos de autoridad en una organización, los más comunes se exponen a continuación:

- ❑ Formal. Cuando es conferida por la organización. Emanada de un superior para ser ejercida por otros individuos.
- ❑ Lineal. Es ejercida por un solo jefe sobre una persona o grupo.
- ❑ Funcional. Es ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones indistintas.
- ❑ Técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- ❑ Personal. Se origina de la personalidad del individuo.

Por su parte, el mando se define como el ejercicio de la autoridad. Consiste en poner en acción las políticas de la organización. Como elementos del mando encontramos a las órdenes (son el ejercicio de la autoridad a través de la cual, un superior le trasmite una indicación a un



subordinado de que cierta actividad debe llevarse a cabo) e instrucciones (se definen como las normas o procedimientos que habrán de observarse o aplicarse en situaciones de carácter repetitivo).

Delegación

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado (Remitirse a la organización).

Liderazgo

El liderazgo es una función necesaria para toda sociedad, llámese empresa, familia, escuela o grupo de amigos. A través de la historia hemos aprendido cómo el hombre se agrupó en comunidades para subsistir y llevar a cabo acciones encaminadas hacia el progreso y el bienestar común. Tuvo que tomar decisiones, así como coordinar esfuerzos. En este contexto, siempre han surgido individuos que se destacan por ejercer en todo momento la función de tomar decisiones y coordinar los esfuerzos en pro de un grupo social. A estos individuos se les ha calificado como líderes. El liderazgo juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. Del papel que pueda desempeñar un líder dependerán muchas cosas. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas, con los pueblos? ¿Qué es, entonces, el liderazgo?



Es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Asimismo, el liderazgo está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros, valiéndose del proceso de comunicación, para llegar al logro de una o varias metas. En todas las funciones administrativas es indispensable que esté presente el liderazgo para entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.

El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

1. Como cualidad personal. Por sus características, el individuo es considerado líder.
2. Como función. Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

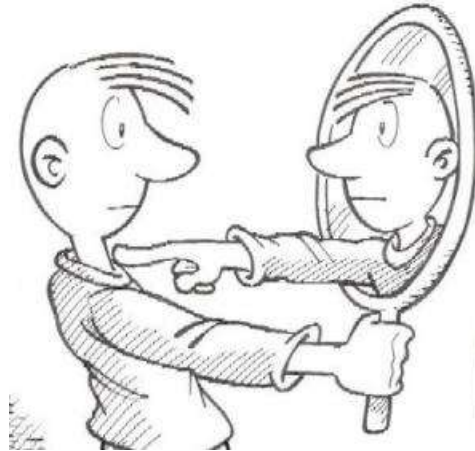
Las características esenciales del liderazgo son:

- Es un fenómeno que se da en los grupos.
- Ayuda a entender el comportamiento de los individuos.
- Facilita la comunicación dentro del grupo.
- Contribuye a la reducción de la incertidumbre de los grupos.
- Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.





Teoría de rasgos



Esta teoría está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos.

Según sus autores, determinados individuos poseen una combinación de elementos (características) que los identifican y orientan a ser líderes potenciales. De acuerdo con lo anterior, los líderes deben poseer las características siguientes:

- Inteligencia
- Decisión
- Sentido de percepción
- Auto confianza
- Confianza proyectada

Idalberto Chiavenato,⁷³ en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, menciona como rasgos más comunes de los líderes, los siguientes:

⁷³ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la Administración*, p. 176



- Físicos: peso, apariencia y energía.
- Intelectuales: agresividad, entusiasmo, auto confianza y adaptabilidad.
- Sociales: habilidades administrativas e interpersonales, y cooperación.
- Relacionados con la tarea: persistencia, iniciativa e impulso de realización

Modelo de Blake y Mouton

Este modelo, conocido también como la rejilla administrativa, consta de dos dimensiones:

- Preocupación por las personas.
- Preocupación por la producción.

De acuerdo con el estilo de liderazgo que se trate, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la organización. Además, los creadores de este modelo, determinaron que hay 81 estilos de liderazgo. No obstante, cinco son los básicos:

Administración empobrecida	En este estilo no se pone atención ni a las personas ni a la producción; es decir, el personal no se hace partícipe ni responsable por sus funciones o tareas (1,1).
Administración en equipo	Es un estilo que da igual importancia a las personas que a la producción; equilibra las necesidades de producción de la empresa y las necesidades de los individuos (9,9).



Administración del club campestre	Se preocupa exclusivamente por las personas, la producción no está en sus necesidades. Fomenta un ambiente de tranquilidad y amabilidad para los individuos (1,9).
Administración autocrática de tarea	Sólo hay preocupación por sacar la producción; las personas no cuentan como tales: son operadores que producen (9,1).
Administración media	Este modelo representa el equilibrio entre la producción y las personas, quienes se sienten valoradas y moralmente estables, lo que permite que trabajen a gusto y en armonía, consiguiendo niveles de producción favorables para la empresa (5,5).

Veamos esta gráfica:





La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. La primera está encaminada a explicar y transmitir la forma en que la empresa considera a la gente como factor primordial a la producción. La segunda se refiere a los procedimientos y procesos, la calidad de los servicios, staff, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción. Asimismo, esta matriz se interpreta en una forma amplia: incluye elementos como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas y el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, fundamenta la responsabilidad en la confianza, las buenas relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias, más que en la obediencia.

Modelo de contingencias

Fred E. Fiedler y sus colaboradores expusieron la teoría de contingencia de liderazgo.

Ellos sostienen que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por factores de carácter situacional y por su interacción con otros líderes y miembros del grupo.

Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Sostuvo que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o en las relaciones. La describimos a continuación:

- Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA (es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos), se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.



- A las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alto) se les considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada una representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y los de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

En situaciones en las que el líder tiene alto grado de control, se plantea la hipótesis de que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). Bajo condiciones de control moderado, se predice un mayor desempeño de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece que los líderes de baja CMA, centrados en la tarea, serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.





Modelo situacional

Este modelo, al igual que el de camino-meta, propone que los líderes modifiquen su conducta de acuerdo con la situación.

Hersey y Blanchard, creadores de esta perspectiva, basan su teoría en la madurez de conducta que demuestren los individuos o grupos al asumir su responsabilidad. Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo.

Veamos:

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPOS DE SUBORDINADOS EN TÉRMINOS DE MADUREZ
Ordenar	No tienen disposición ni son capaces. Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
Venta	No pueden, pero quieren. En este enfoque se incluyen los empleados que no pueden, pero quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
Participación	Pueden, pero no quieren. Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones: “pueden, pero no quieren”. Requieren sentir empatía por parte de los jefes.



Delegación	Pueden y quieren. Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en las personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad. No requieren mucha dirección ni apoyo: se encuentran autocomprometidos.
------------	---

Camino-meta

La teoría de camino-meta fue propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos autores proponen que los líderes serán eficaces, siempre y cuando brinden apoyo a los subordinados, de tal manera que les sea claro el proceso que deben realizar. Esto constituye una fuente importante de motivación.

Los cuatro líderes que House y Evans identifican, son:

1. Directivo. Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
2. De apoyo. Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable, asequible a todos y tratándolos como iguales.
3. Participativo. Consulta con los empleados y, al decidir, toma en consideración sus ideas.
4. Centrado en el logro. Motiva al personal a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de los empleados.



Motivación

El término motivación puede abordarse desde diferentes perspectivas, dependiendo de las necesidades del individuo.

Motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.⁷⁴

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.⁷⁵

Otros términos asociados con este concepto son: motivación para realizarse (realización personal por sí mismo) y motivación por el poder (satisfacción de controlar a los demás, es decir, persuadirlos de tal manera que hagan las cosas como lo pide la dirección).

La motivación al personal es por demás, un punto importantísimo en toda organización. El bienestar del personal y satisfacción (intereses personales) son condiciones sin discusión para que trabaje mejor y alcance resultados óptimos.

⁷⁴ *Ibidem*, p. 502

⁷⁵ L. Münch, *op. cit.*, p. 156



Teorías

Abraham Maslow

Presenta su teoría en un orden clasificado en una “escala de necesidades humanas”, donde a medida que se satisface un grupo de necesidades o nivel, el siguiente se vuelve la meta a alcanzar.

Los dos primeros niveles se consideran primarios o de orden inferior, y los tres siguientes, secundarios o de orden superior. Éstos, llamados también de naturaleza psicológica, no adquieren relevancia para el individuo hasta satisfacer los primarios.

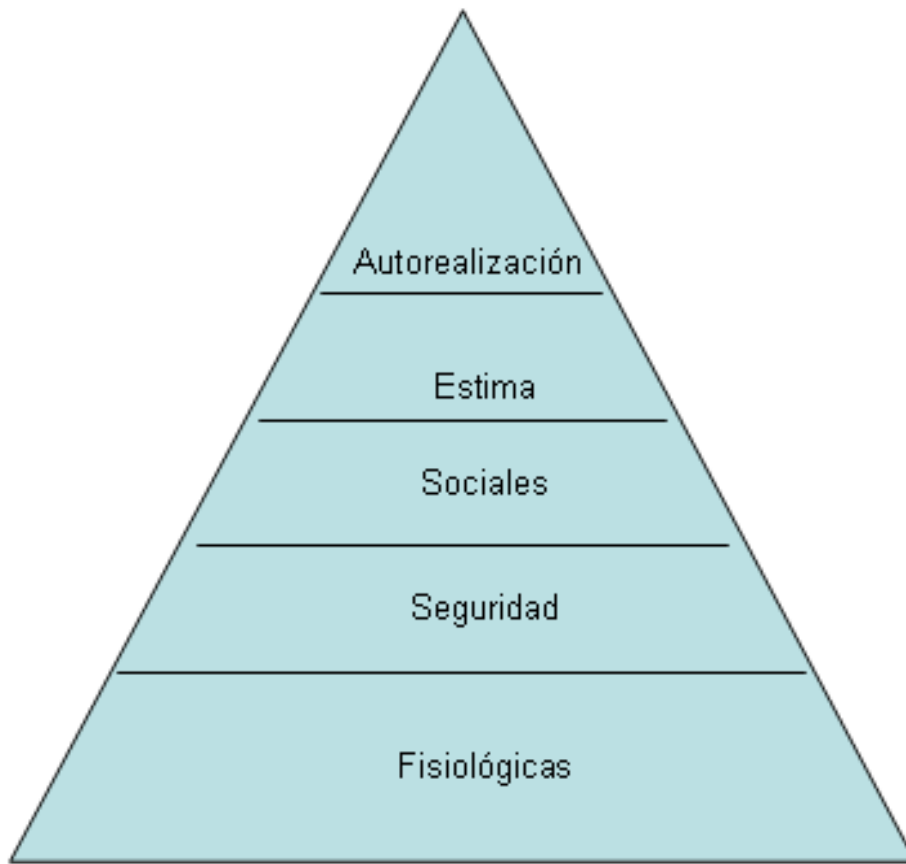
Nivel primario

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow establece que todo ser humano tiene necesidades básicas:

- ✍ Fisiológicas (alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, etcétera). Guardan relación estrecha con la supervivencia del hombre.
- ✍ De seguridad (protección contra daños y amenazas). Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, el ser humano empieza a protegerse en su grupo de trabajo, incluso a buscar seguridad en su fuente de empleo.

Nivel secundario

- ✍ Sociales (amistad, aceptación, afecto, sensación de pertenencia).
- ✍ Estima (reconocimientos, autoestima, autonomía y logros).
- ✍ Autorrealización (impulso para lograr objetivos, crecimiento, etcétera).



Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

David McClelland

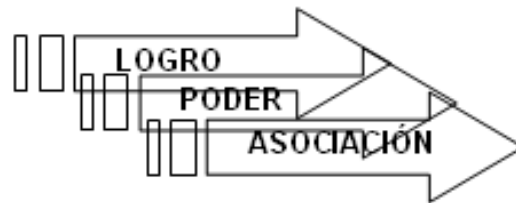
Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo, y los comparó con los de entidades tercermundistas. Así formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).



Logro o realización	Es el deseo de alcanzar la meta, el impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas: luchar por tener éxito.
Poder	Consiste en sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.
Afiliación	Consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos requerimientos también son considerados como impulsores para los individuos, ya que se ha demostrado que si están presentes y son satisfechos, las empresas se organizan y funcionan mejor.

¿Qué nos impulsa?



McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización, argumentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprendan. No los mueve la recompensa, sino la satisfacción por alcanzar lo propuesto.

Según McClelland, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr

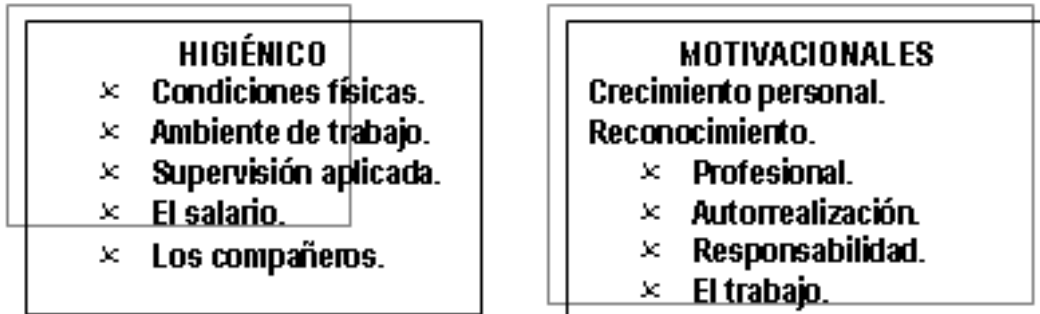
riesgos y fijarse metas. Asimismo, este tipo de ejecutivos tiene gran necesidad de logro, mucho más que los ineficientes, quienes tienden a desarrollar más su requerimiento de afiliación (por eso les interesa más socializar que realizar bien sus tareas).

Federick Herzberg

Este autor propone la llamada teoría de los dos factores de la motivación. Como todas las teorías con este enfoque, tiene como objetivo encontrar los factores que favorecen e incrementan la motivación para el mejor desempeño de las personas en la empresa

Según Herzberg, en el comportamiento de las personas intervienen dos factores:

- Factores higiénicos (o extrínsecos). Cuando éstos no son buenos provocan insatisfacción; sin embargo, si están presentes de manera favorable, tampoco producen satisfacción.
- Factores motivacionales (o intrínsecos). Están ligados directamente con el individuo, sus funciones, tareas y cargos. Cuando son óptimos, ocasionan satisfacción plena en el individuo; a diferencia de los higiénicos, si no están presentes causan insatisfacción.



Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, según Herzberg, hay que poner énfasis en los logros, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen.

Víctor H. Vroom

Vroom propone la teoría de las expectativas de la modificación de la conducta.

Esta teoría pone énfasis en el reconocimiento de ciertas necesidades y motivaciones de carácter personal e individual. Propone que para que el personal desempeñe bien sus actividades, debe conocer el valor de las mismas y qué le aporta él a su trabajo para llegar a la meta planteada.

Para explicar su teoría, Vroom propuso esta fórmula:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$



En donde:

- Fuerza es el grado de motivación que tenga la persona.
- Valencia es la preferencia que da la persona al resultado.
- Expectativa es el grado de probabilidad que tiene la acción en su participación para alcanzar la meta.

Comunicación

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite e intercambia información –verbal, escrita, gráfica o conductual– con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre la organización y las personas.

La comunicación se clasifica de la manera siguiente:

- Formal. Fluye a través de los canales o estructuras formales de la organización (oficios, manuales, etcétera).
- Informal. Se da a través de los grupos informales (comentarios, opiniones etcétera).

A su vez, estos tipos de comunicación pueden ser:

- Verticales. De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
- Horizontales. Entre jefaturas del mismo rango (subjefe-subjefe).
- Verbales. El mensaje se transmite de forma oral.
- Escritos. Mediante un documento escrito (memo, oficio, etcétera).

Para que pueda establecerse una adecuada comunicación, ésta debe ser clara e integral (equilibrada, moderada, difundida correctamente). Además, se debe considerar, utilizar y aprovechar la comunicación informal dentro de la organización.



A su vez, la comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal, formal e informal.



- Emisor. Es quien envía la información (los símbolos, ideas, palabras o gestos) a un receptor (dependiendo la forma en que se maneje el lenguaje, éste ayudará a que el receptor entienda mejor el mensaje).
- Medio (canal de transmisión). Enlaza al emisor y al receptor. Los medios más utilizados son la voz (reuniones, juntas), gestos, teléfono, carta, correo electrónico, fax, etcétera.
- Receptor. Es quien decodifica la información; es decir, traduce e interpreta el mensaje (la decodificación marca el éxito o el fracaso de la comunicación).
- Retroinformación. Son los mensajes que el receptor envía al emisor para valorar si la información fue recibida y comprendida en la forma esperada. La comunicación debe fluir de forma ascendente y descendente.

Barreras

Son obstáculos que limitan el entendimiento de los mensajes:

- ✓ Percepciones diferentes. Cada uno de nosotros percibe y entiende la información de manera diferente, debido a que tenemos diferentes

conocimientos y experiencias, por ello reaccionamos de maneras distintas la información recibida.

- ✓ Lenguaje diferente. Esta barrera es muy común. Tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo lenguaje; de otra forma, es imposible la comunicación.
- ✓ Ruido. Son distorsiones que ocasionan que la información no se entienda correctamente, puede ser físico (por ejemplo, distorsiones en los aparatos transmisores).
- ✓ Emociones. Los sentimientos influyen de tal manera que pueden distorsionar el mensaje original.
- ✓ Incongruencia entre la comunicación verbal y la corporal. Regularmente no hay correspondencia entre nuestras palabras y gestos.
- ✓ Desconfianza de parte del receptor. En este caso, dependerá del grado jerárquico que emita la información para que sea aceptada.
- ✓ Relación personal emisor-receptor (rapport).
- ✓ Barrera transcultural. Por ejemplo, las empresas transnacionales suelen utilizar idiomas diferentes.

Clasificación

Las formas más comunes de la comunicación empresarial son:

- Descendente-formal. Se da desde cualquier nivel jerárquico, siempre hacia abajo.
- Ascendente-formal. Se da siempre hacia arriba, desde cualquier puesto de la organización.
- Horizontal-formal. Opera principalmente en el mismo nivel, es departamental.



- Informal. No sigue las líneas formales de una estructura y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

Comunicación organizacional

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso difícil y complejo. Se da en pequeños grupos, puede ser interpersonal, verbal, no verbal, colectiva o presentar otras formas que se autoricen en la organización. Independientemente del método de comunicación que se utilice, el objetivo es que todos los empleados reciban la información como se planea en los niveles directivos.

Asimismo, la comunicación es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.

La comunicación en la supervisión

Si los jefes emplean instrumentos de medición objetivos para realizar las evaluaciones y aplicar las correcciones necesarias, no están garantizando la conformidad de sus subordinados. Lo más conveniente es establecer un sistema de comunicación entre jefes y subordinados que permita crear una atmósfera de interés bilateral. Asimismo, en todas las etapas del proceso administrativo debe existir un buen sistema de comunicación que permita que todos se sientan parte de la organización.

Toma de decisiones (Ver tema de la planeación)

Herramientas y técnicas de la dirección

A continuación se explican de forma breve las más utilizadas para la toma de decisiones.

- **Redes.**

Son parte integrante de la teoría de los grafos. El CPM (Critical Path Method) y el PERT (Program Evaluation Review Technique) son gráficos de flechas que tienen como finalidad identificar los caminos posibles para el logro del objetivo, considerando el tiempo y el costo estimado o proyectado. Líneas de espera: también conocida como teoría de colas, busca la reducción de tiempos en relación con amontonamientos, aglomeraciones y esperas. En el texto Introducción general a la teoría de la administración, de Idalberto Chiavenato, se listan como elementos de la teoría de colas los siguientes:

- Tiempo de espera de los clientes.
- Número de clientes en la fila.
- La razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.

- **Teoría de juegos**

Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización. No todos los conflictos pueden ser manejados con esta teoría, la aplicación de ésta es posible cuando se cumplen las siguientes características:

- Se conoce el número de personas involucradas.
- Se conocen plenamente las diferentes alternativas a seguir.
- Las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de ésta.

- **Los árboles de decisión**

Son gráficos que nos muestran las soluciones alternas que existen para resolver un problema.



3.4. Control

Como función del proceso administrativo, la naturaleza del control consiste en supervisar todos los niveles de la organización mediante el mecanismo para evaluar el trabajo que se realizó en la planeación, organización y dirección. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

Como función del proceso administrativo, la naturaleza del control consiste en supervisar todos los niveles de la organización mediante el mecanismo para evaluar el trabajo que se realizó en la planeación, organización y dirección. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes.



Las medidas de control nos permiten verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido. Estas medidas pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo: antes, durante y después de realizar las actividades. Asimismo, el control es parte importante de la administración, ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, el personal y la dirección adecuados. Definitivamente, sin control no podemos verificar la situación real ni determinar si estamos haciendo lo correcto.

Identificar al control como una función administrativa para medir, detectar y corregir a tiempo las desviaciones que no vayan de acuerdo a los planes trazados en la planeación.

El control es considerado como la función administrativa que consiste en medir, corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Esto implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas⁷⁶.

Según Lourdes Münch Galindo, es la evaluación, así como medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.⁷⁷

⁷⁶ H. Koontz, *op. cit.*, p. 796.

⁷⁷ L. Münch, *op. cit.*, p. 172.



Con base en las definiciones anteriores, podemos establecer los siguientes propósitos del control:

- ❑ Medir resultados
- ❑ Establecer medidas correctivas
- ❑ Identificar desviaciones
- ❑ Limitar las acciones
- ❑ Generar información para la toma de decisiones

Objetivos del control

El control tiene como objetivo detectar errores y desviaciones a tiempo, para corregir las fallas en el momento justo, aplicando para ello los mecanismos de control adecuados, según sea el caso. A través del control podemos valorar los objetivos previstos en la planeación, por lo que el control debe ser efectivo y eficiente. Para esto debe contar con las siguientes características:

- ☞ Debe ser oportuno. Si hablamos de que lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control es informar de inmediato cualquier situación.
- ☞ Debe ser accesible. Las medidas que se establezcan deben ser de fácil entendimiento.
- ☞ Deben ubicarse. Los controles no se pueden establecer en toda la empresa, por lo que se deben ubicar estratégicamente en las áreas.
- ☞ Deben reflejar a la organización. Los controles que se implementen deben estar acorde con el tamaño y necesidades de la organización.



Dentro del control, el término norma es fundamental, por lo que es importante definirlo:

La norma es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Asimismo, el control es importante ya que:

- Se aplica a todo.
- Nos permite introducir medidas correctivas.
- Refleja y proporciona información sobre la forma en que se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.
- Compara los resultados de la actividad.
- Suministra información.
- Proporciona políticas y reglas.
- Suministra a los responsables.
- Conoce las causas que producen las desviaciones.

Principios del control, de acuerdo a Lourdes Munch Galindo: ⁷⁸

Equilibrio	El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.
De los objetivos	Los objetivos son el eje de toda organización; sin ellos, el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de los objetivos.
De la oportunidad	El control debe aplicarse antes de que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
De las desviaciones	Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó para evitar más errores en el futuro.
Costeabilidad	Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
De excepción	Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que

⁷⁸ Lourdes Munch Galindo, op. cit. p.173



	colaboren al alcance de los objetivos, con la finalidad de reducir tiempos y costos.
De la función controlada	La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte. Es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrado con las tareas que revisa.

De acuerdo con Harold Koontz, los principios de control pueden agruparse en tres categorías: según su propósito, naturaleza, estructura y proceso⁷⁹.

Según propósito y naturaleza.

Según la estructura

Principio de reflejo de planes.	Mientras más claros sean los planes, se contará con mejores diseños de control que responderán adecuadamente a las necesidades de los administradores.
Principio de adecuación organizacional.	En la medida en que una estructura organizacional sea más completa e integrada, y el diseño de control sea mejor –a fin de reflejar el punto de la estructura organizacional en la que recae la responsabilidad sobre las acciones–, se facilitarán más los controles y la corrección de desviaciones respecto de los planes.
Principio de individualización de los	Entre más comprensible sea la información que reciben los administradores sobre las

⁷⁹ Koontz, *op. cit.*, p. 758.



controles. técnicas de control, más las utilizarán y se obtendrán mejores resultados.

Según el proceso

Principio de normas	El control requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas
---------------------	---

Principio de control de puntos críticos	El control que es eficaz necesita poner atención especial en los puntos críticos para la evaluación del desempeño, con base en los planes trazados
---	--

Principio de excepción	En la medida que los administradores concentren más sus esfuerzos de control en excepciones administrativas, más eficientes serán los resultados
------------------------	--

Principio de flexibilidad de los controles	Los controles deben ser flexibles, ya que si hay fallas o imprevistos, no perderán su eficacia
--	--

Principio de acción	El control sólo se justifica si hay desviaciones respecto de los planes, que son corregidas mediante la planeación, organización, integración y una dirección adecuada
---------------------	--

Proceso del control

El control, considerado como parte final del proceso administrativo, ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben considerarse los factores siguientes:



Cuantitativos

- ◆ Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- ◆ Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
- ◆ Costo. Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.

Cualitativos

- ◆ Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

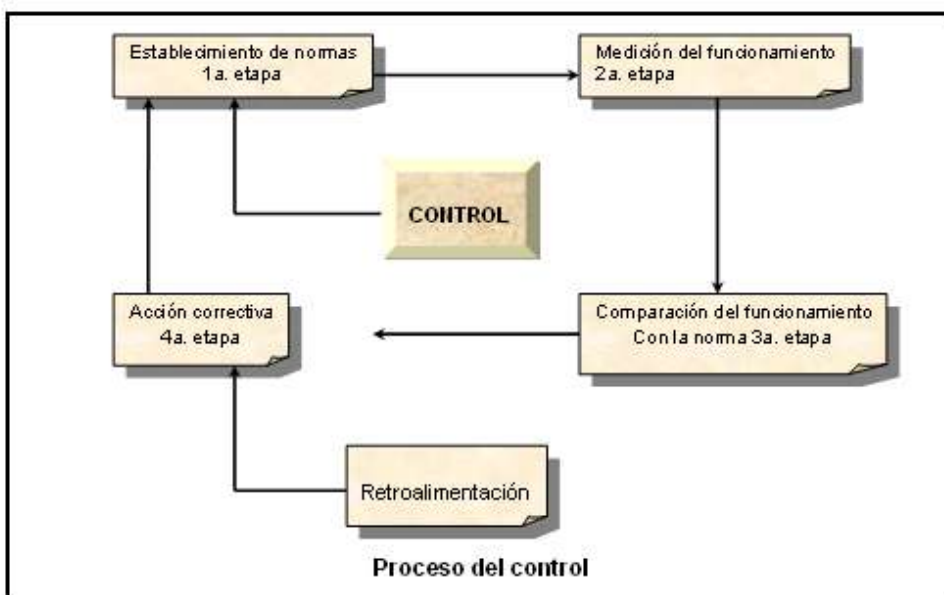
El proceso de control podría establecerse de acuerdo a los siguientes pasos:

- Control.
- Establecimiento de estándares. El establecimiento de estándares está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación. La clave está en que los objetivos o metas estén perfectamente claras, es decir, que tengan exactitud, utilidad y fecha específica o límite.
- Medición de resultados. Consiste en comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidas con anterioridad. Si el resultado que arroje dicha medición corresponde a las normas establecidas, entonces podríamos decir que estamos bajo una situación en la que todo está bajo control.



- Corrección. Si al medir los resultados, éstos no cumplen o corresponden con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.
- Retroalimentación. Para que el ciclo quede cubierto es necesaria la retroalimentación, ya que a través de ella se realizarán los ajustes necesarios para adecuar las actividades al sistema administrativo global.

El proceso de control propuesto en el libro *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, de Joaquín Rodríguez y Valencia⁸⁰, consta de cuatro etapas:



⁸⁰ Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, Pág. 551 a la 562



Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control.

Los tipos de estándares que se deben utilizar son:

1. Estadísticos
2. Fijados por apreciación
3. Técnicamente elaborados

Medición.

Primero tenemos el establecimiento de normas. Éstas son la base para medir el desempeño real contra el esperado y reflejan la planeación de toda una empresa. Hay diversas clasificaciones de normas, por ejemplo:

- Materiales
- De costos
- De productividad
- De publicidad
- De tiempo
- De ingresos
- De información

En este contexto, la medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos, hay diferentes alternativas:



- Observación personal. Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que sólo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos y normas preestablecidos.
- Informes escritos. Deben ser claros, oportunos, exactos y poco excesivos.
- Informes orales. Generalmente se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- Datos estadísticos. Este método permite tomar muestras de las actividades a evaluar –reduciendo así tiempo y costo para la empresa–, a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos. De esta manera se logra una mejor objetividad en la medición.



Comparación.

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego, se debe distinguir un criterio para valorar que tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible de la zona de trabajo.



Mediante esta inspección logramos saber en dónde y qué hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o su diferencia es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control. En caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y una valoración de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

Acción administrativa

Es la última fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicará:

- ☞ Acción remediadora. Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma posible, evitando cambios de procesos, métodos y procedimientos.
- ☞ Acción correctiva. Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

Al establecer medidas correctivas se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

Finalmente, podemos afirmar que, para establecer un sistema de control, es necesario.⁸¹

1. Contar con objetivos y estándares estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.

⁸¹ Münch Galindo, *op. cit.*, p. 181.

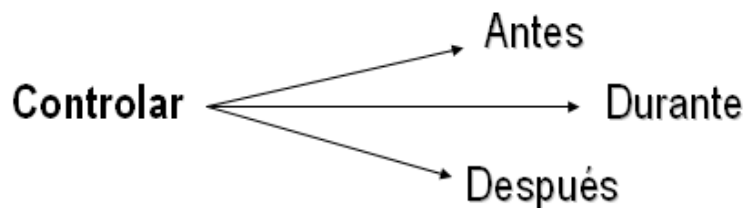


3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos (se debe tomar en cuenta que un sistema de control, por sí solo, no contribuye a la eficiencia).
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - ✍ Eliminando los que no sirven.
 - ✍ Simplificándolos.
 - ✍ Combinándolos para perfeccionarlos

Tipos de control

Reconocer los tipos de controles que deben aplicarse en las organizaciones, como seguimiento a las actividades, para asegurarse que se lleven a cabo conforme a lo planeado.

En toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control durante la actividad, antes de llevarla a cabo o al finalizarla.



Tipos de control

Control previo (Antes).

Para que este tipo de control funcione, se requiere que el encargado de aplicar el control tenga información precisa y oportuna, debido a que su objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad). Este tipo de control tiene la ventaja de prever antes de la corrección. Su utilización por las organizaciones no es tan frecuente como

debiera y a veces no es tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

Control concurrente (Durante).

Permite corregir problemas antes de que crezcan y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

Control posterior a la retroalimentación (Después).

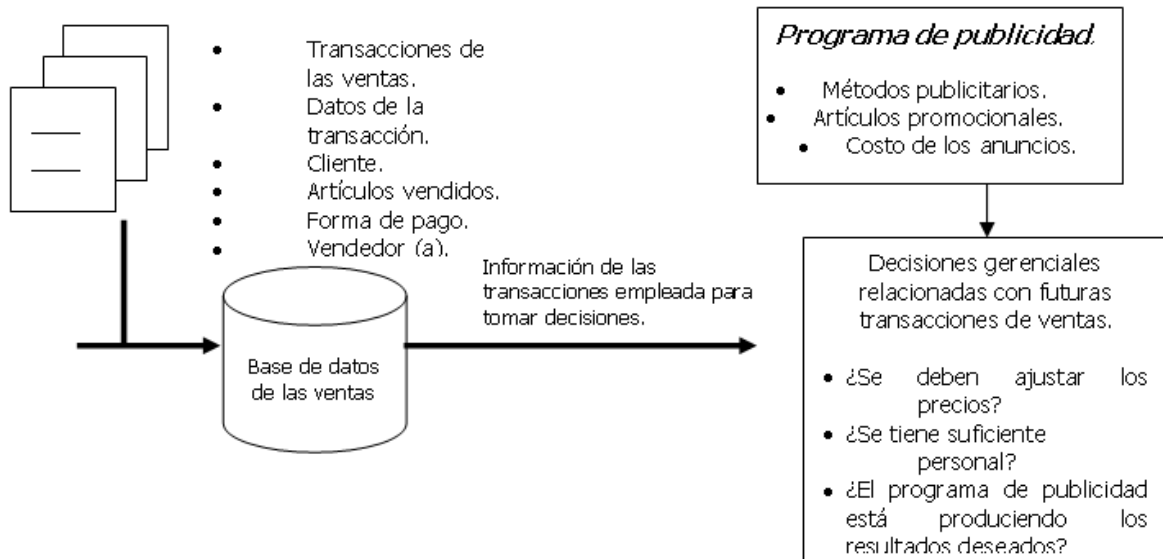
Este tipo de control es el más común en toda organización, pero no es óptimo puesto que las correcciones se llevan a cabo después de ocurridos los hechos. Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema; no obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

El sistema de información administrativa (MIS, por sus siglas en inglés) de carácter formal, tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Desde un punto de vista más técnico, un Sistema de Información Gerencial (SIG) o Sistemas de Información Administrativa, es un sistema de cómputo administrativo que realiza una combinación de datos, herramientas de carácter analítico y modelos para apoyar la correcta toma de decisiones. Tiene como finalidad apoyar a los gerentes con información para que puedan tomar decisiones. Dicha información se traduce en reportes o resúmenes, con cierta periodicidad, de actividades rutinarias, lo que hace que trabajen bajo el soporte de situaciones bien



estructuradas (consiste en que los usuarios conozcan por anticipado los factores a considerar, así como las variables más significativas que pueden influir sobre un resultado), por lo que permiten anticipar requerimientos de información al trabajar sobre información que ya fue preparada y se presenta mediante un formato diseñado de antemano. Es decir, se va alimentando la base de datos con información nueva. Finalmente, para la implementación de un Sistema de Información Gerencial, es de vital importancia considerar que tener la información oportuna no es contar con la última factura o última transacción, sino que va mucho más allá. La información gerencial se produce con base en documentos históricos tendientes al análisis y sobre proyecciones futuras. También se hace necesario contar con indicadores como tasa de cambio, interés bancario, presupuestos, etc. Ésta es la clave: el establecimiento de indicadores que nos permitan valorar y, sobre todo, medir cómo va caminando la empresa hacia el logro de los objetivos (ver figura: Ejemplo de cómo las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas)



Ejemplo de cómo las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas⁸².

Para establecer un sistema de información de esta naturaleza, se requiere:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información.

83

Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes, entre otros:

✍ De las tasas de rotación de personal.

⁸² James Senn, *Sistemas de Información para la Administración*, pág. 13

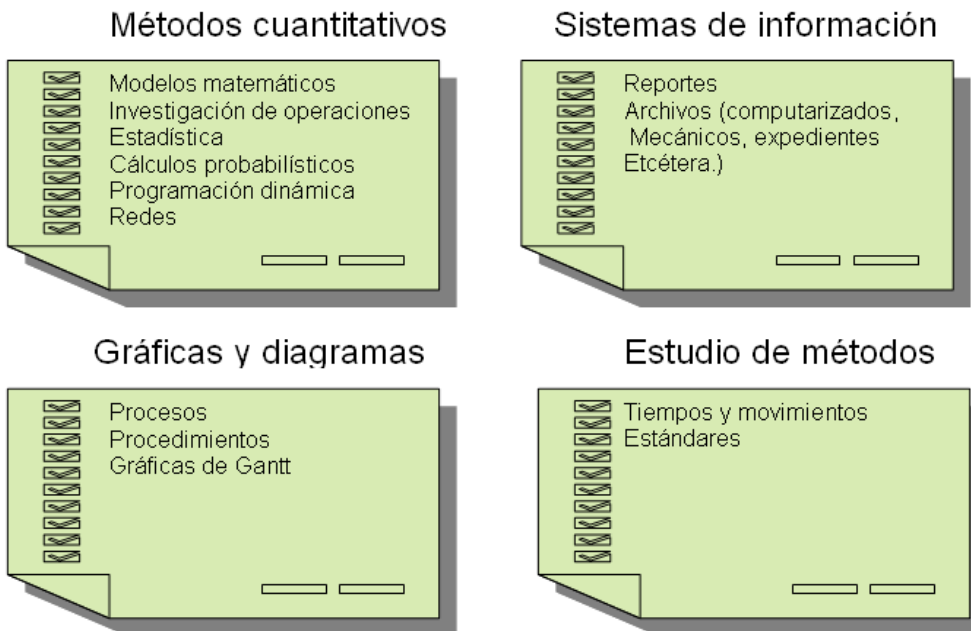
⁸³ Texto tomado de los *apuntes de informática básica* plan de estudios 2005.



- ✍ Del personal según edad, sexo, ocupación e ingresos.
- ✍ De los niveles que guardan los inventarios.
- ✍ De ventas.
- ✍ De asistencia.
- ✍ De ingresos y egresos.

Herramientas y técnicas de control

Para efectos de este trabajo, sólo explicaremos los más utilizados en las organizaciones:



Herramientas de control

Sistemas de información.

Son los medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.

Reportes e informes.

Varían de una organización a otra, pero los más comunes son:

- ☞ Reportes de información.
- ☞ Informes de control (son utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias).

Formas.

Son documentos impresos, utilizados para el registro de actividades relativas a cada departamento. Su importancia radica en que facilitan la transmisión de información.

Redes.

Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad. Los métodos más comunes utilizados por las redes son:

PERT.

Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.

CPM.

Sólo emplea una estimación de tiempo.

Investigación de operaciones.

Este modelo refleja variables y restricciones en diferentes situaciones, así como en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.

Gráficas de Gantt.

Este método se basa en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales, para llevar a cabo una o varias tareas.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En 1916, en Francia, surgió la Teoría Clásica, la cual concibe a la organización como una estructura. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, a quien se considera el iniciador de esta teoría, los principales aspectos de ella son tratados en: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o condena escalar. La Teoría Clásica de la Administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los 14 principios, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

Derivado de lo anterior, al proceso administrativo se le define como el conjunto de fases o etapas que se relacionan entre sí para efectuar el proceso de la administración. Esta división en fases se hace con fines de estudio, ya que la planeación, organización, dirección y control (fases del proceso administrativo) deben ejecutarse de forma simultánea en mayor o menor grado, y no puede aislarse una de la otra. Dicha división nos permite analizar y entender la relación del proceso administrativo con las áreas funcionales de la organización, dado que, en gran medida, la productividad y eficiencia de una organización depende de cómo se lleve a cabo dicho proceso.

La importancia de comprender y estudiar el proceso administrativo consiste en que, para administrar cualquier organización, gerencia, departamento o sección, es necesario aplicarlo correctamente para lograr los objetivos planteados.

Así, el proceso administrativo ha sido la herramienta de mayor importancia desde los orígenes de la Administración como profesión. Su estudio se centra en el análisis de su universalidad, su naturaleza, los principios que lo rigen, así como la sistematización que se le ha dado a la administración. Asimismo, durante el desarrollo de la teoría administrativa, varios autores han planteado el proceso administrativo desde diversos enfoques. Dichos autores son tanto nacionales como extranjeros, y conocidos por su trayectoria en la presentación de sus obras. Cada autor divide al proceso en etapas o fases, y en su análisis se ve que casi todos coinciden en presentar las mismas etapas, aunque algunos dividen algunas o fusionan otras, pero casi todos coinciden en presentar el modelo de proceso administrativo formado por la planeación, la organización, la dirección y el control.



La planeación consiste en determinar en el presente las acciones o resultados que se esperan realizar y alcanzar en un futuro, a partir de un objetivo fijado de antemano (¿Qué se va a hacer?). Aquí se fija un conjunto de **estrategias** (acciones que se consideran más adecuadas para que una empresa enfrente a la competencia -muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en las condiciones más ventajosas-), **programas** (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), metas (fines alcanzables en un tiempo determinado), **políticas** (guías para orientar la acción) y **objetivos** (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta) de una organización.

La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización. Si se hace una buena planeación se disminuyen errores, riesgos y problemas que puedan presentarse en las siguientes funciones administrativas (etapas) que completan el proceso administrativo.

Así, la planeación tiene como propósito el establecimiento de acciones tendientes a decidir dónde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y los recursos humanos), qué estrategias se van a llevar a cabo para que la empresa se adapte al medio que le rodea y así asegure su supervivencia, cómo se van a coordinar las funciones para una mejor optimización de los recursos. La importancia de la planeación radica en que es básica (como ya se dijo) para cualquier organismo social y pieza



fundamental para las otras etapas, pues las antecede y, de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, que dirigir y que controlar.

Por su parte, la Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos; por ejemplo, para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas. Pero a nosotros nos interesa el significado de esta palabra en términos administrativos. Así, organización, según la mayoría de los estudiosos de la Administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano. Entonces, la organización implica el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, hay una serie de factores fuertemente ligados a la estructura organizacional que conviene analizar en esta unidad, para conocer en qué medida impactan a la organización (división del trabajo, departamentalización, rangos o jerarquías, autoridad y coordinación, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición).

En conclusión, la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado, por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación –necesarios para el buen desempeño de las tareas- con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización. Las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir actividades comunes. Éstas deben diseñarse lo mejor posible para que su



ejecución sea adecuada. De este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo.

La dirección consiste en guiar y conducir a los subordinados al logro de los objetivos. Esta fase considera a la parte humana de la administración y tiene como elementos importantes el liderazgo, con sus diferentes modelos, la motivación y sus teorías diversas; la comunicación vista como proceso, la toma de decisiones y naturalmente, su aplicación en las diversas áreas funcionales.

La dirección es la parte humana de la administración, ya que considera las características propias de los trabajadores y, debido a que éstos no son propiedad de la empresa, es imposible obligarlos a trabajar a su máxima capacidad; esto sólo se logra con la voluntad de ellos mismos. La organización invierte en la capacitación, pues para lograr sus fines requiere conservar al personal, ya que sin los recursos humanos, la entidad no puede lograr los objetivos que pretende. Lo anterior nos hace ver la importancia de la dirección dentro del proceso administrativo.

Los elementos más importantes de la dirección son: el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones.

El liderazgo consiste en propiciar el ambiente adecuado para que los subordinados, a través de su trabajo, puedan satisfacer sus necesidades personales y lograr los objetivos de la organización, y para ello, el administrador debe conocer los diferentes modelos y estilos de liderazgo. El esfuerzo que dediquen los subordinados se verá reflejado en los resultados logrados. Conviene señalar que no existe un mejor estilo de liderazgo, más bien se debe ejercer aquél que más convenga a la situación que se presente.

La motivación es el “motor interno” que impulsa a los individuos a realizar determinadas conductas que satisfagan sus propias necesidades. El administrador debe conocer diferentes teorías para motivar a los grupos de trabajo; sin embargo, es difícil de lograr porque cada individuo tiene diferentes necesidades.

La comunicación es importante para el funcionamiento de una entidad, se podría comparar con el oxígeno que respiramos, pues sin éste no es posible funcionar, pero a pesar de su importancia y cotidianidad, en ocasiones es difícil ejercerla adecuadamente. La comunicación eficiente nos permite conocer los planes, las instrucciones, las órdenes, los informes, los reportes, etcétera, de las personas que trabajan en una organización. El administrador debe utilizarla como una herramienta a su servicio debido a que es parte importante de la red de información dentro de la estructura administrativa. La comunicación puede tener muchas barreras o ruidos, los cuales es necesario conocer para evitarlos y tener una comunicación eficiente con las diferentes partes de la institución.

La toma de decisiones es otro de los elementos de la dirección y consiste en la elección entre dos o más alternativas para resolver problemas en forma racional, a través de un proceso sistemático y continuo.

El control, como última etapa del proceso administrativo, es el que cierra el ciclo a las etapas del proceso (que se han dividido en etapas sólo para su estudio o fines didácticos, pero que, como ya lo vimos, pueden darse de manera simultánea).



El control se define como un proceso mediante el cual, se fijan estándares o normas de actuación que se formulan en la etapa de la planeación. Una vez ejecutadas, deben medirse para compararse y determinar si existen diferencias con relación a lo planeado. En este caso se tomarán medidas correctivas para iniciar nuevamente el proceso. Por lo tanto, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique, así que puede ser entendido como una función de la administración (proceso administrativo), junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. Asimismo, también se le ha identificado como un medio de regulación utilizado sobre tareas que un controlador aplica para acompañar y avalar su desempeño, y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar sistemas automatizados que mantengan un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total.

Así, el control es de gran importancia porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, por lo que hay que verificar y corregir las fallas detectadas en el proceso para eliminar errores.

El control también sirve para enfrentar cambios, es decir: los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público; surgen materiales y tecnologías nuevas, se aprueban o enmiendan reglamentos



gubernamentales, etc. Entonces, la función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Por lo tanto, las características que debe tener un sistema de control eficiente, los diferentes tipos de control, los sistemas de control y las principales herramientas de control (por ejemplo, modelos matemáticos, estadísticas, sistemas de información [reportes, expedientes, etcétera], gráficas, estándares etcétera) son los principales tópicos de esta unidad, y el administrador debe aplicarlas en las diferentes áreas funcionales.



GLOSARIO

Acción correctiva.

Es la cuarta etapa del control, que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Actividad administrativa. Conjunto de actos administrativos que realiza una persona, una institución o parte de ella.

Actividad. Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento. Conjunto de actos u operaciones que realiza una institución o parte de ella. Labor. Generalmente se utiliza el término labor para designar operaciones realizadas por una sola persona, y actividad cuando se trata de operaciones de las que es responsable un departamento o unidad administrativa integrada por varios miembros. Desde el punto de las técnicas PERT y CPM, actividad es el lapso de tiempo durante el cual se realiza una operación dada.

Adecuación o ajuste a la organización. Concepto derivado de los términos en inglés downsizing y rightsizing, los cuales se utilizan en los

procesos de reingeniería organizacional. El primero de ellos (downsizing) tiene dos diferentes significados en el mundo de los negocios actual: por una parte se refiere a reducir la organización, por lo general mediante el despido de personal, y reagrupamiento de funciones. Por otra parte, en términos de tecnología de información, se relaciona con el movimiento total o parcial de las aplicaciones en una computadora a un sistema más reducido, a una red de computadoras personales. El segundo (rightsizing) implica la colocación de las aplicaciones computacionales en una plataforma o centro de operaciones para racionalizar su uso. Simplificar las tareas reubicando todas las aplicaciones en un lugar específico de fácil acceso.

Administración de recursos financieros. Es el conjunto de técnicas y lineamientos encaminados a proveer los fondos monetarios necesarios para la operación de la empresa, así como su aplicación para alcanzar eficientemente su objetivo.

Administración de recursos humanos. Es el conjunto de técnicas y lineamientos encaminados a lograr la eficiente utilización de los recursos humanos de que dispone un organismo, procurando un justo equilibrio entre los objetivos institucionales y las aspiraciones e intereses legítimos de los trabajadores. Función de la administración que se preocupa por obtener, capacitar, motivar y conservar a los empleados. Filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una organización.

Administración de recursos materiales. Consiste en proporcionar con oportunidad, en la cantidad y calidad necesarias, y al menor costo, los bienes requeridos para el adecuado funcionamiento de las diversas unidades administrativas, controlando su destino y empleo.



Administración de sueldos y salarios. Es el conjunto de técnicas y lineamientos que nos permite determinar la justa compensación o remuneración de los servicios del empleado, considerándola como un elemento de atracción, retención y motivación de la fuerza de trabajo.

Administración por objetivos APO (Management by objectives MBO). Técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Se basa en la fijación de metas, en la planeación relativamente autónoma de los objetivos trazados y la revisión periódica de los progresos de los mismos.

Administradores de mandos medios. Administradores que reciben amplias estrategias y políticas generales de los administradores de primer nivel, las cuales traducen en objetivos y planes específicos para su implementación por los gerentes de primera línea.

Administradores de primer nivel. Personas responsables de la dirección y las operaciones generales de una organización.

Administradores de primera línea. Los que sólo son responsables del trabajo de los empleados operativos y que no supervisan a otros administradores. Son los administradores primarios o de menor nivel en la organización.

Administradores funcionales. Ejecutivos que supervisan a empleados con habilidades especializadas en un área de operación,

como contabilidad, personal, nómina, finanzas, comercialización o producción.

Alianza estratégica. Dos o más compañías de investigación de mercadotecnia, con destrezas y recursos singulares, forman una alianza para ofrecer un nuevo servicio a los clientes, dar apoyo estratégico a las compañías o crear de algún otro modo beneficios mutuos. Asociación conjunta entre dos o más empresas que se crea para tener una ventaja competitiva en el mercado.

Ambiente político. Ambiente de los administradores que se relaciona con la legislación, reglamentaciones y dependencias gubernamentales, y sus acciones.

Ambiente social. Ambiente de los administradores que se relaciona con las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, creencias y costumbres de las personas, en cualquier grupo o sociedad determinados: fuerzas sociales.

Ambiente Tecnológico. Ambiente de los administradores relacionado con elementos tales como el conocimiento de la forma de hacer las cosas, los inventos y las técnicas en las áreas de proceso, máquinas y herramientas.

Ambiente. Instituciones o fuerzas externas que afectan potencialmente el desempeño de una organización.

Ámbito. Escala en que se realiza el cambio en una organización (p. ej. en toda la organización, nivel por nivel o departamento por departamento).



Análisis de puesto. Estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones que constituyen una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de actitud que se requieren.

Análisis matricial. Una técnica de creatividad analítica que consiste en definir, en primera instancia, el problema; luego, registrar en una lista toda posible solución teórica y, por último, proceder a evaluar cada una de las sugerencias.

ANSI. Es la institución que ha desarrollado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos.

Autoliderazgo. Capacidad de los trabajadores de motivarse para realizar, tanto las tareas que son naturalmente gratificantes como las que son necesarias, pero no atractivas.

Autoridad administrativa. Derecho de dirigir y controlar subordinados que apoyan actividades de línea mediante asesoría, recomendaciones, investigaciones y experiencia técnica.

Autoridad burocrática. Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mando. Es basada en la promulgación.

Autoridad carismática. Cuando los subordinados aceptan órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican.

Autoridad de línea. Facultad de asesorar, pero no de emitir órdenes directas. Generalmente, los miembros del departamento de personal gozan de autoridad indirecta respecto a otros integrantes de la organización.

Autoridad de mando. Autoridad para dirigir el trabajo de un subordinado.

Autoridad de personal. Autoridad de los grupos de individuos que proporcionan asesoría y servicios a los directores de línea.

Autoridad de personal. Autoridad de los grupos de individuos que proporcionan asesoría y servicios a los directores de línea.

Autoridad del personal staff administrativo. Puestos de apoyo, ayuda y consejo para los administradores de línea.

Autoridad del personal staff administrativo. Puestos de apoyo, ayuda y consejo para los administradores de línea.

Autoridad formal. Es un poder, una facultad concedida por la organización al individuo que en ella ocupe una posición determinada en relación con otros.

Autoridad formal. Facultad de mando, conferida a un órgano o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. Existen tres tipos de autoridad formal: lineal (administrativa), funcional y técnica (staff).



Autoridad fragmentada o compartida. Situación en que la autoridad total para lograr un resultado determinado depende de más de un puesto y debe agruparse o combinarse para tomar la decisión requerida.

Autoridad funcional. Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, en ciertas ocasiones, sobre asuntos que normalmente competen a los gerentes en línea. Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos. Es la que existe entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea, es decir, la autoridad restringida a una función específica.

Autoridad funcional. Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, en ciertas ocasiones, sobre asuntos que normalmente competen a los gerentes de línea. Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos. Es la que existe entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea, es decir, la autoridad restringida a una función específica.

Autoridad implícita. Es la autoridad ejercida por un gerente de personal debido a que los demás saben que esta persona tiene acceso a la alta administración (en áreas tales como pruebas y acción afirmativa).

Autoridad lineal. Aquélla que se obtiene por delegación directa, a través de los distintos niveles jerárquicos de una estructura organizacional.

Autoridad organizacional. Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

Autoridad organizacional. Grado de libertad de acción que se confiere a las personas que ocupan los puestos organizacionales. El derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

Autoridad staff (Técnica). Es la que corresponde a los órganos que tienen por objeto asesorar y aconsejar a las unidades con autoridad lineal o administrativa, en aquellas actividades que requieren experiencia y conocimientos técnicos especializados, las cuales podrán transformar tales recomendaciones en resoluciones.

Autoridad tradicional. Se basa en la creencia en las tradiciones y en la legitimidad del status de la gente que ejerce la autoridad por conducto de tales tradiciones.

Autoridad. Capacidad que se confiere a un órgano o persona para actuar y resolver sobre determinada materia, en un campo específico. Facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión. Persona u organismo que ejerce una potestad que le ha sido conferida legalmente, para desempeñar una función o para dictar, al efecto, resoluciones cuya obediencia es indeclinable, bajo la amenaza de una



sanción y la posibilidad legal de su ejecución forzosa en tal caso. Es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo y dar órdenes. Fuerza para alcanzar los resultados deseados, que indica la jerarquía formal y las relaciones de presentación de informes. Poder formal que una persona posee por su posición en la jerarquía de la organización. El reconocimiento de la autoridad es necesario para la eficacia de la organización y representa un coste de la pertenencia de la misma.

Blake & Mouton. Destacan tres tipos de desarrollo: cambio evolucionario, cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es pequeño y dentro de los límites de las expectativas; cambio revolucionario, cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye, contradice o destruye los arreglos de las expectativas y el desarrollo sistemático. Los responsables por el cambio delinean modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es. Algunos citan condiciones que, si son cumplidas, aumentan la probabilidad de éxito: para cambiar una empresa es necesario cambiar toda la empresa. Que aquellos que la dirigen inicien el cambio. El esfuerzo debe ser “hágalo usted mismo”. Es necesario aplicar maneras sistemáticas de pensamiento y análisis, es necesario ver, comprender y conseguir el compromiso de las personas, y que aquellos que la lideran y administración estudien términos específicos y operacionales.

Cambio de grupo. Cambio en el riesgo de la decisión, entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo. El cambio puede ser hacia un riesgo mayor o hacia el conservadurismo.

Cambio Organizacional. Conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización. El proceso de cambio

organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (provienen del ambiente) o endógenas (provienen de la tensión organizacional). Capacidad de una organización para adaptarse a su contexto como condición básica de sobrevivencia. El proceso de cambio organizacional es propiciado por dos tipos de fuerzas: exógenas, fuerzas que provienen del medio ambiente, como nuevas tecnologías, cambio en los valores de la sociedad, así como nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Endógenas, fuerzas que crean la necesidad de un cambio estructural y de comportamiento en la organización. Proviene de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados en el trabajo.

Camino o ruta crítica. Técnica de análisis de redes que se emplea para programar y controlar el trabajo en proyectos, en que se conoce con bastante precisión el tiempo requerido para terminar las tareas.

Capital humano. La inversión de una compañía u organización en la capacitación y en el desarrollo de sus integrantes.

Capital humano. La inversión de una compañía u organización, en la capacitación y en el desarrollo de sus integrantes.

Características del puesto. Aspectos del puesto de un empleado, que determinan sus limitaciones y retos.

Clima organizacional. Ambiente humano dentro del cual, los empleados de la organización llevan a cabo su trabajo.



Colaboración. Un enfoque relacionado con el conflicto que maximiza el comportamiento de una cooperación y de buena voluntad. Básicamente, se genera una solución que brinda satisfacción a ambas partes. Situación en que las partes de un conflicto desean, cada una, satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.

Comparación del desempeño con el estándar establecido. Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Comportamiento organizacional. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones, y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia disciplinaria y casi independiente. Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización.

Comunicación gerencial. Comunicación dentro del grupo gerencial.

Comunicación. Acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes, etc. Transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa, que tiene como finalidad establecer canales o conductos para enviar o recibir mensajes que pueden ser orales, escritos o emitidos a través de medios magnéticos. Acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que

uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer alguna cosa. Consultar o conferir con otros un asunto, tomando en cuenta su opinión.

Control administrativo. Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Control de calidad. Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

Control de costos. Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

Control de desperdicios. Se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

Control de inventarios. De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.

Control de los tiempos de producción. Por operario o por maquinaria, para eliminar desperdicios de tiempos o esperas innecesarias, aplicando los estudios de tiempos y movimientos.



Control de mantenimiento y conservación. Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

Control de operaciones Productivas. Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

Control de propaganda. Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.

Control de vacaciones. Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

Control presupuestario. Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.

Controles de asistencia y retrasos. Es el control del reloj checador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos y las no justificadas.

Coordinación. Proceso de integración de las acciones administrativas de una o varias instituciones, que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, uso de recursos y producción de bienes y servicios, para lograr en forma conjunta las metas establecidas. La integración de las actividades de los componentes individuales de una organización para lograr las metas organizacionales.

Cursograma sinóptico del proceso. Es el diagrama de flujo que representa un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso.

Cursograma. Gráfica de los distintos procedimientos descritos, que se conoce también como diagrama de procedimientos o flujograma.

Decisión. Medio para conseguir un resultado para resolver algún problema. El resultado de un proceso que está bajo la influencia de numerosas fuerzas. Es la alternativa elegida. Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

Delegación de autoridad, proceso de determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir éstas y atribución de responsabilidad por el logro de las mismas. Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

Delegación de autoridad. El proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice autoridad y cree un sentido de responsabilidad. Proceso mediante el cual una organización se divide estructuralmente. Algunas de las divisiones más conocidas son por función, por territorio, por producto, por clientela y por proyecto. Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Delegación de funciones. Es el hecho por el cual un funcionario confiere a un subalterno la facultad de obrar en su nombre, en una o varias acciones específicas.



Departamentalización de procesos. Agrupación de actividades con base en el flujo de productos o clientes.

Departamentalización de producto. Agrupamiento de actividades por línea de producto.

Departamentalización funcional. Acción de agrupar empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y recursos que utilizan, para desempeñar un conjunto común de tareas. Agrupar actividades por funciones realizadas.

Departamentalización geográfica. Agrupación de actividades sobre la base de territorios.

Departamentalización por cliente. Organización de las operaciones y la estructura de una empresa, según el tipo de cliente al que se atiende.

Departamentalización por clientela. Agrupación de actividades sobre la base de una clientela común.

Departamentalización por funciones. Agrupamiento de actividades por departamentos, de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo la empresa. Por ejemplo, en una compañía industrial: comercialización, producción, ingeniería y finanzas.

Departamentalización por lugar. Agrupamiento de todas las funciones de un área geográfica, en un solo lugar y bajo el mando de un administrador.



Departamentalización por proceso o equipo. Agrupamiento de las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo, como por ejemplo el departamento de procesamiento electrónico de datos o el departamento de pintura.

Departamentalización por proceso. Agrupación de actividades con base en el flujo de producto o de clientes.

Departamentalización por producto. División de una organización en unidades autónomas, cada una de ellas capaz de diseñar y producir sus propios bienes y servicios. Agrupamiento de actividades alrededor de un producto o línea de productos.

Departamentalización por territorio o geográfica. Agrupamiento de actividades por segmentos territoriales. Departamentalización por regiones.

Departamentalización. Proceso mediante el cual una organización se divide estructuralmente. Algunas de las divisiones más conocidas son por función, por territorio, por producto, por clientela y por proyecto. Proceso de especialización, lugar, producto, proceso, equipo o cliente que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o en unidades especializadas entre sí.

Departamento. Área, división o sucursal definido de una empresa, sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.



Desarrollo de personal. Es el proceso dinámico por medio del cual se incrementan las potencialidades, conocimientos, cultura y personalidad de los individuos de una institución, para prepararlos a los constantes avances, requerimientos y oportunidades futuras.

Desarrollo de personal. Es el proceso dinámico por medio del cual se incrementan las potencialidades, conocimientos, cultura y personalidad de los individuos de una institución, para prepararlos a los constantes avances, requerimientos y oportunidades futuras.

Desarrollo de productos. Estrategia de mercadotecnia que abarca con la creación de nuevos productos para mercados actuales. El proceso de convertir las aplicaciones de tecnologías nuevas en productos que puedan venderse.

Desarrollo de recursos humanos, DRH (Human Resources Development, HRD). Esfuerzo continuo y planeado de la gerencia, para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, mediante la capacitación y programas de desarrollo.

Desarrollo organizacional. Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales permanentemente aplicado a una organización, visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. Campo de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño mediante la confianza, la discusión abierta de los problemas, la delegación de facultades y participación

de los empleados, el diseño de trabajo significativo, la cooperación entre grupos y el uso pleno del potencial humano. Programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que éstos puedan mejorar la organización. Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas. Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas y democráticos que tratan de mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados.

Descentralización administrativa. Acción de crear o transferir funciones que realizan organismos con personalidad jurídica distinta a la del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica –organismos descentralizados–, pero que se encuentran sujetos a controles especiales por parte de la Administración Pública Centralizada. También podría hablarse de descentralización de la actividad administrativa, en el caso de la transferencia de responsabilidades y recursos por la vía de la concertación (acuerdo de voluntades) de nivel federal del gobierno a los gobiernos estatales y municipales.

Descentralización. La delegación del poder y de la autoridad de los niveles altos a los inferiores de la organización. Con frecuencia se logra por medio de la creación de unidades organizacionales pequeñas, autocontenidas. Básicamente, llevar el punto central de la toma de decisiones al nivel más bajo posible. Implica la delegación de autoridad para la toma de decisiones.



Desconcentración administrativa. Proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos la responsabilidad del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas –excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente- y, por otro, transferir los recursos presupuestales y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de Gobierno o de una entidad descentralizada.

Desconcentración. Acción mediante la cual el responsable de una organización delega facultades en un órgano determinado para que cumpla con una función. El órgano no cuenta con personalidad ni patrimonio propio, por lo que depende orgánica y jerárquicamente de la organización que lo faculta para actuar.

Descripción de puestos. Lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Es producto de un análisis de puestos. Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado. Relación detallada de las tareas y responsabilidades esenciales de un puesto.

Descripción del puesto de trabajo. Expresión sumaria de lo que un empleado está haciendo en el trabajo.



Descripción del puesto. Es la expresión escrita de los deberes y responsabilidades del puesto, clasificándolas con sentido lógico, indicando si son de carácter rutinario o esporádico, y si son realizadas íntegramente o en colaboración con otras personas.

Dificultad de los objetivos. Grado de pericia o nivel de cumplimiento de los objetivos que se pretenden.

Dirección. Acto de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de un organismo, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice, del modo más eficaz, los objetivos preestablecidos. Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas. Función administrativa de comunicación con los demás y motivación, a fin de lograr el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dirigente. Persona que tiene a su cargo la dirección dentro de una empresa.

Diseño de formas. Técnica administrativa que consiste en la planeación de una forma impresa basada en la información recopilada, su objeto, fuente de información, necesidades que la originan, método de llenado, cantidad de copias, procedimientos en que intervendrá y resultados finales a obtener.

Diseño del puesto. Procedimiento para determinar las tareas específicas que deben desarrollarse, los métodos empleados para desempeñar tales actividades y la forma en que el puesto se relaciona con el resto del trabajo en una organización.



Diseño organizacional. Determinación de la estructura organizacional que sea la más adecuada para la estrategia, personal, tecnología y tareas de la organización.

Efectividad. Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.

Eficacia. Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta.

Ejecutivo. Es el elemento humano que posee la autoridad suficiente para exigir acción y desempeñar las funciones administrativas de una organización; su misión principal es la constante toma de decisiones sobre asuntos tendientes a encauzar el esfuerzo ajeno hacia el objetivo preestablecido.

Ergonomía. Estudio de las relaciones biotécnicas entre las características físicas de los trabajadores y las demandas físicas de un puesto de trabajo. El objetivo es lograr la reducción de tensión física y mental, a fin de incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral. Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.

Estándar. Norma, criterio o parámetro que sirve para la evolución de una persona, producto o proceso. Marco de referencia que permite el análisis y comparación del desempeño de un proyecto en términos de eficiencia, eficacia, productividad y congruencia.

Estándares de calidad. Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

Estándares de cantidad. Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

Estándares de costos. Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

Estándares de tiempo. Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto terminado, entre otros.

Estandarización. Es la aplicación de patrones en una organización o sociedad. La aplicación de métodos científicos para obtener uniformidad y reducir los costos. Puede conducir a la simplificación, en la medida que la uniformidad obtenida reduzca variabilidad y las excepciones que complican las cosas.

Estrategia. Movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

Evaluación del desempeño. Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Funciones administrativas. Representan los componentes básicos del trabajo de un administrador. Incluyen planeación, organización, motivación y control.



Funciones. Las tareas inherentes a tipos específicos de organización. Las funciones de una organización comercial incluyen la producción, el marketing y la financiación.

Gerente de línea. Gerente que está autorizado a dirigir el trabajo de los subordinados y es responsable de alcanzar las metas de la organización.

Gerente de marca. Individuo con responsabilidad estratégica y táctica de su marca, incluyendo la responsabilidad de la identidad, posicionamiento y mantenimiento de la marca, al garantizar las inversiones necesarias y asegurarse de que todos los esfuerzos de los medios son consistentes con la identidad.

Gerente de producto. Un ejecutivo que tiene la responsabilidad de planear el programa de marketing para un determinado producto o grupo de productos. Es lo mismo que gerente de marca.

Gerente de staff. Un gerente que apoya y asesora a los gerentes de línea en la consecución de las metas organizacionales.

Gerente territorial. Un concepto ampliado del trabajo de ventas que incluye calificar a los posibles clientes, identificar sus necesidades, darles servicio, administrar los gastos y recopilar información secreta del mercado.

Gerentes. Individuos que planean, organizan, dirigen y controlan a otros individuos en el proceso de obtención de las metas de la organización.

Gráfica de barras. Representación gráfica de magnitud en el conjunto de datos, representada por la longitud de diferentes barras trazadas con referencia a una escala horizontal o vertical.

Gráfica de Gantt. Contribución de Henry Gantt, también llamada Gráfica de balance diario. Esta gráfica mide la producción en uno de sus ejes y las unidades de tiempo en el otro. Método gráfico de planeación y control que permite al gerente visualizar las fechas de inicio y terminación de varias tareas. Una gráfica bidimensional en la cual el tiempo aparece en el eje horizontal y el listado de las partes de un programa en el eje vertical. Técnica de planeación y control desarrollada por Henry L. Gantt, que muestra mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas de proyectos y acontecimientos de una producción.

Gráfica de Gantt. Una gráfica bidimensional en la cual el tiempo aparece en el eje horizontal y el listado de las partes de un programa en el eje vertical. Técnica de planeación y control desarrollada por Henry L. Gantt que muestra, mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas de proyectos y acontecimientos de una producción. Una gráfica bidimensional en la cual el tiempo aparece en el eje horizontal y el listado de las partes de un programa en el eje vertical.

Grupo de trabajo. Aquéllos que trabajan juntos para terminar las actividades de un trabajo. Grupo que interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones para ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad.



Herzberg Frederick. Psicólogo y consultor, profesor de la Universidad de Utah. Formuló la teoría de los dos factores para explicar el comportamiento de las personas en situación de trabajo, en la cual existían dos factores que orientan el comportamiento de las personas: factores higiénicos o extrínsecos, y factores motivacionales o intrínsecos. Según sus investigaciones, el efecto de dichos factores es profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios evitan la satisfacción. Para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, propuso el enriquecimiento de tareas o enriquecimiento de cargo, que consiste en una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual. Según Herzberg, esto trae el aumento de la motivación, productividad, reducción de ausentismo y rotación del personal.

ISO 9000. Norma de la administración de la calidad, muy popular en Europa, que rápidamente se adopta en Estados Unidos y el resto del mundo.

Jerarquía de las necesidades. Teoría del psicólogo Abraham Maslow según la cual las necesidades humanas básicas existen en un orden ascendente de importancia (fisiológicas, de estabilidad o seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y autorrealización) y, una vez que se satisface una necesidad de nivel más bajo, las acciones que las suscitan dejan de representar una motivación. Cuando se satisface la necesidad más urgente de una persona, la siguiente necesidad se convierte en la principal fuerza motivadora, y así sucesivamente.

Líder de opinión. Persona que informalmente influye sobre las actitudes o comportamiento de otros.

Líder de tarea. Persona que ayuda al grupo a lograr sus objetivos y mantenerse en línea hacia ellos.

Líder democrático. La persona que comparte la toma de decisiones con sus subordinados.

Líder orientado al desarrollo. Líder que valúa la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio.

Líder orientado al empleado. El líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

Líder participativo. Líder que descentraliza la autoridad a través de la consulta con sus seguidores.

Líder. Es aquella persona que crea un ambiente carente de amenazas, contribuye con sus actitudes y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad, es decir, deberá facilitar que todos y cada uno de los miembros del grupo aprendan a tomar responsabilidad y compromiso inherente de cooperación y aportación al grupo.

Liderar. Habilidad de influir en un grupo para que alcance metas.

Liderazgo autocrático. Un estilo de liderazgo en el cual, prácticamente toda la autoridad se centra en el líder.



Liderazgo carismático. Capacidad de Influir en los seguidores, basada en un don no habitual y en poderes que son atractivos. Los seguidores disfrutan con el líder carismático porque se sienten inspirados, correctos e importantes.

Liderazgo directivo. Actitud de mando que se basa en hacer saber a los miembros de la organización lo que se espera de ellos, y en indicarles cómo deben desempeñar sus tareas.

Liderazgo. Proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan, voluntaria y entusiastamente, en lograr las metas del grupo y las propuestas del líder. Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos.

Líderes. Aquellas personas capaces de influir en otras y que poseen autoridad administrativa.

Línea de autoridad. Son los trazos que unen a dos puestos en un organigrama y describen la autoridad de aquellos administradores directamente responsables, a través de la cadena de mando de la empresa del logro de las metas organizacionales.

Malla Gerencial. También llamada Managerial Grid, es una malla que nos muestra que el administrador está orientado hacia dos puntos: la producción y las personas. Es una malla compuesta de dos ejes: el eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie

continúa de nueve puntos en la cual, 9 significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación. El eje vertical representa la preocupación por las personas y, de la misma manera, cuenta con nueve puntos.

Manual administrativo. Instrumento que contiene información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura, especificación de puestos, procedimientos administrativos, etc. de una institución o unidad administrativa, y que, conocidos por el personal, sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma. Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Manual. Documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: historia, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

Maslow, Abraham. Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York, el 1 de abril de 1908. Estudió leyes en el City College de Nueva York (CCNY). Después de tres semestres se transfirió a Cornell y luego volvió a CCNY. Una de las muchas cosas interesantes que Maslow descubrió mientras trabajaba con monos, muy al principio en su



carrera, fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Después de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero sólo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad “más fuerte” que el hambre. De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades. ¡Aceptémoslo, no nos vamos a morir si no lo conseguimos! Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades.

Matriz administrativa. Una gráfica cuyos ejes miden el interés que pueda tener un líder respecto a las personas y a la producción. Un programa de desarrollo organizacional de seis fases que intenta mover a algunos administradores a la posición máxima de "9.9" dentro de la matriz gerencial. Esta posición de "9.9" nos muestra que existe un gran interés por las personas y un elevado interés por la producción.

Mc Clelland, David. Es uno de los teóricos que han identificado tres necesidades secundarias o necesidades adquiridas socialmente: poder, logro y afiliación (teoría de las tres necesidades). La meta de la motivación del poder, como dice MC Clelland, es sentirse poderoso. Las personas intentan lograr esto de diversas maneras, como elaborar fantasías sobre sí mismas en cuanto a tener impacto sobre otras, influir realmente sobre otros, acumular pertenencias que dan prestigio, hacerse atractivas, etc. Todo esto para satisfacer la necesidad de influir sobre la conducta de otros.

Mc Gregor. Psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, donde realizó estudios de Psicología Industrial. Es el primero en fijarse posiciones sobre el comportamiento humano. Sus aportaciones: la

Teoría General de Dirección y las Teorías Administrativas. Sus teorías: la Teoría X y la Teoría Y. *Teoría X. Supuestos: 1) El individuo tiene una aversión al trabajo. 2) Debe ser castigado y amenazado para que trabaje. 3) Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades. *Teoría Y. Supuestos: 1) El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego. 2) El común de la gente aprende en condiciones adecuadas. 3) El individuo logrará los objetivos de la empresa, siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales. 4) La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte. 5) La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.

Medición de resultados. Consiste en comparar las normas con los resultados para verificar que todo está bajo control.

Medidas correctivas. Consiste en verificar que si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares), hay que aplicar medidas que garanticen que las cosas vuelvan a su nivel.

Meta organizacional. Estado deseado de los asuntos que la organización trata de lograr.



Meta. Es la expresión cuantitativa del fin que persigue una unidad o grupo de trabajo, y que responde al “cuanto” o cantidad que se pretende alcanzar al efectuar determinada función en un tiempo determinado.

Misión. Objetivos finales y primarios de una organización. La misión de una organización es lo que la sociedad espera de la misma a cambio de su supervivencia continuada. La razón fundamental de la existencia de una organización, que la hace diferente a las otras.

Modelo de grid gerencial. Patrón que identifica cinco estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción y en las personas.

Modelo de jerarquía de necesidades. Maslow propuso que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene. En cierto sentido, ello significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas, organizadas en una jerarquía según su importancia, se clasifican en fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y autorrealización.

Modelo de la eficiencia del liderazgo basado en las contingencias. Modelo de liderazgo desarrollado por Fred Fiedler que afirma que la eficacia del líder depende de tres variables: 1) su grado de aceptación entre sus subordinados, 2) el grado hasta el cual los puestos de los subordinados sean rutinarios y claramente definidos, y no vagos e indefinidos. 3) la autoridad formal en el puesto que ocupa el líder.

Modelo de los dos factores. Teoría de la motivación de Herzberg, la cual sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene).

Modelo de motivación de dos factores. Modelo motivacional desarrollado por Frederick Herzberg que concluye que un esquema de condiciones laborales motiva principalmente al empleado, mientras que otro esquema diferente satisface o insatisface al empleado.

Modelo de motivación. Modelo de conducta humana que enfatiza que la gente se siente motivada a desempeñar aquellas áreas que sienten que conducirán a recompensas. Subraya que se requiere tanto de habilidad como deseo para la motivación.

Modelo de necesidades aprendidas. Teoría de Mc Clelland sobre la motivación, la cual indica que las personas adquieren tres necesidades o motivaciones -logro, afiliación y poder-, mediante la interacción con su entorno social.

Modelo de relaciones humanas. Modelo organizacional que incorpora los valores de un foco interno y una estructura flexible. Modelo del rol. Líderes que sirven de ejemplo para sus seguidores.

Motivación basada en logros. Mc Clellan la enlaza con el espíritu empresarial requerido para asumir riesgos y desarrollar los recursos económicos de un país. A las personas con una necesidad elevada de logros les agrada asumir responsabilidades por sus propios actos,



participan en aceptación de riesgos moderados y reciben retroalimentación respecto a su actuación.

Motivación de logro. Deseos de tener éxito según normas de excelencia o durante situaciones competitivas.

Motivación. Comportamiento causado por necesidades dentro del individuo y orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer dichas necesidades. Implica (1) establecer recompensas externas para las personas y (2) crear condiciones para que obtengan por sí mismos recompensas, como sentir un alta satisfacción por realizar una tarea complicada. Concepto que describe las fuerzas que actúan sobre un empleado o dentro del mismo, y que inician o dirigen su conducta. Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Motivadores. Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo. Fuerzas que influyen sobre la conducta humana. Factores que aumentan la satisfacción del trabajo.

Necesidades. Representan las fuerzas que hacen que una persona actúe. Ayudan a orientar las actividades que realice una persona. Carencias de un individuo en un determinado momento.

Objetivo general. Es aquél que se refiere a una función o actividad específica.

Objetivo principal. Expresa el propósito principal o fundamental de una organización, es decir, lo que en última instancia se espera que realice. Estos objetivos son por lo común, amplios.

Objetivo. Meta específica que un individuo trata de alcanzar. El objetivo es la meta (objeto) de una acción. Resultados que se pretenden alcanzar, expresados cuantitativamente y a un tiempo determinado. Una meta que, en términos comparativos, se caracteriza por un periodo más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados.

Objetivos individuales. Son los objetivos personales para ser eficientes dentro de una organización.

Objetivos o metas. Fines hacia donde se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Objetivos operativos. Descripción de los fines que se buscan mediante los actuales procedimientos de operación de la organización; ellos explican lo que la organización está tratando de lograr.

Objetivos organizacionales. Son situaciones deseadas que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro. Por esto, si el objetivo es alcanzado, deja de ser la imagen orientadora de la organización y es asimilado en la organización como algo real o actual.



Organigrama. Diagrama en el que aparecen las relaciones de información entre funciones, departamentos y puestos individuales dentro de una organización en red, compañía que contrata a otras empresas para que realicen parte o la totalidad de sus operaciones, y a la vez estas actividades son coordinadas por administradores y empleados en sus oficinas generales.

Organismo centralizado. Corresponde a las Secretarías de Estado y departamentos administrativos, definidos por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 26, los cuales auxilian al Presidente de la República en el estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, encomendados al Poder ejecutivo de la Unión.

Organismo descentralizado. Institución creada por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten.

Organismos públicos. Se denomina así a las dependencias, entidades, comisiones, juntas patronales y demás instituciones creadas por la Federación, que tengan o administren un patrimonio o presupuesto tomado con fondos o bienes federales.

Organización administrativa. Estructura administrativa global, consistente en departamentos o secciones de distinta categoría a través de los cuales se llevan a cabo las operaciones de control y de personal.

Organización formal. Organización que cuenta con una estructura bien definida, trabajos claramente especificados por cada uno de los miembros y jerarquías de objetivos. Tales organizaciones son durables, planeadas e inflexibles en forma relativa.

Organización funcional. Una forma de departamentalización en la que cada uno de los que intervienen en una actividad funcional, como la mercadotecnia o las finanzas, es agrupado en una unidad.

Organización horizontal. Opción de diseño en una organización, caracterizada por estructuras muy aplanadas.

Organización informal. Por lo general, patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con la estructura formal de la organización o se encuentran fuera de ella. Una organización que está diseñada a la ligera, flexible, mal definida y espontánea. No se especifica la naturaleza precisa de las relaciones entre los miembros y las metas de la organización.

Organización matricial. Forma de organización en la cual se combinan dos o más tipos básicos de departamentalización. Con frecuencia se les conoce como estructuras de organización de rejilla (grid) o administración de "proyecto" o de "producto". Diseño de la organización que superpone un diseño de producto sobre un diseño basado en la función. Tipo de organización traslapada en otro, de tal manera que existan dos cadenas de mando dirigiendo a los empleados.



Organización virtual. Concepto relativamente laxo, referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información. Las empresas enlazadas de este modo pueden ser proveedores, clientes e incluso compañías competidoras. Organización central, pequeña, que contrata externamente sus principales funciones de negocios.

Organización. Acción de identificar o agrupar lógicamente, en unidades organizativas, las actividades de la empresa. Delinear y distribuir las autoridades y responsabilidades correspondientes, de establecer las relaciones de trabajo entre las personas y órganos que constituyen la estructura, y de asignar los recursos disponibles de manera que sean utilizados eficientemente. Proceso que define estructuras y asigna autoridad a los miembros de la empresa.

Organizando. Determinar cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las actividades, quién se reporta con quién y en dónde se tomarán las decisiones.

Organizar. División de trabajos entre departamentos y, después, entre miembros. A las personas se les concede la autoridad apropiada para llevar a cabo sus labores y son mantenidas bajo control para obtener resultados.

Organograma de personal. Representación gráfica de la estructura organizativa de un empresa, en la cual se destacan los nombres de los titulares de los puestos que integran las diversas unidades administrativas.

Organograma de plazas. Representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, en la cual se asientan, dentro del marco de cada unidad administrativa, las diferentes plazas que la integran y sus principales características, utilizando para el efecto símbolos convencionales.

Organograma funcional. Representación gráfica que además de indicar las unidades administrativas que integran una institución, señala también las principales funciones o actividades de los órganos representados.

Organograma. Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y la relación que guardan entre sí los órganos que la integran.

P.E.R.T. La Técnica del P.E.R.T. (Program Evaluation and Review Technique) es un instrumento diseñado especialmente para la dirección, permitiéndole planificar, programar y controlar los recursos de que dispone, con el fin de obtener los resultados deseados. Se trata de una técnica que proporciona a la gerencia información sobre los problemas reales y potenciales que pueden presentarse en la terminación de un proyecto, la condición corriente de un proyecto en relación con el logro de sus objetivos, la fecha esperada de terminación del proyecto y las posibilidades de lograrlo, y dónde se encuentran las actividades más críticas y menos críticas en el proyecto total. El P.E.R.T. no intenta usurpar las funciones de la dirección, sino ayudarla a realizar sus actividades con mayor éxito. Tampoco, como es natural, dirige por sí solo, pero se puede afirmar que depende de la



habilidad con que la dirección usa esta técnica, el que descubra y resuelva con mayor eficacia los problemas que surgen.

PERT/ ICPM. Técnicas de redes para coordinar y controlar programas de gran escala.

Plan estratégico. Plan en que se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una organización, así como los medios para lograr esos objetivos. La relación propuesta entre la organización y su entorno.

Plan operativo. Plan en el que se presentan los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones cotidianas.

Planeación de contingencia. Especificaciones de los cursos de acción alternativos, por parte de una organización, para cumplir los supuestos de planeación no válidos o cambios no previstos en los factores situacionales. Condición de estar preparados ante la posibilidad de cambios bruscos e inesperados (positivos y negativos) en el entorno, los cuales ejercen fuerte impacto en la organización y demandan una respuesta inmediata.

Planeación estratégica. Proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa, y el desarrollo de oportunidades de mercado. Proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión, de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Determinación de los propósitos y metas globales de la organización, y de la forma en que han de alcanzarse.

Planeación táctica. Proceso de toma de decisiones detalladas sobre qué hacer, quién lo hará y cómo, con un horizonte temporal; normalmente, un año o menos.

Planeación y desarrollo de carrera. Dar a los empleados la ayuda para establecer metas realistas de carrera y oportunidades para alcanzarlas.

Planeación. Definición de objetivos y propuesta de medios para alcanzarlos. Proceso formal de: 1) elección de una misión y de metas organizacionales generales a corto y largo plazo, 2) Determinación de metas divisionales, departamentales e incluso individuales, con base en las metas organizacionales, 3) selección de estrategias y procedimientos para el cumplimiento de tales metas, 4) asignación de recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para lograr las diversas metas, estrategias y procedimientos. Involucra desarrollar objetivos para cada uno de los niveles de la organización y determinar formas para alcanzarlos. Etapa del proceso administrativo que consiste en establecer racionalmente los objetivos deseados y en fijar el curso de acción que ha de seguirse para lograrlos, colocando los principios que habrán de orientarlos. Selección de las misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Planes específicos. Planes que han sido definidos con claridad y no dejan lugar para otra interpretación.

Planes estratégicos. Planes flexibles que establecen lineamientos generales.



Planes operacionales. Planes que especifican detalles sobre cómo deben lograrse los objetivos globales.

Planificación administrativa. Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorios, para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos, y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la empresa, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos.

Planificar. Actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones, empezando con la determinación de metas.

Poder del puesto. El poder inherente al puesto formal que ocupa el líder. Este poder puede ser grande o pequeño, según sea el puesto específico.

Poder personal. Habilidad de los líderes para desarrollar seguidores por la fuerza de su propia personalidad.

Política administrativa. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encausan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones. Plan vigente que establece las normas generales para la toma de decisiones.



Políticas organizacionales. Reglas, prácticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribución de una organización.

Políticas. Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones. Señalamientos generales que ayudan en la toma de decisiones. Definen las fronteras entre las decisiones que se pueden tomar y servirán como directrices para el logro de los objetivos.

Premisas de planeación o de planificación. Suposiciones de planeación, ambiente esperado en el que operan los planes. Pueden ser pronósticos del ambiente de planeación, o políticas básicas y planes existentes que influirán sobre cualquier plan determinado.

Premisas de planeación. Supuestos básicos acerca del propósito de una organización, sus valores, sus aptitudes definidas y su lugar en el mundo.

Principio de autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho de dar las órdenes y es el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Principio de la unidad de mando. Pauta para la delegación que establece que cada individuo en una organización debe rendir cuentas



a un solo superior. Precepto que estipula que un empleado sólo debe tener un jefe.

Principio de unidad de dirección. Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

Procedimiento administrativo. Procedimiento relacionado con todas aquellas funciones o actividades de apoyo administrativo, necesarias para que una dependencia pueda cumplir eficaz y eficientemente con sus objetivos básicos.

Procedimiento. Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella. Secuencia cronológica de las acciones requeridas que detalla la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo. Plan vigente que contiene las pautas detalladas para manejar las acciones organizacionales que se producen con regularidad. Organización del trabajo basado en su flujo de una operación a otra.

Proceso de desarrollo organizacional. Proceso complejo que consta de varias etapas: diagnóstico inicial, colección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeación de la acción y solución de problemas, integración de equipos, desarrollo y evaluación, intergrupos y seguimiento.

Proceso decisorio. Proceso de análisis y escogencia entre las diversas alternativas disponibles del curso de acción que la persona

deberá seguir. Existen, como mínimo, seis elementos comunes a toda decisión: agente, decisor, objetivos, preferencias, estrategia, situación, resultado. Este proceso se desarrolla en 7 etapas, que son: percepción de la situación que rodea algún problema, análisis y definición del problema, definición de objetivos, búsqueda de alternativas de solución, escogencia o selección de alternativas, evaluación y comparación de esas alternativas, implementación de la alternativa escogida.

Proceso. Es la teoría de sistemas, actividades técnicas y administrativas, centradas en los insumos (inputs) para transformarlos en productos (output). Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluyen con la obtención de un resultado.

Productividad. Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto.

Puesto administrativo. Es aquél en el que se desarrollan labores de apoyo administrativo a las operaciones principales, no teniendo limitaciones por lo que se refiere al nivel jerárquico mínimo, pero sí en cuanto al nivel jerárquico máximo, siendo éste comúnmente el correspondiente a jefaturas de oficina o departamento, es decir, el límite lo constituye el nivel de mandos medios.

Puesto. Es la unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en



determinadas condiciones de trabajo. Grupo de actividades que deben realizarse si es que una organización ha de alcanzar sus metas.

Red PERT. Diagrama en el que aparecen secuencia y relaciones de las actividades, y hechos necesarios para realizar un proyecto.

Regla. Guía, método u orden que indica al investigador lo que debe hacer. Especificación del curso de acción a seguir frente a un problema particular. Declaración explícita que indica a los gerentes lo que deben o no hacer.

Resultado-relevancia. Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.

Retroalimentación. Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo

Staff. Grupo o conjunto de técnicos especializados que no tienen autoridad de línea, pero que tienen deberes administrativos. Una persona del staff tiene mando directo únicamente sobre los miembros de su unidad. Relación de una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejos o asesoría a otra persona.

Strauss y Sayles. Autores de la teoría Z: debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibre a las dos anteriores. Esto se logra con la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable. *Teoría Z. Supuestos: 1) A la gente le gusta sentirse importante. 2) La gente quiere ser informada de

lo que sucede en la empresa. 3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa bien, reconociéndoselo.

Supervisión. El trabajo de primer nivel de la administración, que consiste en dirigir las actividades de los empleados inmediatos. Guía, dirección, vigilancia y revisión que se concede al personal en el desarrollo de las tareas u operaciones que le han sido asignadas, con el propósito de que se realicen conforme fueron planeadas.

Supervisor. Es aquél que ejerce una supervisión cerrada y bajo presión sobre el operario, percibe al operario como una persona no motivada para el trabajo, vigila y controla con más presión al operario para obtener el mayor rendimiento.

Tarea. Fracción de trabajo u operación específica que debe ser ejecutada en un determinado plazo para la realización de una acción concreta, dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

Técnica. Conjunto de conocimientos, procedimientos y capacidades para elaborar, fabricar y usar bienes, así como para alcanzar un resultado esperado o propósito en la prestación de servicios o desarrollo de una actividad administrativa. Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

Teoría de higiene de la motivación. Teoría según la cual los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el trabajo,



mientras que los factores extrínsecos están relacionados con la insatisfacción en el mismo.

Teoría de la expectativa. La fuerza de una tendencia para actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado y en el atractivo de dicho resultado para el individuo.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Teoría de Maslow acerca de la existencia de una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. A medida que una necesidad queda satisfecha sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante.

Teoría de los dos factores de Herzberg. Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para darle explicación al comportamiento de las personas en situación de trabajo. Para este autor existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas: FACTORES HIGIÉNICOS O EXTRÍNSECOS, que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en donde desempeña su trabajo. Algunos ejemplos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas, etc. Estos factores fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados. Cuando son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados y consiguen elevar la satisfacción. Sin embargo, cuando son pésimos provocan la insatisfacción de los empleados. FACTORES MOTIVACIONALES O INTRÍNSECOS, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Involucran los sentimientos de crecimiento individual, de

reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. También pueden ser llamados factores satisfactores.

Teoría del liderazgo basado en trayectoria de meta. Considera como un líder eficaz a aquél que relaciona las remuneraciones deseadas por los empleados con las metas organizacionales y que, a su vez, hace lo posible por encontrar medios para que los empleados puedan alcanzar estas metas.

Teoría X. Se refiere a un conjunto de supuestos acerca de la gente que McGregor consideró como base de la mayor parte de los principios de administración. La Teoría X supone que a las personas no les agrada trabajar y por tanto, deberán estar muy bien vigilados o supervisados, lo cual prefieren, aunado a la seguridad del trabajo. Conjunto de afirmaciones de McGregor que señala que no se puede confiar en los trabajadores y se les debe obligar a realizar su trabajo. Punto de vista tradicional de la motivación que sostiene que el trabajo es desagradable para los empleados, a los cuales se tiene que motivar con la fuerza, el dinero o el elogio. Es la concepción tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, como por ejemplo: el hombre es indolente y perezoso, le falta de ambición, el hombre es egocéntrico, se resiste al cambio, su dependencia lo hace incapaz de autocontrol. Esto refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares, previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta



exclusivamente los objetivos de la organización. Las personas son consideradas meros recursos o medios de producción.

Teoría Y. Teoría alternativa de McGregor en el sentido de que la gente *no* tiene aversión al trabajo y son capaces de autocontrolarse en una situación de trabajo. Supuesto de que la gente está motivada inherentemente para trabajar y hacerlo bien. Representa un conjunto de supuestos respecto a las personas, desarrollado por McGregor. Supone que a las personas de manera inherente les agrada trabajar y que habrán de ejercer autodirección y control en sus tareas si se encuentran comprometidos a alcanzar sus metas. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría se basa en que el hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo, las personas no son, por su naturaleza, resistentes a las necesidades de la empresa; las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades; tienen capacidad y alto grado de imaginación y creatividad. Esta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrática, a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

Teoría Z. La Teoría Z, también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes al igual que McGregor al constatar su Teoría Y a la Teoría X, la contrastaron con una "teoría A". Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de

occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas. La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual, la compañía se encuentre comprometida con su gente. La Teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual, la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. Teorías que utilizan la letra "Z", propuestas por varios autores. En general, la Teoría Z se refiere a ciertas prácticas administrativas japonesas adaptadas al ambiente de Estados Unidos, según las indicaciones de William Ouchi. Por ejemplo, una de las características de las organizaciones de tipo Z es la insistencia en el desarrollo de habilidades interpersonales necesarias para la toma de decisiones en grupo.

Unidad de mando. Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuanto más dependa una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.



Unidad de organización y métodos. Es la unidad encargada de estudiar y analizar la organización, los métodos y procedimientos de trabajo de una empresa, con el fin de proponer y, en su caso, diseñar, implantar o actualizar los objetivos establecidos, mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispongan.

LO QUE APRENDÌ

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual o mental que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Elabora un escrito, máximo de dos cuartillas, en donde desarrolles el modelo del proceso administrativo que más te haya convencido. Desarrolla las fases que lo componen y compáralo con el modelo general que se utiliza actualmente.

ACTIVIDAD 2

Lee, analiza y resuelve los [ejercicios prácticos](#) que se presentan en las páginas 46-55 del libro Administración Aplicada, ejercicios y casos de estudio, de Petra Hernández Pérez, editorial ECAFSA. Para que puedas resolver tu caso correctamente, auxíliate del documento [“La Misión y Visión”](#).

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 3**

Establece tres objetivos personales y determina si cada uno es a corto, mediano o largo plazo. De igual forma, establece el objetivo principal de la FCA, del Sistema de Universidad Abierta.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón Editar mi envío; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón Guardar cambios.

ACTIVIDAD 4

Identifica una empresa, de preferencia en la que trabajas. Establece tres políticas y tres reglas, comenta por qué cada una es una regla o una política, de acuerdo a lo que aprendiste en el tema. De igual forma, comenta la finalidad que tiene cada una.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 5**

Lee, analiza y resuelve los [ejercicios prácticos](#) (sobre programas) que se presentan en las páginas 72-74 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio*, de Petra Hernández Pérez, editorial ECAFSA.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 6

Lee, analiza y resuelve los ejercicios prácticos (sobre procedimientos) que se presentan en las páginas 74-77 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio*, de Petra Hernández Pérez.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 7**

Lee, analiza y resuelve los **ejercicios prácticos** (sobre presupuestos) que se presentan en las páginas 78-83 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio*, de Petra Hernández Pérez, editorial ECAFSA

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 8

Contesta la siguiente pregunta: ¿La toma de decisiones podría considerarse como la función básica del administrador? Sí, no, ¿por qué?

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón Editar mi envío; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón Guardar cambios.

**ACTIVIDAD 9**

En el proceso de la toma de decisiones es posible manejar una serie de técnicas. El árbol de decisiones es una de ellas. Investiga su mecanismo e ilústralo con un ejemplo a partir de una bifurcación de dos posibles decisiones.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 10

Visita la página del Plan Nacional de Desarrollo 2007 y revisa el Plan Nacional de Desarrollo.

Considera los aspectos sobre cómo debe formularse un plan y determina si el mismo puede considerarse como un plan estratégico. Argumenta tu respuesta.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón Editar mi envío; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón Guardar cambios.

**ACTIVIDAD 11**

Revisa el caso práctico “Jarabe Perla S.A. de C.V.” y contesta las siguientes preguntas:

¿Cuál es la misión de la empresa?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cómo se realizó la planeación?

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón Editar mi envío; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón Guardar cambios.

ACTIVIDAD 12

Elige una organización, identifica sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que le ofrecen a esta empresa las condiciones externas. (Auxíliate de la Matriz FODA). La utilización de las técnicas dependerá del tamaño de la organización, factores internos y externos, el administrador que tome las decisiones, giro de la empresa, posición en el mercado, recursos y proyección de resultados esperados.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 13**

El término organización se utiliza en diferentes sentidos y campos. Investiga y describe dos de esos sentidos y campos para el mismo concepto, y la diferencia entre uno y otro. Asimismo, con tus palabras establece la naturaleza de la organización y su importancia dentro de la empresa.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 14

El término organización se utiliza en diferentes sentidos y campos. Investiga y describe dos de esos sentidos y campos para el mismo concepto, y la diferencia entre uno y otro. Asimismo, con tus palabras establece la naturaleza de la organización y su importancia dentro de la empresa.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 15**

Si fueras el encargado de establecer una estructura organizacional, ¿qué información necesitarías para planearla? Elabora brevemente el plan que seguirías. Adjunta tu documento en la plataforma.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 16

La mayoría de las empresas de este país, sobre todo las pequeñas y medianas, se encuentran organizadas de manera funcional. Reflexiona al respecto y comenta por qué es común en este tipo de empresas.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 17

Dentro de las estructuras administrativas que guardan las empresas, hay algunas que presentan un tipo de departamentalización por producto, por proceso etc. De acuerdo con lo que aprendiste sobre el tema, expón a continuación por qué se dan situaciones así.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 18**

Investiga cuál es el tipo de autoridad que predomina en las organizaciones en México y por qué.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**

ACTIVIDAD 19

Identifica una empresa (puede ser donde trabajas), investiga cuántos subordinados tienen los gerentes, supervisores o jefes de mandos medios y, de acuerdo a lo estudiado, comenta si ese tramo de control es correcto.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.



ACTIVIDAD 20

De acuerdo con algunos estudios realizados, se llegó a la conclusión de que los individuos que tienen personal a su cargo (administradores, gerentes, supervisores, jefes de departamento, etc.) no tienen muy claro cómo delegar la autoridad, cuestión que finalmente nos lleva al fracaso administrativo en las organizaciones. ¿Cuál sería tu opinión al respecto? ¿Esta afirmación es verdadera? De ser así, ¿a qué se debe? Adjunta tu documento en la plataforma

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 21

Hay estudios de la administración que establecen que la delegación de autoridad debe bajar hasta los niveles inferiores tanto como sea posible. Como futuro administrador, ¿cuál sería la reflexión y posición que tendrías al respecto? Adjunta tu documento en la plataforma.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 22**

Investiga en libros, revistas o bien en Internet, sobre lo que implican la centralización, descentralización y desconcentración de los sectores público y privado.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 23

Analiza y realiza el **caso práctico** de la unidad IV del libro Fundamentos de Administración, casos y prácticas, de Lourdes Münch Galindo, página 109.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 24**

Lee, analiza y resuelve los **ejercicios prácticos** (sobre departamentalización) que se presentan en las páginas 110-125 de libro Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio, de Petra Hernández Pérez.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 25

Lee, analiza y resuelve el [caso práctico](#) que se presenta en las páginas 136-138 del libro Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio, de Petra Hernández Pérez.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma



ACTIVIDAD 26

Describe el concepto de cada símbolo para realizar diagramas de procedimientos o de flujo (ANSI):

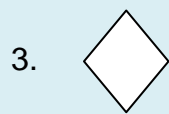
Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.



ACTIVIDAD 27

Describe el concepto de cada símbolo para realizar diagramas de procedimientos o de flujo (ANSI):

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.



**ACTIVIDAD 28**

La naturaleza de la dirección se encuentra inmersa en la esencia de la propia organización, que es su gente, pues tiene como responsabilidad dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos, a través de la ejecución de los planes, el liderazgo y la motivación.

Analiza la frase anterior, haz un comentario de la importancia de esta función y del factor humano dentro de la organización.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

tu actividad pulsando **ACTIVIDAD 29**

Uno de los grandes motores de la dirección es la motivación.

Define con tus propias palabras el concepto, reflexiona sobre el mismo y comenta en qué forma puede una administración que se considere eficaz, aprovechar la motivación para realizar mejoras.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 30**

De acuerdo a la integración de personal, ¿qué es más fácil para la empresa: manejar las promociones internas o recurrir a las externas?

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 31

Explica de qué manera se ejecuta la autoridad en tu centro de trabajo.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 32

De acuerdo a tu experiencia, menciona tres ventajas y tres desventajas de la delegación de autoridad.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 33**

En media cuartilla describe la importancia del liderazgo en las empresas actualmente

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón Editar mi envío; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón Guardar cambios

ACTIVIDAD 34

Realiza un cuadro comparativo identificando, cuando menos, cinco diferencias entre un administrador y un líder

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 35

Menciona dos ventajas y dos desventajas de la aplicación de la teoría de rasgos

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 36**

Realiza un cuadro sinóptico de los estilos de liderazgo que estudiaste; posteriormente, entrevista a un gerente sobre la forma en que se conduce con su personal. En función de su respuesta, determina a qué estilo de liderazgo pertenece. Argumenta por escrito tu trabajo.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 37

Escoge a dos jefes de gobierno, analiza el estilo de liderazgo de cada uno, di cuál te parece más adecuado y por qué.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 38

Menciona tres formas que emplean en tu centro de trabajo para motivar a los empleados.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 39**

Enlista las necesidades humanas que pueden satisfacerse en el trabajo y determina, según tu criterio, la forma de lograr esa satisfacción.⁸⁴

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 40

Según la teoría de Herzberg, menciona dos factores que te producen insatisfacción en tu trabajo.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

⁸⁴ Xenia Mora Cloquell, *Guía de estudio para la asignatura de Administración II*, pág. 41.

**ACTIVIDAD 41**

Compara la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de A. Maslow, con la Teoría de la Higiene y Seguridad de F. Herzberg, y determina sus similitudes⁸⁵. Analízalas y redacta en una cuartilla tu punto de vista con respecto a ¿por qué ambos le dan importancia a esas necesidades y cómo podrían repercutir en la organización?

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 42

Explica el papel que juega la comunicación informal en las organizaciones.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

⁸⁵ : Xenia Mora Cloquell, *Guía de estudio para la asignatura de Administración II*, pág. 41.



ACTIVIDAD 43

De las barreras de la comunicación, ¿cuál es la más frecuente en las organizaciones? ¿Por qué?

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 44

De acuerdo a lo que estudiaste en los apuntes, analiza el video “Cómo dirigir eficazmente”

1. En media cuartilla describe la importancia del liderazgo en las empresas actualmente
2. ¿Qué papel juega el poder, la delegación y la motivación para que un jefe pueda dirigir eficazmente.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 45**

De acuerdo a lo que estudiaste en los apuntes, analiza el video “El nuevo negocio de los paradigmas” y contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales tareas que debe desempeñar un administrador para cambiar la actitud de las personas en la organización?
2. ¿Qué papel debe jugar el administrador para que ese cambio de actitud vaya hacia donde la organización desea? Adjunta tu documento en la plataforma.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información; una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

ACTIVIDAD 46

Lee, analiza y resuelve el **caso práctico** de la unidad V del libro Fundamentos de Administración, casos y prácticas, de Lourdes Münch Galindo, Pág. 158, incisos 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11 y 12.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 47**

Lee, analiza y resuelve el caso práctico que se presenta en las páginas 145-148 del libro Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio, de Petra Hernández Pérez.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 48

Consulta el libro Administración una perspectiva global, de Harold Koontz, 11ª. Edición, capítulo 21, y revisa cómo se aplica el control en países como México, Estados Unidos y Japón. Elabora un cuadro comparativo y, de acuerdo a tu criterio, da un breve comentario al respecto.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 49**

A partir del concepto de norma, elabora un grupo de ellas sobre un área que sea de tu interés. Puede ser inclusive en el lugar donde laboras.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 50

Entrevista a dos encargados de llevar a cabo el control en sus organizaciones, pregúntales cuáles son las normas con las que miden el desempeño, cómo se miden estas, qué tan necesario y oportuno es contar con un reporte de desviaciones.

Para enviar tu respuesta, pulsa el botón **Editar mi envío**; se mostrará un editor de texto en el cual puedes redactar tu información. Una vez que hayas concluido, salva tu actividad pulsando el botón **Guardar cambios**.

**ACTIVIDAD 51**

Toma como referencia un organismo, puede ser donde laboras, e investiga si cuenta con un sistema de información administrativa. Comenta el tipo de información que se genera y cómo apoya a la gerencia para la correcta toma de decisiones.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en la computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

ACTIVIDAD 52

Lee, analiza y resuelve el **caso práctico** que se presenta en las páginas 164-165 del libro Administración aplicada ejercicios y casos de estudio, de Petra Hernández Pérez.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en la computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

**ACTIVIDAD 53**

Lee, analiza y resuelve el **caso práctico** de la unidad VI del libro Fundamentos de administración casos y prácticas, de Lourdes Munch Galindo, Pág. 183-187, incisos 1, 3,6 y 8.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en la computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Contesta el siguiente cuestionario. Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en la computadora y una vez concluida, presiona el botón **Examinar**. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona **Subir este archivo** para guardarlo en la plataforma.

1. Define el concepto de proceso.
2. Define qué es el proceso administrativo.
3. Enumera y define las dos fases del proceso administrativo.
4. ¿A qué se refiere la universalidad del proceso administrativo?
5. Define qué es la planeación.
6. Define los siguientes conceptos:
 - a. Objetivo
 - b. Estrategia
 - c. Programa (características)
 - d. Procedimientos
 - e. Políticas
 - f. Presupuesto
 - g. Plan
 - h. Proyecto
 - i. Propósito



- j. Meta (diferencia con los objetivos)
 - k. Regla
 - l. Premisa
7. ¿Cuáles son los tipos de planes y su clasificación?
 8. Enumera y explica brevemente, con tus palabras, cada uno de los principios de la planeación.
 9. Define el término previsión.
 10. Enuncia las características principales de los objetivos.
 11. Proporciona un ejemplo de estrategia, política y regla.
 12. ¿Cuál es la diferencia entre política y regla?
 13. ¿Cómo se clasifican los programas?
 14. Enuncia tres características de los procedimientos.
 15. Enumera las tres herramientas y técnicas más utilizadas de la planeación.
 16. Enumera las herramientas de la planeación
 17. Define el término toma de decisiones.
 18. Describe el proceso que se debe llevar a cabo para tomar una decisión.
 19. Define qué es organización.
 20. ¿Qué es la estructura organizacional?
 21. ¿Para qué se diseña una estructura organizacional?
 22. ¿Cuál es el proceso de organización?
 23. Define los siguientes principios generales:
 - o División del trabajo
 - o Departamentalización
 - o Jerarquización
 24. Explica los diferentes tipos de autoridad administrativa.
 25. Define los siguientes conceptos:
 - o Línea de mando o autoridad



- Unidad de mando
 - Autoridad
 - Responsabilidad
 - Tramo de control
 - Coordinación
 - Delegación
 - Obligación
 - Mando
26. Explica en qué consiste el proceso de delegación.
27. Define qué es un organigrama
28. Enumera, explica y representa gráficamente la clasificación de los organigramas.
29. Enumera, explica y representa gráficamente los tipos de departamentalización.
30. Enumera y explica los tipos de organización.
31. Enumera y explica brevemente los principios de la organización.
32. ¿Qué son los niveles jerárquicos?
33. ¿Cuáles son los manuales administrativos con los que una organización puede contar? Explícalos brevemente.
34. Define en qué consiste la dirección.
35. Enumera y explica brevemente los principios de la dirección.
36. Define los siguientes elementos o etapas de la dirección.
- a) Liderazgo
 - b) Motivación
 - c) Comunicación
 - d) Toma de decisiones.
 - e) Supervisión
37. ¿Cuáles son las características del liderazgo?



38. Explica una de las principales teorías del liderazgo (Blake y Mouton).
39. Explica una de las principales teorías de la motivación (Abraham Maslow).
40. Explica en qué consiste el proceso de la comunicación y cada uno de sus elementos.
41. ¿Cuáles son las formas más comunes de la comunicación?
42. Define qué es la autoridad
43. Di cuáles son los tipos de autoridad
44. ¿Cuáles son los elementos de la autoridad?
45. Define qué es la delegación de autoridad
46. ¿Qué es la integración?
47. ¿Cuál es el proceso de dirección según Rodríguez Valencia?
48. ¿Cuáles son los elementos del mando?
49. Define el concepto de orden e instrucción.
50. ¿Qué es el control?
51. Enumera y explica brevemente los principios del control.
52. En qué consisten la medición, comparación, acción administrativa y norma.
53. ¿Cuáles son los tipos de control y en qué consiste cada uno?
54. Define el concepto de Sistema de Información Administrativa.
55. ¿Cuáles son las herramientas o técnicas del control?
56. ¿Por qué algunas técnicas o herramientas del control se presentan tanto en la planeación como en el control?
57. ¿Qué son los estándares?



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Escribe en el espacio en blanco la letra de la frase que complete la oración.

1. Un _____ es un conjunto de fases relacionadas para producir un fenómeno.
2. La _____ son las etapas más comunes en que se dividen las actividades fundamentales de la administración.
3. Al _____ se le conoce como el conjunto de fases en las que se divide la práctica administrativa.
4. ¿Cómo se ha realizado? Corresponde a la etapa del _____
5. La _____ responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?
6. La _____ se considera como una característica aplicable a la administración y, específicamente, al proceso administrativo.
7. La _____ se ubica en la fase dinámica de proceso administrativo.
8. La pregunta _____ corresponde a la etapa de la organización.
9. La _____ es una etapa del proceso administrativo que tiene como

- a) Planeación
- b) Proceso
- c) Administrativo
- d) Universalidad
- e) Planeación, organización, dirección y control.
- f) Dirección
- g) Planeación
- h) Proceso
- i) ¿Cómo se va a hacer?
- j) Dirección y control

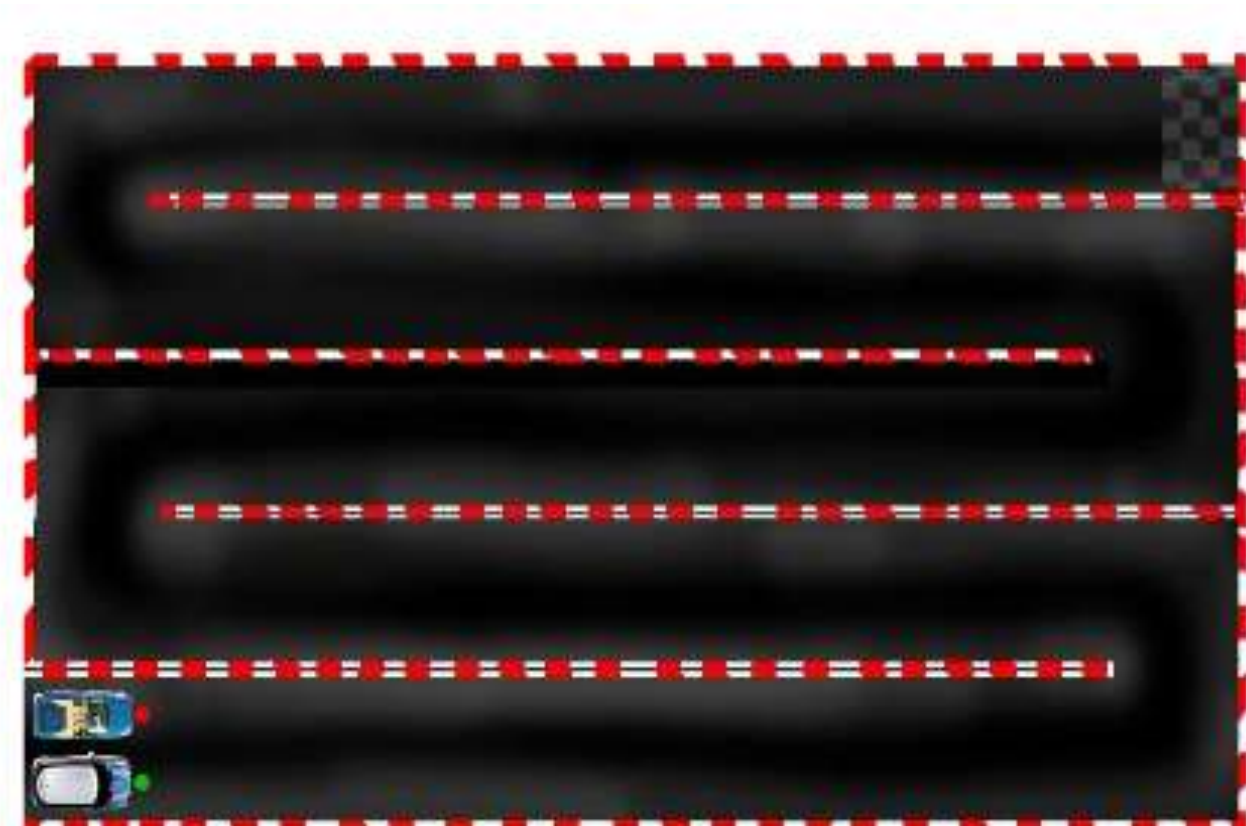


objetivo definir el camino concreto a seguir.

10. La _____ responde a la siguiente pregunta: ¿cómo se está haciendo? O ver que se haga

PLANEACIÓN

Selecciona si las aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F). Una vez que concluyas, obtendrás de manera automática tu calificación.



Pregunta 1

Falso

Verdadero

La red o jerarquía de objetivos es importante, pues en ella se define cada



uno de los objetivos que se deben lograr en las diferentes áreas y en los diversos puestos de la organización, enfocados a la consecución de los objetivos institucionales.

Pregunta 2

 Falso Verdadero

Las políticas son directrices que se utilizan en la toma de decisiones, con objeto de uniformar criterios. Generalmente marcan máximos y mínimos, son flexibles. Las reglas o normas son decisiones estructuradas en donde se indica lo que se debe o no hacer ante una situación determinada.

Pregunta 3

 Falso Verdadero

La gráfica de Gantt se recomienda para hacer la ruta crítica de los programas en donde no se tiene experiencia previa. Se utilizan tres estimaciones de tiempo: normal, optimista y pesimista, aplicando la fórmula correspondiente para calcular el tiempo esperado.

Pregunta 4

 Falso Verdadero

El Método de Camino Crítico o CPM se utiliza en aquellos programas en donde ya se tiene experiencia previa y sólo se emplea una estimación de tiempo.

Pregunta 5

 Falso Verdadero



La estrategia representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Pregunta 6

 Falso Verdadero

Diferenciación, liderazgo en costos, enfoque, fusión, captación o expansión son tres diferentes tipos de estrategias.

Pregunta 7

 Falso Verdadero

La planeación es un proceso para decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

Pregunta 8

 Falso Verdadero

El propósito de las políticas es determinar resultados deseados.

Pregunta 9

 Falso Verdadero

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.



SUAYED



Pregunta 10

Falso

Verdadero

Los programas son un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes, y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Pregunta 11

Falso

Verdadero

La meta es un plan de todas o algunas de las fases de las actividades de la empresa, expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Pregunta 12

Falso

Verdadero

El presupuesto son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un período específico.

Pregunta 13

Falso

Verdadero

Los proyectos son un conjunto de documentos que se elaboran con el propósito de plantear situaciones a futuro, con ciertos requisitos y con fechas de inicio y término.



Pregunta 14

Falso

Verdadero

Los tipos de planes son a corto, mediano y largo plazo

ORGANIZACIÓN

Selecciona si las aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F). Una vez que concluyas, obtendrás de manera automática tu calificación.

	Verdadero	Falsa
1. A la organización se le define como aquella que permite la especialización, así como la división del trabajo, donde se agrupan y asignan funciones a unidades específicas e interrelacionadas por línea de mando, comunicación y jerarquía, para contribuir al logro de los objetivos comunes.	()	()
2. La estructura funcional consiste en agrupar las actividades similares.	()	()
3. La centralización se da cuando los centros de decisiones están distribuidos en diferentes niveles de la estructura administrativa.	()	()
4. La descentralización se da cuando la parte alta de la jerarquía de la organización toma las decisiones y el resto de la misma sólo acata las órdenes.	()	()
5. El tramo de control significa el número de jefes que debe haber en una organización.	()	()
6. La organización tiene como propósito estructurar las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.	()	()



Relaciona los conceptos con su definición. Una vez que concluyas, obtendrás tu calificación.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Es la disposición de las funciones de la organización, por orden de rango o importancia. | 1. División del trabajo |
| <input type="checkbox"/> 2. Funcional, por producto, por área geográfica, por cliente, por proceso equipo. | 2. Departamentalización |
| <input type="checkbox"/> 3. Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. | 3. Jerarquización |
| <input type="checkbox"/> 4. Del objetivo, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud o tramo de control, de la coordinación, continuidad. | 4. Tipos de organización |
| <input type="checkbox"/> 5. Se refiere al agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en la similitud. | 5. Tipos de departamentalización |
| <input type="checkbox"/> 6. Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. | 6. Principios de la organización |
| <input type="checkbox"/> 7. Lineal o militar, funcional o de Taylor, lineo-funcional, <i>staff</i> , por comité. | 7. Organigrama |
| <input type="checkbox"/> 8. Es la representación gráfica que presenta con objetividad la estructura interna de la organización. | 8. Línea de mando o autoridad |
| <input type="checkbox"/> 9. Es el derecho de hacerse obedecer, es dar instrucciones que otros deben acatar. | 9. Autoridad |
| | 10. Delegación |



10. Es la concesión de autoridad y
 responsabilidad para actuar.

DIRECCIÓN

Selecciona si las aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F). Una vez que concluyas, obtendrás de manera automática tu calificación.

	Verdadero	Falsa
1. La naturaleza de la Dirección es la de ejercer una influencia en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.	()	()
2. La Dirección es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.	()	()
3. Las etapas de la Dirección son el reclutamiento, selección, introducción o inducción, capacitación y desarrollo.	()	()
4. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.	()	()
5. La integración es la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.	()	()
6. La motivación es el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminado a obtener de ellos su máxima eficiencia. Es un esfuerzo combinado para llevar a un buen cumplimiento su trabajo.	()	()
7. La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, o bien, es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas.	()	()
8. La supervisión es el trabajo que realiza un	()	()



administrador para inspirarse, animarse a impulsar a sus subordinados.	()	()
9. La autoridad es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.	()	()
10. La delegación de autoridad es la facultad de que está embestida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para realizar aquellas acciones que, quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.	()	()
11. El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos.	()	()
12. Los tipos de liderazgo, de acuerdo a Blake y Mouton, son: Administración empobrecida (1,1), Administración en equipo (9,9), Administración del club campestre (1,9), Administración autocrática de tarea (9,1) y Administración media (9,1).	()	()
13. Las etapas de la integración son la supervisión, comunicación, motivación, y toma de decisiones.	()	()
14. Los tipos de autoridad son el formal, lineal, funcional, técnica, staff o personal.	()	()
15. En su teoría de necesidades, Abraham Maslow menciona únicamente las necesidades secundarias que tiene el ser humano, considera las necesidades de logro, de poder y de afiliación.	()	()
16. La teoría de necesidades de David McClelland consiste en clasificar a las necesidades humanas en cinco grandes grupos: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, de autorrealización.	()	()
17. La teoría de Vroom considera que el esfuerzo de las personas está relacionado con las expectativas para obtener un premio o satisfacción, la motivación está relacionada con la necesidad que se tenga de satisfacer las expectativas.	()	()
18. Las variables del modelo de liderazgo de Fredler son: la relación entre el líder y el individuo, el grado de la estructura de la tarea, el poder del	()	()



<p>puesto del líder.</p> <p>19. Las barreras de la comunicación son: barreras de la fuente, barreras del receptor.</p> <p>20. Los principios de la Dirección son: de la armonía del objetivo, impersonalidad del mando, supervisión directa, de la vía jerárquica, resolución del conflicto, aprovechamiento del conflicto.</p>	<p>()</p> <p>()</p>	<p>()</p> <p>()</p>
---	-----------------------	-----------------------

CONTROL

Selecciona si las aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F). Una vez que concluyas obtendrás de manera automática tu calificación.

	Verdadero	Falsa
1. El control consiste en cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y corregir.	()	()
2. El control tiene como objetivos comparar los resultados de la actividad, suministrar información, proporcionar políticas, reglas, conocer las causas que producen las desviaciones.	()	()
3. El control tiene como característica ser oportuno, accesible, ubicar las áreas y reflejar a la organización.	()	()
4. Un presupuesto es un plan expresado en términos numéricos, en donde se especifican las cantidades de ingreso y gastos previstos para un período indeterminado.	()	()
5. Los factores del control son el equilibrio de los objetivos y las desviaciones.	()	()
6. El control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación en donde se cuenta con información en el momento oportuno (tiempo real), pero que además los administradores utilicen métodos en donde puedan poner en práctica la corrección anticipada.	()	()



Relaciona los siguientes conceptos. Una vez que concluyas, obtendrás tu calificación.

<input type="checkbox"/>	1. Es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en la cual se efectúa el control.	1. Principios del control.
<input type="checkbox"/>	2. Establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección, retroalimentación.	2. Pasos del proceso de control.
<input type="checkbox"/>	3. A través de ella, la información obtenida (de ida y vuelta) se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.	3. Tipos de control
<input type="checkbox"/>	4. Sistemas de información, gráficas, diagramas, estudio de métodos, métodos cuantitativos, etcétera.	4. Estándar
<input type="checkbox"/>	5. Es la última fase del proceso de control, en donde se observan los alcances obtenidos para determinar que tipo de acción se aplicará.	5. Medición
<input type="checkbox"/>	6. Consiste en observar los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidos de acuerdo a los estándares.	6. Comparación
<input type="checkbox"/>	7. Los resultados que se obtienen deben revisarse con la norma o base para evaluar el funcionamiento.	7. Retroalimentación
<input type="checkbox"/>	8. Equilibrio, de los objetivos, de la oportunidad, de las desviaciones, contabilidad, de la preferencia, de la función controladora.	8. Norma
<input type="checkbox"/>	9. Preliminar (antes), concurrente (durante), posterior (después).	9. Acción administrativa
<input type="checkbox"/>	10. Es una unidad de medida cuya finalidad es evaluar los resultados obtenidos.	10. Herramientas del control
<input type="checkbox"/>	11 Es un sistema integrado de personas, procedimientos, datos y equipo destinado a proporcionar información para apoyar las operaciones, el control y las actividades de planeación.	11. Sistema de información gerencial



SUAYED

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Barajas Medina, Jorge.	4	108-118
2	Certo, Samuel	14	378-395
11	Hernández y Rodríguez, Sergio.	5 (quinta unidad) 10	131-132, 417-432, 526-536, 539-551
13	Munch, Galindo Lourdes.	1	31-39, 107-108, 138-155, 160-179, 183-192
1	Terry, George y Franklin, Stephen	Parte 1 capítulo 2, capítulo 5	56-64, 64-93, 146-181, 408-432

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. Barajas Medina, Jorge., Curso Introductorio a la Administración, México, Ed. Trillas, 2000, 195 pp.
2. Certo, Samuel. Administración Moderna, México, Ed. Interamericana, 2002, 628 pp.
3. Franklin, Enrique Benjamin, Organización de empresas análisis, diseño y estructura, México, Mc Graw-Hill, 1998, 341 pp.



4. Hernández y Rodríguez, Sergio, *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y Estrategias para la competitividad*, 2° edición, México, Mc Graw-Hill, pp. 442.
5. Koontz, Harold. y Weihrich, H.. *Administración*, 9ª Edición, México, McGraw Hill, 1990, 747 pp.
6. Munch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp.
7. Rodríguez y Valencia, Jorge. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, 3° edición, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.
8. Terry George y Franklin Stephen, *Principios de Administración*, México, Ed. CECSA, 1998, 747 pp.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

9. AKTOUF, Omar. *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle. 2010.
10. BATEMAN Snell, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2001, 658 pp.
11. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
12. CUNNINGHAM, William H, *et al.*, *Introducción a la Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 2ª Edición, 1991, 450 pp.
13. DA SILVA, Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
14. DAFT, Richard I., *Administración* , México, Thomson, 6ª. Edición, 2004, 699 pp.
15. DÁVILA Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2001, 317 pp.
16. HAMPTON, David Jr., *Administración* , México, Mc Graw-Hill, 3ª edición, 1991, 928 pp.
17. JONES, Gareth R..y Jennifer M. George ;:*Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2010, 731 p.
18. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002.

19. KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 2004, 7ª edición, 804 pp.
20. MUNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, Ed. Trillas. 8ª Edición, 2009. 272 Págs.
21. OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, *Teorías de la administración*, México, Thomson, 2002, 1ª. edición, 523 pp.
22. PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Editorial Oxford, 2000, 346 pp.
23. ROBBINS, Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 8º edición, 2005, 640 pp.
24. STONER, A.F. y Wankel, Charles, *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 2001, 661 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

25. BATEMAN Snell, Tomas, *The New Competitive Landscape*, U.S.A., Irwin Mc Graw Hill, 6ª Edición, 2005, 585 pp.
26. BOLAND, Erick y W. Hoffer Charles, *Las empresas del futuro*, México, Oxford, 1ª Edición, 2001, 550 pp.
27. CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.
28. CONLA, *Código de ética*, México, Thompson Learning, 1ª Edición, 2004, 48 pp.
29. DE LA CERDA Gastelum, José y Francisco Núñez de la Peña, *La Administración en el desarrollo*, México, Granica, 2002, 525 pp.
30. DUNCAN Jack W., *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 314 pp.
31. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, México, Diana. 2ª. edición, 1992, 240 pp.
32. FRANCES Hesselebein y et al. *La organización del futuro*, México, Granica, 2002, 525 pp.
33. GIBSON James L. *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw Hill 10ª edición, 2003, 591 pp.



34. HEIN, Gary y C. Stephens Déborah, *El pensamiento visionario*, Douglas Mc Gregor, México, Oxford, 2002, 216 pp.
35. HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9ª edición, 2004, 894 pp.
36. IBARRA Colado, Eduardo, *et al.*, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, 1ª Edición, 1999, Oxford, 318 pp.
37. JHONSON Ferry, *Dirección Estratégica*, México, Pearson Educación, 5º edición, 2000, 716 pp.
38. MUNCH Galindo, Lourdes. *Administración*. México, Ed. Pearson Prentice Hall. 2009. 320 Págs.
39. NADCER David, *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.
40. NICKELS William G, *et al.*, *Understanding Business*, 7a Edición, 2005, 703 pp.
41. NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 318 pp.
42. OSTROFF Frank, *La organización horizontal* México, Oxford, 1ª edición, 1999, 256 pp.
43. STONER, James A. F., *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 1996, 872 pp.
44. YEUNG K. Arthur, *Las capacidades de aprendizaje en la organización*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/inicio2001.htm	Hallarás apuntes generales sobre el proceso administrativo.



UNIDAD 4

AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN





OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA UNIDAD

Que el alumno comprenda las principales áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia, Recursos Humanos) y su relación con las funciones de la administración o proceso administrativo.



INTRODUCCIÓN




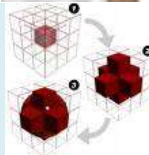
En 1916, en Francia, surge la Teoría clásica de la administración, que concibe a la organización como una estructura. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Para Henry Fayol –iniciador de esta teoría-, los aspectos principales de este enfoque son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, tema de mando, tema de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

La Teoría clásica surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fue la primera en sistematizar el comportamiento gerencial, precisar que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello establece catorce principios de la administración, y divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados funciones básicas de la empresa, que son:



Técnicas	Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
Comerciales	Referidas a la compra, venta e intercambio.
Financieras	Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
De seguridad	Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
Contables	Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
Administrativas	Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

En nuestros días, la situación no ha variado, ya que si nos diéramos la tarea de clasificar las actividades que realiza una empresa, caeríamos en la misma situación, lo único que cambiaría sería que muchas actividades o funciones a las que no se les daba importancia antiguamente, ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad moderna, por ejemplo la información. Y es entonces que ahora encontramos áreas de trabajo como:

a) Compras y abastecimientos	
b) Informática	
c) Organización	
c) Métodos	



d) Y algunas otras más que ni siquiera se imaginaban los administradores de principios del siglo pasado.

Lo anterior nos da indicios de un gran desarrollo del conocimiento humano y aplicación de tecnología cada vez más complicada para solucionar problemas de producción, organización, satisfacción a una sociedad cada vez más demandante, y de la necesidad de aprovechar y desarrollar estas unidades de trabajo para una mejor eficiencia de cualquier organización.

La teoría de sistemas, sin duda alguna ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva, es decir, de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización. Es cierto que hay alguien que se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos ellos son productivos, eficientes en su área de trabajo; pero nadie, absolutamente nadie, es independiente. Al planear sus actividades, cualquier área de trabajo tiene que pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización, esto es en otras palabras, un enfoque sistémico.

Con esto queremos recalcar que el estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio: todas son de igual valía, todas se consideran clientes internos, es decir, dependen unas de otras, y que es necesario su estudio para crear un diseño organizacional no cada vez más sofisticado, sino cada vez más práctico, funcional y productivo, evitando así errores tan comunes como duplicidad de funciones, mala comunicación o fugas de responsabilidad, entre otras que al final nos llevan a niveles bajos de producción. Es también necesario mencionar

que mientras se definan las debilidades y fortalezas de cada área, se encontrará el camino idóneo para su desarrollo dentro de la organización, ya que de ello depende su trascendencia sustentable ante un mercado tan competitivo y agresivo como lo es el de nuestros días.

Con base en lo anterior, esta unidad comprende el estudio de la forma en que deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente. Una forma de dividir el trabajo es la departamentalización. Esta técnica se aplica de diversas formas, pero la que nos ocupa en esta tema es por funciones o áreas funcionales, la cual se desarrolla agrupando actividades lógicamente distribuidas, con el propósito de que una empresa efectúe con mayor eficiencia sus fines organizacionales. Así que en cualquier tipo de empresa, sea comercial, industrial o de servicios, según los criterios, necesidades y expectativas particulares de cada organismo social, pueden existir otras áreas funcionales o, en su caso, darles otro tipo de denominación.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Todas estas funciones se resumen en las siguientes áreas básicas generales de la organización.

Área de producción

Comprende todo un proceso, abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación, control de calidad.



Área de mercadotecnia

Se refiere al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la Planeación del producto, la investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación, estrategia.

Área de finanzas

Se encarga de la obtención y distribución de los recursos monetarios. Aquí se maneja todo el dinero de la organización y se busca la obtención de un mejor rendimiento (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera). Las funciones que en esta área se llevan a cabo son financiamiento, contraloría, pago de obligaciones.

Área de personal

Consiste en concentrar y seleccionar a todas aquellas personas que poseen habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para trabajar en la empresa, buscando la mayor eficiencia en las actividades de la empresa, el desarrollo, así como capacitación del personal. Lograr una buena planta, estable y motivada, es el objetivo principal de ésta área. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborables, servicios y prestaciones, higiene y seguridad.



Área de adquisiciones y abastecimientos

Esta área está muy ligada con producción y, como su nombre lo indica, se encarga del abastecimiento a todos los departamentos de la organización. No sólo se refiere a las materias primas para convertirlas en productos, sino que abarca todos los demás insumos para el correcto funcionamiento de toda la organización. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son captar necesidades, selección de proveedores, compras, abastecimientos y control de inventarios.

Cabe aclarar que ningún área es más importante que otra. Todas deben funcionar de manera coordinada, con apoyo y cooperación, para que de esta forma cada una de ellas alcance sus objetivos y, por ende, la existencia de la empresa de manera total.

Lo que sé

Elabora un documento con tus compañeros sobre el tema de la unidad “**LAS ÁREAS FUNCIONALES**”, es decir sobre lo que sepas de este tema.

El objetivo de esta actividad es que entre todos podamos modificar, agregar, cortar, editar, insertar imagen, tablas, datos, etc. sobre el tema y, ¿por qué no? Si sale un muy buen artículo ver la posibilidad de publicarlo en la revista de la facultad.



TEMARIO DETALLADO (12 HORAS)

- 4.1. Recursos Humanos.
- 4.2. Finanzas
- 4.3. Mercadotecnia
- 4.4. Operaciones.



DESARROLLO DE LA UNIDAD

Las áreas sustantivas de trabajo son las áreas principales a través de las cuales una organización logra los objetivos propuestos en su marcha. Estas áreas son aquellas que corresponden en nuestro diseño organizacional por funciones. Una empresa debe al menos contar con estas cuatro áreas, dependiendo del giro que corresponda:



Hoteles México, D.F. Zona Centro



1. Recursos Humanos (llamada también área de Personal)



2. Mercadotecnia



3. Producción (que en muchas ocasiones, en las empresas micro y pequeñas, pertenece al área de comercialización)



4. Y por último, el área de Finanzas



Estas cuatro áreas son indispensables para la operatividad de cualquier empresa. A continuación daremos un análisis de cada una, por lo que te solicito que descargues el documento de Áreas sustantivas de una organización.



4.1. Recursos Humanos

Se dice que “La raíz es el hombre”, una frase que nos dice todo, por ende cualquier análisis que pretenda hacerse de la empresa, su organización y sus objetivos pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana involucrada. Con el estudio del hombre, la administración y la misma organización deja atrás el concepto puramente económico y tecnológico; la empresa se convierte en un ente viviente en donde existen sentimientos, retos, sinergia, empatía y es objeto de estudio de las ciencias sociales.

Todo directivo debe estar consciente de que sus colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial, y que su cuidado o descuido puede ser la causa tanto del éxito como del fracaso de sí mismo o de su empresa. Hay quienes como empresarios o como directivos con base en sus colaboradores se convierten en gigantes, y hay quien termina convertido en un enano, o bien sumido en un rotundo fracaso por no haber tenido la capacidad de capitalizar el más grande de los recursos del campo empresarial. Por ello se dice que una empresa es tan grande como su equipo de colaboradores.



Esta área tiene como cometido los recursos humanos, desde reclutarlos hasta desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la entidad social.

El proceso que desarrolla esta área inicia con la procuración de los elementos apropiados a las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo. Este aspecto es conocido como empleo y abarca el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como promociones, transferencias y ascensos. Toda esta labor sustentada con la planeación de personal que contempla. El área de personal también se ocupa del pronóstico de recursos humanos, así como del inventario de los mismos, la rotación de puestos y de personal. Otro aspecto de suma importancia para la competitividad, tanto interna como externa, de las empresas, es la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva, el adecuado manejo de las relaciones laborales, el otorgamiento de servicios, prestaciones, el cuidado de instalaciones y personas con higiene y seguridad industrial.

El factor humano puede verse desde diferentes ópticas:

- a) ¿Se considera un recurso o una amenaza?,
- b) ¿Una inversión o un gasto?,
- c) ¿Una solución o un problema?

Cualquiera que sea el punto de vista, puede ser la causa de su prosperidad o de su debacle. Una de las frases célebres de Peter Drucker nos dice todo: “La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente”. Con esto nos adelantamos a opinar que un buen directivo debe contar con tres grandes habilidades en el campo de los recursos humanos:



El recurso humano es como los diamantes, “difíciles de encontrar, difíciles de pulir y difíciles de conservar”. El concepto de recursos aplicado al personal es un poco degradante, puesto que un recurso se explota y cuando no sirve se desecha; lo que no sucede con el empleado, por el contrario el subordinado se analiza para integrarlo de acuerdo a sus habilidades y perfil a un puesto adecuado, se le capacita constantemente para que aumente su valor de uso desarrollo personal, y se guarda celosamente para evitar fugas de cerebros redituando así el tiempo de desarrollo en la empresa por lo tanto se considera un factor y no un recurso humano.



Entremos de lleno en el punto:

El Área de Personal se define de la siguiente manera:

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general”.

Adalberto Ríos Szalay; Fernando Arias Galicia

OBJETIVOS DEL ÁREA DE PERSONAL

El maestro Arias Galicia en su libro de Administración de recursos humanos nos menciona los principales objetivos⁸⁶ de esta área:

1. El objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos es el de desarrollar y administrar políticas como programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.



⁸⁶ *Ibid*, pp. 160



2. Descubrir el potencial oculto, saber promover el estímulo personal, proporcionar una formación dentro y fuera de la Empresa, así como el presentar un panorama de futuro satisfactorio para él y su familia, mantener unas relaciones mutuas agradables. Todo ello sin detrimento del buen rendimiento de la disciplina.



3. El conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la organización a través de seguir ciertos criterios, normas, políticas generales y gente especializada.



4. El mantener al elemento humano de la organización trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de conocer qué mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.





5. Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el objeto de promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como, para satisfacer los requisitos legales y de otra índole.



.....

FUNCIONES GENÉRICAS DEL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS

.....



El maestro Fernando Arias Galicia⁸⁷ maneja los siguientes departamentos con las consecuentes funciones y sub-funciones del área:

Empleo



Es el departamento que tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos. Dicha función está respaldada por un adecuado proceso de reclutamiento (Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes disponibles. Dicho proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Así, se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, para el reclutamiento pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.), selección (consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección

⁸⁷ *Ibid*, 161-166



desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa), Contratación (La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo), inducción e integración del personal (Consiste en proporcionar a los empleados nueva información básica sobre la empresa: actitudes, normas valores), capacitación (Es un proceso para enseñar a los empleados las habilidades básicas que se requiere para desempeñar correctamente el puesto: Análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento), Desarrollo (preparación de un empleado para ejercer sus responsabilidades en un futuro independientemente de las que ya desempeña) así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo. Es el departamento que tiene tanto el primer como el último contacto con el personal que trabaja en la empresa. Se pretende ser lo más objetivo posible usando instrumentos como técnicas de análisis de puestos para definir las necesidades reales del puesto y encontrar al personal idóneo, pruebas psicotécnicas, estudios socioeconómicos en fin la idea es eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones del departamento.



Administración de sueldos y salarios



Su responsabilidad es que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Evalúa mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, es decir, lleva a cabo una calificación de méritos.

Ofrece incentivos monetarios extras o adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Lleva a cabo el control de asistencia, establece horarios de trabajo y períodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sean justos para los empleados como para la organización.



Relaciones laborales



Es el departamento que tiene como principal responsabilidad lograr que las relaciones existentes entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo, las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

Dentro de este departamento encontramos las siguientes responsabilidades:

- Comunicación
- Contratación colectiva
- Disciplina
- Motivación del personal
- Desarrollo del personal
- Entrenamiento.

Las relaciones laborales son una relación continua entre un grupo definido de empleados y una empresa. La relación de trabajo se inicia, con una figura jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo. El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida, limitarse a un tiempo, o a una obra determinada.

Al comenzar la relación laboral, surge el problema de cómo reclutar y seleccionar al personal. Inmediatamente después aparece el problema de contratación, en donde el derecho participa a cada momento para marcar los respectivos



derechos del trabajador y del patrón, señalando las causas de terminación de los contratos, marcando posibles disciplinas y consecuencias de despidos, rescisión o terminación de la relación laboral.

A la administración de recursos humanos le toca prever y solucionar conflictos. Y una manera de lograrlo es el mantenimiento buenas relaciones laborales que no sólo incluyen lo jurídico, sino lo humano.

La principal función de las relaciones laborales es ver que se cumpla todos los derechos como del empleado como del patrón. Como es el caso de las vacaciones, los días festivos, los términos en que debe ser contratado un empleado, las causas por las que puede desaparecer la relación laboral, causas de suspensión de la relación laboral. Estas pueden ser por tener una enfermedad contagiosa, que haya tenido algún accidente o que quede incapacitado para desempeñar su trabajo.



Contrato colectivo



El término contrato colectivo se usa para designar un contrato de negociación entre dos partes, y finalmente una tercera parte, como puede ser el gobierno. La contratación colectiva es inigualable como medio de lograr y conservar la paz en la industria.

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre varios sindicatos de trabajadores y varios trabajos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en empresas o establecimientos. La contratación colectiva es el proceso por el cual los representantes sindicales de los empleados en una unidad de contratación negocian las condiciones de empleo para la unidad de contratación completa. El titular del contrato colectivo es siempre, el sindicato de trabajadores.

El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la junta de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

De acuerdo con el artículo 391 de la Ley Federal Del Trabajo el contrato debe contener:

- a) Los nombres y domicilios de los contratantes.



- b) Las empresas y establecimientos que abarque.
- c) Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
- d) Las jornadas de trabajo.
- e) Los días de descanso y vacaciones.
- f) El monto de los salarios.
- g) Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
- h) Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- i) Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- j) Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Servicios al personal



Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Las funciones principales a desarrollar en esta área son las siguientes:

- * Actividades recreativas: Desarrollar programas de esparcimiento e/o instalaciones para su esparcimiento.
- * Seguridad: Desarrollar, mantener instalaciones, procedimientos para prevenir accidentes de trabajo así



como enfermedades profesionales. Difundir medidas de higiene, seguridad extensivas al hogar y la comunidad.

* Protección y vigilancia: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Planeación de recursos humanos



Este departamento tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal con sus consecuentes necesidades de programas de capacitación y desarrollo.

4.2. Finanzas

Por su parte, el área financiera es la encargada del manejo del dinero y su fin es el origen y la aplicación de este recurso. En otras palabras, esta área ve cómo obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa, pretendiendo encontrar el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal con la visión a



futuro. Es de vital importancia esta función, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área, además, se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.



La condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas la función financiera normalmente la lleva a cabo el departamento de contabilidad. A medida que crece la organización, la importancia de la citada función determina la necesidad de crear un departamento de finanzas especializado: esto es, en una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente (o un director) de finanzas.

La meta de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa, tal como este se mide por el precio de sus acciones. La estructura financiera consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos. La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del pasivo con el grado de liquidez de las partidas del activo permiten determinar las relaciones existentes entre los



capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento y también juzgar si la estructura financiera está o no equilibrada.

Las actividades del administrador financiero en una empresa pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la misma. Sus tres funciones primarias son:

a) Planeación y análisis financiero.

Esta función se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

b) Determinación de la estructura de activos.

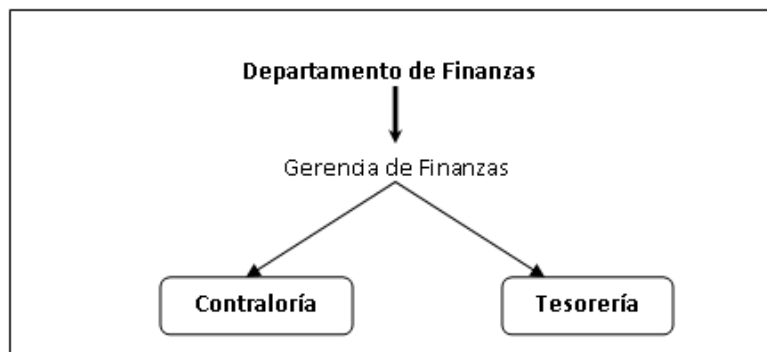
El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa. El término composición se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Una vez que se determina la composición, el administrador financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles “óptimos” para cada tipo de activo circulante. Así mismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en qué momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.

c) Manejo de la estructura financiera

Esta función se ocupa del pasivo y del capital. Deben tomarse, por tanto, en cuenta dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía; primero determinar la función más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante,

pues afecta rentabilidad y liquidez general de la empresa. Así mismo se deben determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son más convenientes para la organización en un momento dado.

A continuación analizaremos la estructura organizacional del departamento de finanzas:



Gerencia de Finanzas

Ocupa un lugar importante en la empresa, ya que en la actualidad no solo debe llevar un registro actualizado de las operaciones pasadas (contabilidad), sino que participa en los pronósticos de las operaciones y en una planeación hacia el futuro. El ejecutivo en finanzas profundamente involucrado en la administración del capital de trabajo que incluye actividades tales como: crédito y cobranza, sistemas contables y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos. Además de otras tareas.

El área de finanzas la podemos dividir en dos grandes funciones:



Contraloría

Un control que permite saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos, que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoría interna e impuestos.

Dentro de éste departamento se lleva a cabo las siguientes funciones:

- a) Planeación para el control.
- b) Información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera.
- c) Administración de impuestos.
- d) Informes al gobierno.
- e) Coordinación de la auditoría interna.
- f) Protección de los activos de la empresa.
- g) La nómina.

Tesorería:

El financiamiento a través de una planeación financiera, manejando relaciones financieras con instituciones de crédito, el manejo adecuado del recurso financiero por medio de la tesorería, obtención de recursos, así como su inversión. El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, así como manejo de la cartera de inversiones.

Dentro de este departamento se lleva a cabo las siguientes funciones:

- a) Establece programas para la obtención de capital.



- b) Mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía.
- c) Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos, es decir guarda relaciones con los bancos.
- d) Se responsabiliza en el aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.
- e) Controla el crédito y cobranza de las cuentas a favor de la compañía.
- f) Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía.
- g) Formulación de los presupuestos de efectivo.
- h) Administración de seguros y fondos de pensión.

4.3. Mercadotecnia

El área de mercadotecnia es responsable de la comercialización de los productos y servicios que caracterizan a las empresas. Para lograr con certeza esta labor debe tener un amplio conocimiento del mercado de la competencia y de las tendencias futuras de usuarios y consumidores. Por estas razones, las actividades que debe manejar esta área son: investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto con sus características (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta,



distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad, propaganda y relaciones públicas.



La mercadotecnia se puede definir básicamente como: El conjunto de actividades de una organización encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad por medio de procesos de intercambio y logística.



Objetivos de la mercadotecnia

Entre los principales objetivos de la mercadotecnia están los siguientes:

- a) El maximizar el consumo del producto que se ofrece.
- b) Maximizar la satisfacción del consumidor a través de la diversificación de productos y el manejo de la postventa para crear clientes no consumidores.
- c) Generar un mejor nivel de calidad de vida en la sociedad.



- d) Generar un soporte de información para la toma de decisiones con respecto a sus productos y/o servicios que ofrece.
- e) Identificar las necesidades de una sociedad no solo en el aspecto lucrativo, sino también aplicado a aspectos sociales y políticos.
- f) Generar activos intangibles para la empresa como lo es la imagen.

Las funciones de esta área son las siguientes:

Investigación de mercados



Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las posibilidades de éxito. La principal responsabilidad de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia para tomar decisiones, señalar planes y objetivos del área mercadológica. Es importante saber hasta qué punto existe las posibilidades de éxito económico que podría tener una empresa en el mercado al cual va dirigida. Se dice que los gastos de investigación son una inversión para el futuro.

La clasificación y funciones se podrían dividir en tres ramas principales:

1. Investigación Motivacional. Comportamientos del consumidor.
2. Análisis de mercados: Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución.



3. Análisis del producto: analizar los requerimientos dados por el consumidor del producto tales como envase, etiqueta, empaque, marca etc.

Planeación y desarrollo de productos



Este departamento tiene como responsabilidad preparar de acuerdo a las normas y procedimientos aprobados por la dirección los proyectos para el desarrollo de nuevos productos, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual de acuerdo a necesidad de ventas, mercado o competencia.

Diseño del producto y precio



Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio justo para las necesidades, tanto de la empresa como del mercado.

Canales de distribución



Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor. Estos intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle. Este departamento tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de empresa a través de los canales de distribución establecidos, para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo a políticas y métodos definidos. Elaborar los planes de acción por productos,



clientes, zonas y vendedores.

Publicidad



Es el departamento que tiene como función principal realizar estudios, campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que contemplen necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, T.V., cine, revistas, exteriores, etc.).

Promoción



Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, sino también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos. Mantener siempre el activo contacto empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuye a crear, estimular. Mantener la imagen de la empresa y sus productos para facilitar el desarrollo de una o más productiva actividad de ventas.

Reparto



Tiene como responsabilidad llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final según sea el caso. Organizar los embalajes así como el despacho de acuerdo a pedidos, planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

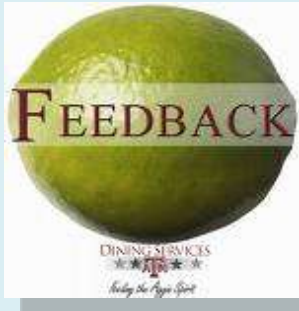


Venta



Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

Retroalimentación



Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es por sí sola mercadotecnia. Sólo cuando todas se interrelacionan se llega realmente a la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan, en conjunto, el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo (plaza, precio, promoción y el producto propiamente dicho). La compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no la considera dentro de su estrategia de planeación de mercadotecnia. Además si la empresa no cumple con su cometido mercadológico, entonces no vende, y si no vende no hay forma de autofinanciarse para continuar con sus actividades empresariales, tales como adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y como una consecuencia de todo esto, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades.

4.4. Operaciones (Producción)

El área de producción se avoca a la transformación de la materia prima en producto terminado y, en algunos casos, dicho producto puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo, instalaciones, materia prima, materiales, herramientas.

La función de producción y operaciones son áreas preponderantemente necesarias en empresas que están orientadas en la manufactura de productos, ya sea de consumo o de capital. Es hasta cierto punto hablar de una y eliminar la otra, de hecho el origen se llama administración de la producción. Este concepto nace desde principios del siglo XX con los primeros estudios formales de Taylor, y el concepto se quedó como algo inmutable hasta que llegó el momento en que las empresas de servicios reclamarían su importancia y sus necesidades de mejorar su “producción” (no manufacturera) para satisfacer hasta el más mínimo capricho del cliente, y es por ello que nace el concepto de administración de operaciones.





La función técnica se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus múltiples ramas o especialidades. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, también gran parte de éstos requieren de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición de la función técnica, que mejoren los procesos y procedimientos de trabajo. Es bien cierto que algunas instituciones como del deporte, artísticas, sociales etcétera, la función técnica se identificará con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Hemos hablado sobre dos conceptos interesantes: Ingeniería y Producción, nuestra pregunta inmediata sería: ¿Es lo mismo Ingeniería de producción, y administración de la producción?, la respuesta tajante es, NO. A pesar a de que hay áreas considerables de interés mutuo, en términos generales, el ingeniero de producción se encarga de diseñar todo el proceso de producción así como de determinar las herramientas, procedimientos y equipos de producción. En tanto que el gerente de operaciones se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos como son el dinero, el personal y materiales diversos.

Definir el área de producción, o mejor dicho la administración de la producción, es un poco complejo si es que quisiéramos ser justos en toda la extensión de sus funciones, ya que incorpora gran cantidad de tareas diversas, pero interdependientes. Producir es el acto de transformar la materia prima en un bien ya sea tangible o intangible, pero esto es solo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de producción. Es importante tomar en consideración que necesitamos dividirla para poder analizarla más ampliamente en todas sus funciones. Antes de ir a este punto, analizamos ciertas cuestiones interesantes que conforman la interrelación productiva.

La función productiva de una organización se encuentra interrelacionada por tres interrogantes⁸⁸ ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para quién? La tecnología actual ha acabado pensando no en términos de máquinas sueltas, sino de sistemas productivos. Ahora ya no estamos pensando en la fabricación del vestido o en la elaboración de un reloj etc. Sino que, por el contrario, nuestro complejo industrial exige la interacción de tecnologías heterogéneas para la elaboración de componentes complicadísimos en el armado de complejos nucleares, armas químicas, estructuras prefabricadas en el uso de la construcción, desarrollo de la carrera espacial, etc.

Todo esto crea un análisis más profundo de las interrogantes antes mencionadas.

¿Qué producir? Esta pregunta es la consecuencia indirecta y el resultado



final del proceso que, utilizando los grandes descubrimientos tecnológicos y las aplicaciones industriales que de ellos se derivan, nos han hecho penetrar en una era de producción masiva, la cual nos plantea de

manera indefinida la interrogante ¿qué producir?

El que producir forma parte importante del renglón de nuestra misión como empresa, elaborar productos que estén a la vanguardia de nuestra rama, productos que satisfagan realmente una necesidad en la sociedad, por ejemplo antibióticos o alimentos con alto contenido nutricional, o simplemente elaborar productos que no sirvan para nada pero que nos reditúe ganancias.

⁸⁸ Velásquez Mastretta Gustavo, *Administración de los sistemas de producción*, pp. 31-33



El ¿cómo producir? se encuentra ligado a una diversificación compleja de tecnologías integradas para desarrollar un sistema de producción, a la vez, una planeación a veces compleja y al mismo tiempo concreta, de los programas de producción, sin olvidar los lineamientos económicos y administrativos. Todo esto exige el equipo requerido, material, recursos humanos, mano de obra, tiempos de producción, ingeniería de métodos y sistemas, determinación de los costos correspondientes y establecer al mismo tiempo las normas adecuadas de control. El ¿cómo producir? nos envía a crear cuadros humanos capaces y de alto nivel que estén dispuestos a motivar a otros con su ejemplo, gente que trabaje con el deseo incesante de crear.



¿Para quién producir? es la pregunta base para la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y para las necesidades del mercado. Este renglón tiene mucho que ver con el plan mercadológico de la empresa, ¿quiénes van a ser mis consumidores finales?, ¿dónde localizarlos? etc.

Funciones genéricas

Para comprender el funcionamiento del área de producción de una empresa manufacturera de manera más específica, es necesario como anteriormente habíamos dicho, dividirla en sus principales funciones, la división que utilizaremos es arbitraria, pero nos servirá de mucho para comprender sus áreas de responsabilidad. Antes que nada debemos de



subrayar que todo lo relacionado al proceso de producción lo clasificaremos en esta área de producción, y todo lo que se refiere al desarrollo de aspectos administrativos como control de almacenes, presupuestos, calidad, recepción y tráfico, compras, etcétera. Toda esta logística la enviamos al área de operaciones.

Manufactura



Es el área encargada de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o sub ensambles.

Dentro de esta área encontramos las siguientes funciones: Talleres de sub ensambles, talleres de ensamble final, áreas de reparación y servicios, almacenes para materia prima, así como productos terminados.

Una empresa de manufactura de regular tamaño, necesita contar con un taller que le proporcione toda una serie de servicios que de otra manera tendrían que ser contratados con proveedores externos a un costo mayor y sin tener control sobre el cumplimiento de los mismos.



Ingeniería del Producto



El producto es la razón de ser del área de producción, es el resultado más palpable de la interrelación entre la mercadotecnia y producción. La ingeniería se puede definir como: “La actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad”, Esta tarea requiere de las siguientes funciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio, medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación, reparación de herramientas y equipo. Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para



el cual fue elaborado. Por último, brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia), tomando en cuenta las características del producto.

Ingeniería de la Planta



Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones, tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo. Se refiere al diseño, aprobación, instalación, supervisión, mantenimiento y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto. También tiene como función el mejoramiento y modernización así como la seguridad, protección de las instalaciones físicas, equipo utilizado para elaborar un producto o proporcionar un servicio. Dentro de las funciones de esta área, mencionaremos las siguientes: Mantenimiento, Control del equipo de la planta, Servicios auxiliares y



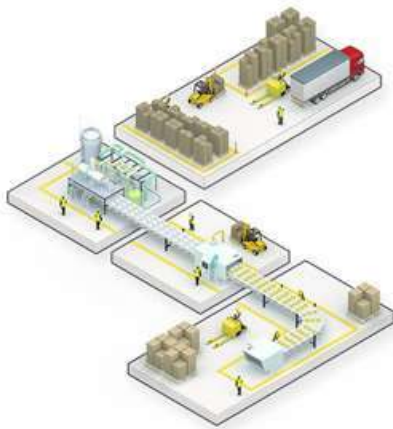
Operación.

Ingeniería Industrial



Comprende la realización del estudio de método concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

Planeación y control de la producción.



Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén). Además, deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción, como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

Fabricación

Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.



Dentro del área de operaciones, encontramos otras áreas que se encargan del control de calidad y del abasto de insumos.

Departamento de Control de Calidad



La calidad no es una propiedad que tenga significado absoluto, un par de sandalias de alta calidad podría ser un par de zapatos de calle de muy baja calidad. Un teclado de computadora personal casera de alta calidad podría ser un hardware de muy mala calidad para una empresa de alta tecnología de robótica, esto quiere

decir que la calidad de un artículo tiene validez si la relacionamos con su función.

Una definición corta y sencilla sobre la calidad sería en base a lo antes mencionado: Calidad es adecuación a la función.

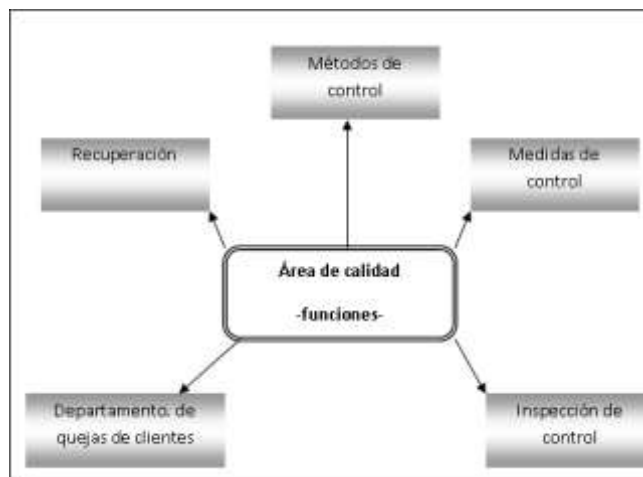
No es tema a analizar en este momento con respecto al concepto de calidad como tal, ya que el concepto es tan amplio como una tesis. Lo que



si nos interesa es aclarar cuáles son las principales funciones del área de calidad dentro de una organización.

Esta área establece límites de aceptación en las características del producto y reporta al grado en que estas están siendo cumplidas. Las funciones que genera esta área son las siguientes:

- Métodos de control: Determina formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos. Partes o sub ensambles.
- Medidas de Control: Mantener la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.
- Inspección y pruebas: Conducir el análisis y las medidas de control; rechazar productos con defectos, recomendar la detención de producción de procesos defectuosos.
- Departamentos de quejas de clientes: Investigar y reportar la responsabilidad en manufacturas, de productos defectuosos (según el cliente) y tomar medidas correctivas.
- Recuperaciones: Determinar métodos económicos para utilizar artículos defectuosos, u obsoletos para recuperar al menos parcialmente su costo.





SUAYED



Departamento o área de adquisiciones y abastecimientos



Antiguamente se le conocía como el departamento de compras, esta responsabilidad ha ido evolucionando desde una simple función de oficina hasta un concepto estratégico de la empresa como área funcional, ya que si consideramos que en algunos productos de cada peso vendido

el 30 ó 40% de sus costos de producción se encuentran en los materiales comprados. Esta situación exige a la empresa contar no simplemente con un personal altamente capacitado en el área de finanzas o mercadotecnia para obtener las mejores utilidades sino también un personal suficientemente capacitado para abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio, una disminución del 3 % en los costos de las compras, podría aumentar un 25% de utilidad.

La organización solicita de todo tipo de insumos para trabajar: servicios bancarios, de seguros contra siniestros, muebles, equipos de reparto, maquinaria, productos naturales como son agua, madera o algún químico especial, equipos de seguridad, etc. Todos ellos intervienen de forma directa o indirecta en el producto o servicio que ofrece la organización y todos ellos se necesitan adquirir o comprar en forma prevista o de manera rutinaria. La pregunta es ¿por qué cambió el concepto de compras, si de hecho todo lo que necesito lo tengo que comprar, al de adquisiciones y abastecimientos?, para dar respuesta diferenciaremos todo aquello que se compra o se adquiere en dos grandes tipos: Los primeros son todos aquellos elementos o insumos que se requieran para su elaboración, desarrollo y venta del producto o servicio al cual le llamaremos

abastecimiento por ejemplo una panadería necesita de diesel o gas, harina, huevos, aceite, etc. para elaborar pan; ahora bien se encuentran unas segundas compras que les llamaremos: Adquisiciones y son todos esos elementos o insumos que la empresa utiliza para desarrollar sus funciones y que no tienen que ver directamente con el producto o servicio, por ejemplo un frigo-bar, muebles para la sala de espera del gerente, cuadros, macetas o esculturas para su ornato, etc.

Actualmente el área de adquisiciones y abastecimiento tiene serias responsabilidades y grandes retos como son: mayor confianza en el producto del proveedor, mejor servicio del suministrador, análisis de valores, pronóstico de precios a largo plazo, adaptación a procedimientos automatizados, relaciones comerciales más eficaces, introducción de nuevos materiales y coordinación de los requisitos de los materiales, mantener los costos de los materiales tan bajos como sea posible sin menoscabo de la calidad. Esta pretensión creará muchos problemas en las relaciones, en el trato con otras personas y departamentos. Es importante hacer notar que esta área después de depender de un sistema de índole comercial, ahora no simplemente es independiente, sino que emana directamente de la alta gerencia y comparte decisiones en las altas esferas de cuello blanco.

A continuación mencionaremos algunos de los principales objetivos del área de adquisiciones y abastecimientos:

- Adquirir los mejores productos a precios razonablemente bajos, así como la negociación de todos los compromisos de la compañía proveedora.



- Es importante que los inventarios dentro de la empresa se encuentren lo más bajo posible sin perjudicar la producción.
- Analizar, estudiar, encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con la misma.
- Asegurar la entrega a tiempo y la excelente calidad del producto por parte del proveedor.
- Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose.
- Implantar programas como el análisis de valores, y el análisis de costos, así como decidir si deben de comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las empresas.

En la estructura funcional de esta área encontramos de manera general las siguientes funciones:

Investigación sobre materiales y compras



Este departamento se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; predecir el abastecimiento, la demanda, el precio de los principales artículos comprados, el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.

Departamento de compras



Es el área que se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesiten para la realización de sus objetivos, con base a la clase y cantidad fijadas por los programas de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiere materiales. Tiene también a sus responsabilidades la función de venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados.

Almacenes



Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.

Control de inventarios



La función de control de inventarios tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados tanto de partes como de materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes, materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además este departamento tiene también la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, artículos de reparación y de operación

Recepción



El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, de su identificación así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.

Trafico



Este departamento tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los embarques, revisión así como aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga, descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.

Finalmente nos gustaría comentar que además de estas grandes áreas fundamentales, existen otras, las cuales puedes obtener más información a través del anexo 1.



RESUMEN

Como ya sabemos, es en Francia en 1916, con Henry Fayol, donde surge la Teoría clásica de la administración, la cual concibe a la empresa como una estructura, con enfoques como la División del trabajo, la autoridad y responsabilidad, entre otras. Esto llevó a las organizaciones a buscar lineamientos para llevar a cabo una mejor administración. Para ello, Fayol fue quien, además de establecer 14 principios administrativos, señaló que las operaciones o funciones de una empresa debían ser divididas en seis: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. A partir de lo anterior es que, actualmente, todas las empresas se encuentran, de una u otra forma, organizadas en cinco áreas llamadas funcionales, con la finalidad de que los recursos sean utilizados de una forma racional y eficiente.

Un área funcional está organizada por un grupo de funciones o actividades similares u homogéneas, llamadas también departamentalización, que están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Es importante resaltar que la efectividad de una empresa no depende del éxito de una sola área funcional, sino de la correcta coordinación y sincronización entre las mismas, y las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar). Las áreas a las cuáles nos referimos, son:

Producción

Es la encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando para ello los recursos humanos, financieros y materiales. Entre sus principales funciones tenemos el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, almacenamiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados y el control de la calidad. Específicamente tiene como funciones: ingeniería del producto, diseño, pruebas de ingeniería, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, fabricación, etcétera.

Mercadotecnia

Se encarga de canalizar los bienes y servicios, desde que se tiene el producto hasta que llega al consumidor final. Entre sus funciones podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos, la publicidad y la promoción. Más específicamente: investigación de mercados, planeación y desarrollo de producto, precio, distribución y logística, ventas, etcétera.

Finanzas

Se encarga del control y manejo de los recursos económicos y financieros de toda la empresa, esto incluye la obtención de recursos, tanto internos como externos, y su correcta aplicación, necesarios para alcanzar los objetivos trazados con anterioridad. Entre sus principales funciones tenemos: financiamiento, contraloría, crédito y cobranzas, impuestos, etcétera.



Personal

Se encarga de la integración del factor humano en la organización, es decir, desde su reclutamiento hasta su desarrollo. Entre sus principales funciones tenemos: reclutamiento y selección de personal adecuado para desempeñar las funciones de la organización, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, higiene y seguridad. Más específicamente se encarga de: contratación, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, así como algo muy importante: la planeación de recursos humanos.

Adquisiciones y abastecimientos

Como su nombre lo indica, se encarga de proporcionar a todos los departamentos de la organización, los insumos necesarios para el correcto funcionamiento, pero no solo de materias primas para el área de producción, sino cualquier insumo como puede ser papelería, materiales, herramientas, etc. Anteriormente, esta área formaba parte del área de producción, como única y exclusiva para abastecer a esta área en materias primas; sin embargo, sus funciones dentro de la organización van más allá de eso.

El estudio de las áreas funcionales nos va a permitir conocer cómo se encuentra dividida la empresa, a estar conscientes que esta división lo que pretende es organizar a todos los departamentos, áreas o secciones con la finalidad de lograr el objetivo común de la misma.



Es importante mencionar que la división de dichas áreas busca una integración entre sí y con todas las áreas funcionales para que se encuentren unidas, relacionadas, y se cumplan los objetivos.

La falta de comunicación o de cumplimiento de funciones origina problemas a toda la organización, ya que al estar todas unidas entre sí, trabajan en conjunto.

Finalmente podríamos decir que las áreas funcionales son como una gran cadena que integra a toda la empresa, y la ruptura de una de ellas hace que el eslabón se rompa y se corte toda la información y la secuencia de ésta.



GLOSARIO

Abastecimiento.

El abastecimiento de materiales depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

Actividad.

Serie de operaciones realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento. Conjunto de actos u operaciones que realiza una institución o parte de ella. Desde el punto de las técnicas PERT y CPM, actividad es el lapso de tiempo durante el cual se realiza una operación dada.

Administración de la producción.

Actividades necesarias para fabricar productos o crear servicios. Incluyen actividades tales como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones que van desde obtener materias primas hasta que el cliente compra el producto o el servicio.

Administración de recursos financieros.

Es el conjunto de técnicas y lineamientos encaminados a proveer los fondos monetarios necesarios para la operación de la empresa, así como su aplicación para alcanzar eficientemente su objetivo.

Administración de recursos humanos.

Es el conjunto de técnicas y lineamientos encaminados a lograr la eficiente utilización de los recursos humanos de que dispone un organismo, procurando un justo equilibrio entre los objetivos institucionales y las aspiraciones e intereses legítimos de los trabajadores. Función de la administración que se preocupa por obtener, capacitar, motivar y conservar a los empleados. Filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una organización.

Administración de recursos materiales.

Consiste en proporcionar con oportunidad, en la cantidad y calidad necesarias, y al menor costo, los bienes requeridos para el adecuado funcionamiento de las diversas unidades administrativas, controlando su destino y empleo.

Administración de sueldos y salarios.

Es el conjunto de técnicas y lineamientos que nos permite determinar la justa compensación o remuneración de los servicios del empleado, considerándola un elemento de atracción, retención y motivación de la fuerza de trabajo.

**Adquisiciones.**

Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago. Una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados y, por último, aceptarlas.

Alcance del control.

Número de subordinados que informan a un superior determinado. El alcance del control es un factor que afecta la forma y la altura de la pirámide de una estructura organizativa.

Alcance del puesto.

Número de diferentes actividades que un puesto requiere y la frecuencia con la que se repite el ciclo del trabajo.

Área.

Se indicará la unidad administrativa responsable de la elaboración del procedimiento.

Áreas funcionales.

Son las secciones en que se divide una empresa, a fin de lograr sus objetivos.

Áreas clave en el desempeño.

Aspectos de una unidad u organización que deben funcionar de manera eficiente si toda la organización o unidad ha de lograr el éxito.

Calidad.

Es el grado en que un producto satisface las necesidades del consumidor. Esto es: cuando más satisfechos nos sentimos al comprar un artículo, mayor es la calidad de éste para nosotros. Es decir, calidad es cuando cumple con las expectativas del cliente. Valor (relación de diferentes grados de un producto y su precio), cumplimiento de especificaciones o estándares. Excelencia (ofrecimiento de lo mejor) o cumplimiento y superación de las expectativas de los clientes.

Capacitación.

Actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos. Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Capacitación e instrucción en el trabajo.

Enlistar cada una de las tareas básicas del puesto junto con un “punto clave” para cada una, a fin de proporcionar una capacitación, paso por paso, a los empleados.

Capacitación en el lugar de trabajo.

Capacitación en la que la práctica y la guía directa del instructor son los elementos esenciales.

**Capacitación y desarrollo.**

Acción que consiste en entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso o no, con el objeto de incrementar el desarrollo **personal**. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que los actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

Capital humano.

La inversión de una compañía u organización en la capacitación y el desarrollo de sus integrantes.

Capital Financiero.

Conjunto de dinero que se obtiene a través de una renta o interés.

Capital Industrial.

Conjunto de dinero que se obtiene a través de toda la maquinaria dentro de una empresa.

Capital social.

Características de una organización social que facilitan la coordinación y cooperación en beneficio mutuo.

Ciclo de producción.

Tiempo que transcurre desde que la producción comienza hasta que el consumidor recibe el producto.

Ciclo de vida.

Punto de vista según el cual, el crecimiento y cambio organizacional sugieren que las organizaciones nacen, crecen y, finalmente, mueren.

Ciclo de vida del producto.

Las etapas por las que pasa un producto desde su introducción, crecimiento y madurez, hasta su declinación y muerte con el tiempo (retirada del mercado o eliminación de las ofertas de la compañía).

Círculo de calidad.

Grupo de empleados de la misma área de trabajo o que desempeñan tareas similares, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas de su centro de trabajo. Grupos de trabajo que se reúnen para discutir las formas de mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

Comercialización.

Actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, que incluyen todo lo relacionado con publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación, desarrollo, ventas, transportes, almacenamiento de bienes y servicios.

Concepto amplio de marketing.

Una filosofía de marketing que incluye la orientación hacia el consumidor, la coordinación de las actividades de marketing, el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de los deseos sociales que afectan las actividades de la organización.



SUAYED

Concepto de producto total.

Todas las características y extensiones que rodean a un producto dado.

Consumidores.

Término que se usa para describir dos diferentes tipos de entidades consumidoras: consumidores personales (quienes compran bienes y servicios para su propio uso o para el uso del hogar) y consumidores organizacionales (quienes compran productos, equipo y servicios a objeto de administrar sus organizaciones).

Consumidores finales.

Personas que compran productos para su uso personal, no relacionado con los negocios.

Contraloría.

El contralor es el que realiza, por lo común, las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etcétera.

Contratación y empleo.

Es una de las funciones de mayor importancia, debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal. Una vez que se tiene a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

**Control de calidad.**

Estrategia para manejar cada etapa de la producción, de manera que los errores se reduzcan al mínimo o se eliminen. Asegurar que lo que se produce cumple con el estándar establecido.

Control organizacional.

Reglas y procedimientos formales para la prevención y corrección de desviaciones de los planes y de la persecución de metas deseadas.

Coproducción.

Sociedad entre consumidores y productores en la personalización de productos y servicios.

Costo.

Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. El costo es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado.

Cuota.

Expresión de los objetivos de ventas de un vendedor individual, generalmente con base sólo en el volumen de ventas, pero que a veces incluye cuentas clave (las de mayor potencial), cuentas nuevas y productos específicos. Restricción hacia un país sobre su cantidad de importaciones y, a veces, sobre sus exportaciones.

Delegación.

Es el proceso mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subordinado, otorgándole la autoridad necesaria y compartiendo la responsabilidad correspondiente. Asignación de tareas, autoridad y responsabilidad a los demás.

Delegación de autoridad.

El proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice autoridad y cree un sentido de responsabilidad. Proceso mediante el cual una organización se divide estructuralmente. Algunas de las divisiones más conocidas son por función, por territorio, por producto, por clientela y por proyecto. Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Delegación de funciones.

Es el hecho por el cual un funcionario confiere a un subalterno la facultad de obrar en su nombre en una o varias acciones específicas.

Desarrollo de personal.

Es el proceso dinámico por medio del cual se incrementan las potencialidades, conocimientos, cultura y personalidad de los individuos de una institución, para prepararlos a los constantes avances, requerimientos y oportunidades futuras.

Desarrollo de recursos humanos, DRH (Human Resource Development, HRD).

Esfuerzo continuo, planeado de la gerencia, para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, mediante la capacitación y programas de desarrollo.

**Desempeño.**

Nivel de logros laborales de un individuo, conseguido únicamente tras la realización de un esfuerzo. Resultados deseados de la conducta.

Decisiones sobre el producto y precio.

Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio justo para las necesidades, tanto de la empresa como del mercado.

Diseño de la organización.

Estructura específica de la organización, que resulta de las decisiones y acciones de los gestores. Además, proceso mediante el cual los gestores eligen entre marcos alternativos de trabajos y de departamentos. Construcción o cambio de la estructura de una organización.

Distribución.

Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

División.

Departamento de las compañías grandes que es similar a un negocio independiente; puede dedicarse a fabricar y vender productos específicos o bien, a servir a un mercado específico.

División del trabajo.

El proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados, para aprovechar las ventajas de la especialización. La descomposición de una labor compleja en sus componentes, de manera que las personas sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la totalidad del trabajo.

Eficacia.

La habilidad para determinar los objetivos adecuados. Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Logro de metas.

Eficaz.

Criterio de eficacia a corto plazo que se refiere a la capacidad de la organización para producir *outputs* (productos) con un mínimo uso de insumos (*inputs*). Las medidas de eficiencia se expresan siempre en términos de ratios (relaciones, cocientes) como coste-beneficio, coste-output (producto) coste-tiempo.

Eficiencia.

Logro de los fines con la menor calidad de recursos. El logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. Cantidad de recursos que se emplean para obtener una unidad de producto. Uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

**Empresa.**

Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

Empresario.

El empresario es aquél que hace la función empresarial, definida por los siguientes aspectos: 1. Asunción de riesgos. 2. Creatividad e innovación. 3. Toma de decisiones fundamentales y finales. 4. Designación de los funcionarios. 5. Delegación de autoridad.

Especificación de funciones.

Lista de las características personales, habilidades y experiencia necesarias en un trabajador, para desempeñar las tareas de un puesto y asumir las responsabilidades que éste implica.

Estado financiero.

Análisis monetario del flujo de bienes y servicios hacia la empresa, en su seno y hacia fuera de ella.

Evaluación.

Es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con el objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos. El proceso de determinar lo que ocurrió, por qué ocurrió y qué hacer al respecto. Medición del grado en que se han alcanzado los objetivos de mercadotecnia durante un tiempo específico.

Evaluación de desempeño.

Proceso de evaluar el desempeño individual, comparándolo con los estándares u objetivos actuales.

Fabricación.

Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

Factores motivacionales.

Condiciones que tienden a motivar a los trabajadores cuando existen, pero su ausencia raramente es demasiado insatisfactoria.

Fayol, Henry.

Europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo. Nacido en 1841 de una familia burguesa, ocupó el puesto de ingeniero en las minas de Commentry, de la Commentry-Fourchambault S.A. en 1860, y para 1888 había alcanzado ya el puesto de director administrativo de dicha empresa. El aislamiento y análisis de los conceptos y principios de la administración constituye la original y única contribución de Fayol al continuum del pensamiento administrativo. Abrió las puertas del desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol veía la administración como una teoría enseñable que trataba de planificación, organización, dirección, coordinación y control y, por tanto, debería ser enseñada en escuelas y universidades. Dividió la actividad industrial en seis fases diferentes: técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa, en dónde está última era la más importante.

**Gerente de marca.**

Individuo con responsabilidad estratégica y táctica de su marca, incluyendo la responsabilidad de la identidad, posicionamiento y mantenimiento de la marca, al garantizar las inversiones necesarias y asegurándose de que todos los esfuerzos de los medios son consistentes con la identidad.

Gerente de producto.

Un ejecutivo que tiene la responsabilidad de planear el programa de marketing para un determinado producto o grupo de productos. Es lo mismo que gerente de marca.

Gerentes de recursos humanos.

Individuos que normalmente actúan en calidad de asesores (funciones de staff) cuando trabajan con otros gerentes (de línea), respecto de asuntos de recursos humanos.

Guarda y Almacenaje.

Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías, de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).

Habilidad.

Ciertos hábitos físicos que deben ser superados o corregidos a fin de obtener un comportamiento correcto. El éxito de un administrador en la vida profesional no está enteramente correlacionado con aquello que le fue enseñado, con su brillantez académica o con su interés personal. El conocimiento tecnológico de la administración es indispensable, pero depende sobre todo de la personalidad y del modo de actuar del

administrador. Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad técnica, humana y conceptual. La adecuada combinación de estas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica, de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

Higiene y Seguridad Industrial.

Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

Imagen del producto.

Personalidad que los consumidores atribuyen a un producto o marca.

Implementación.

Proceso que convierte los planes de mercadotecnia en tareas específicas y asegura que dichas tareas se ejecuten en forma tal que se enlacen los objetivos del plan.

Incentivo al salario.

Sistema de recompensa que proporciona mayor salario por mayor producción.

Inducción.

Programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la



organización. Orientación de nuevos empleados a la compañía, al puesto y al grupo de trabajo.

Inducción al empleo.

Procedimiento para introducir a los nuevos empleados a la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa.

Inducción al puesto.

Proceso de informar y orientar al trabajador en los asuntos relativos a la empresa, oficina y puesto en que laborará.

Ingeniería del Producto.

Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado. Por último, brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia), tomando en cuenta las características del producto.

Ingeniería de la planta.

Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones, tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

Ingeniería Industrial.

Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta. Investigación



de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

Ingreso.

Es el producto que resulta de multiplicar el precio cargado a los consumidores por el número de unidades vendidas.

Instrucción.

Normas o preceptos que proporcionan información o conocimiento para desarrollar alguna actividad. Su uso permite la enseñanza del personal, la uniformidad de criterios y la economía de esfuerzos. Acción por parte de los administradores que inicia, modifica o detiene una actividad en el departamento bajo su control.

Insumos.

El sistema recibe entradas o insumos para poder operar, procesando o transformando esas entradas en salidas. La entrada de un sistema es aquello que el sistema importa de su mundo exterior. La entrada puede ser constituida por uno o más de la información, energía y materiales. En resumen, el sistema importa insumos de su medio ambiente.

Inventario.

Suministro de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados que una compañía mantiene para satisfacer sus necesidades operativas. Monto y tipo de materias primas, partes, provisiones y bienes terminados por embarcar, de los cuales una organización puede disponer en un momento dado.

**Investigación de mercados.**

Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las posibilidades de éxito.

Jerarquía.

Orden de precedencia establecida entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional delegado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

Jerarquización.

Proceso de clasificación y ubicación de los puestos o unidades administrativos que integran una organización, de acuerdo con la importancia que tienen dentro de la misma. Establecimiento de líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles de la organización.

Jerarquización de puestos.

Forma de evaluación de un puesto que lo clasifica en forma subjetiva, de acuerdo a su aportación relativa a la organización.

Mercadotecnia.

Proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

Métodos de reclutamiento.

Medios específicos por los cuales se atraen empleados potenciales a la organización.

Motivación.

Comportamiento causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer dichas necesidades. Implica (1) establecer recompensas externas para las personas y (2) crear condiciones para que éstos puedan obtener por sí solos dichas recompensas, como podría ser sentir una alta satisfacción por realizar una tarea complicada. Concepto que describe las fuerzas que actúan sobre un empleado o dentro del mismo, y que inician o dirigen su conducta. Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Necesidades.

Representan las fuerzas que hacen que una persona actúe. Ayudan a orientar las actividades que realice una persona. Carencias de un individuo en un determinado momento.

Objetivo.

Meta específica que un individuo trata de alcanzar. El objetivo es la meta (objeto) de una acción. Resultados que se pretenden alcanzar, expresados cuantitativamente y a un tiempo determinado. Una meta que, en términos comparativos, se caracteriza por un periodo más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados.

**Objetivo general.**

Es aquél que se refiere a una función o actividad específica.

Organización administrativa.

Estructura administrativa global consistente en departamentos o secciones de distinta categoría, a través de los cuales se llevan a cabo las operaciones de control y de personal.

Planeación y Control de la Producción.

Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además, deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada. Actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones, empezando con la determinación de metas.

Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

Políticas.

Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Señalamientos generales que ayudan en la toma de decisiones. Define las fronteras entre qué decisiones se pueden tomar y servirán como directrices para el logro de los objetivos.

Postventa.

Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Proveer a las demás áreas.

Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas, tomando en cuenta la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

Proceso administrativo.

La serie de pasos que una empresa debe llevar a cabo mediante el administrador. Las funciones administrativas engloban la planeación, organización, dirección, coordinación y control, los cuales son los elementos que constituyen el proceso administrativo. Consiste en las cinco funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control.

Programa de adiestramiento.

Proceso diseñado para mantener o mejorar el rendimiento actual en el trabajo.

**Programa de inducción.**

Programa de capacitación para los nuevos empleados, en el que el departamento de personal y los supervisores explican políticas, reglas, normas y prestaciones de empleo. Generalmente proporcionan un manual de bienvenida y dan la bienvenida junto con los compañeros de trabajo.

Promoción.

Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, sino también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

Promoción interna de puestos.

Sistema interno de comunicación para informar sobre vacantes y los requerimientos de un puesto específico.

Prueba de desempeño.

Examen en el que los candidatos a un puesto desempeñan tareas laborales simuladas.

Pruebas de conocimiento del puesto.

Pruebas diseñadas para medir el conocimiento que posee un postulante acerca de los deberes del puesto que está solicitando.

Pruebas de habilidades psicomotrices.

Pruebas de actitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Pruebas de selección.

Instrumentos orientados a evaluar la posible idoneidad entre un solicitante y los requerimientos de un puesto específico.

Publicidad de reclutamiento.

Forma de comunicar al público las necesidades de empleados que tiene una compañía por medio de radio, periódicos o publicaciones de la industria.

Puesto.

Es la unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo. Grupo de actividades que deben realizarse si es que una organización ha de alcanzar sus metas.

Puesto administrativo.

Es aquél en el que se desarrollan labores de apoyo administrativo a las operaciones principales, no teniendo limitaciones por lo que se refiere al nivel jerárquico mínimo, pero sí en cuanto al nivel jerárquico máximo, siendo éste comúnmente el correspondiente a jefaturas de oficina o departamento. Es decir, el límite lo constituye el nivel de mandos medios.

Puesto directivo o ejecutivo.

Es aquél que corresponde al mayor nivel jerárquico dentro de una organización. Las decisiones y acciones que en él se originan tienen una vinculación definida y directa con los objetivos finales de la empresa y, por ende, una dimensión económica indiscutible.

**Puesto técnico o profesional.**

Es aquél que sirve de apoyo a las funciones directivas. Exige de su ocupante conocimientos de tipo avanzado o semi avanzado en un área oficialmente reconocida del campo técnico o científico, normalmente obtenido a través de estudios académicos, ya sea a nivel profesional, subprofesional o de postgrado.

Reclutamiento.

Proceso de atraer individuos oportunamente, en número suficiente y con calificaciones apropiadas, y estimularlos a solicitar empleo en la organización. Proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas que ocupen puestos vacantes. Creación de una reserva de candidatos a empleo, conforme a un plan de recursos humanos.

Reconocimiento.

La gestión muestra su satisfacción por el trabajo bien hecho.

Recursos humanos.

El grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

Relaciones laborales.

Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato, ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de ésta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

Rotación de puestos.

Técnica de recapacitación administrativa que implica mover a los que se estén capacitando de departamento a departamento, para ampliar su experiencia e indicar sus puntos fuertes y débiles. Proceso de trasladar a los empleados de uno a otro puesto, para conseguir mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades. Método de capacitación que implica mover a los empleados de un puesto a otro, con el propósito de darles una experiencia más amplia.

Rotación en el trabajo.

Modalidad de adiestramiento que implica trasladar a un empleado desde un puesto de trabajo a otro.

Satisfacción con el puesto.

Grado de aceptación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

Selección de personal.

Método utilizado para escoger, entre varios aspirantes a ingresar a una organización, al más apto, a través del análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre bases objetivas quiénes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Servicios y Prestaciones.

Comúnmente, las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores, con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como:



actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etcétera.

Sueldos y Salarios.

Para poder realizar una justa asignación de sueldos es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos, tales como las vacaciones y la calificación de méritos.

Trabajador.

La persona que presta sus servicios al patrón en forma material, intelectual, técnica o profesional.

Trabajo en equipo.

Colaboración de esfuerzos de personas para lograr objetivos comunes.

Tesorería.

El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

Valuación de puestos.

Es un procedimiento que analiza a un puesto determinado para establecer su importancia relativa con respecto a los demás puestos de la misma organización, dependiendo del grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridas para el desempeño de las labores del puesto,

y de las condiciones de trabajo en que se realizan. Ello con el fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y, consecuentemente, en la estructura de salarios. Procedimiento para determinar el valor monetario de las características más importantes de un puesto.

Venta.

Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.



LO QUE APRENDÍ

Desarrolla el siguiente ejercicio.

Imagina que un grupo de personas va a lanzar al mercado un producto industrial para autos: aceite de motor.

Necesitan producirlo, publicarlo y venderlo.

A ti te encargan la misión de pensar sobre las áreas de trabajo que necesita la empresa para abrir el negocio a corto plazo. Pero también te piden que indiques cuáles son las áreas que necesitaría esta empresa para continuar laborando a muy largo plazo en la producción de nuevos productos dentro del mercado automotriz. Las nuevas actividades incluirán tramitar patentes, compra de nueva tecnología y además, pensar en negociar constantemente con los sindicatos, entre otras cosas.

¿Qué áreas son las que podrías proponer y por qué, para que funcione esta empresa?



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Discute con tus compañeros acerca de la importancia del factor humano en las organizaciones.

ACTIVIDAD 2

De acuerdo a las conclusiones de la parte 4 del libro Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, de Harold Koontz, página 478, estudia el cuadro comparativo de las prácticas de Integración de personal que se lleva a cabo en países como Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. Realiza un análisis al respecto y, de acuerdo a tu punto de vista, comenta cuál proceso crees que sea el más efectivo para que un empleado pueda desempeñarse de manera eficaz en las funciones encomendadas.

ACTIVIDAD 3

Elabora un diagrama donde se vea la relación que existe entre las áreas de mercadotecnia y de producción.

Explica de manera concreta cuáles son los puntos de apoyo en un concepto de clientes internos y explica de qué manera influye la buena relación de las dos en la misión de la empresa.

**ACTIVIDAD 4**

Imagina por un momento que tienes la posibilidad de crear un nuevo producto, a partir de él responde lo siguiente:

¿Qué recursos necesitarías para lanzarlo al mercado?

¿Cuáles son las áreas funcionales que deben existir para que esto pueda llevarse a cabo?

ACTIVIDAD 5

Comenta con tus compañeros, la importancia del factor humano en las organizaciones, y juntos elaboren una conclusión.

ACTIVIDAD 6

De acuerdo a la bibliografía específica sugerida, investiga las principales funciones de la Gerencia de Finanzas. Posteriormente, haz un análisis y, de acuerdo a tu criterio, responde a las siguientes preguntas:

Considere una empresa que se dedica a prestar servicios financieros, el área a la que debe darse mayor importancia es finanzas, si no fundamenta tu respuesta.

**ACTIVIDAD 7**

Visita tres organizaciones de diversos giros, o bien accede a su página web, y a partir de su organigrama, describe su estructura organizacional y determina si cuenta con un área de abastecimientos; de ser así, describe las actividades que se llevan a cabo en esa área.

ACTIVIDAD 8

Resuelve el **ejercicio** del libro Fundamentos de administración, casos prácticos, de Lourdes Munch, pág. 42 (incisos 2 y 3).



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

Contesta el siguiente cuestionario.

1. De acuerdo a Henry Fayol, establece cuáles son las funciones básicas de la empresa.
2. Define qué son las áreas funcionales.
3. Tratándose de una empresa comercial, industrial o de servicios, ¿cuáles son las áreas funcionales que generalmente se presentan?
4. ¿Cuál es la función básica del área de Producción?
5. ¿Cuál es la función básica del área de Mercadotecnia?
6. ¿Cuál es la función básica del área de Personal?
7. ¿Cuál es la función básica del área de Finanzas?
8. Menciona dos actividades básicas del área de producción.
9. Menciona dos actividades del área de Mercadotecnia.
10. ¿Cuál es la importancia del área de Personal?



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Selecciona aquellos elementos que pertenecen al área de Producción.

Producción	
<input type="checkbox"/>	1. Servicios y prestaciones
<input type="checkbox"/>	2. Financiamiento
<input type="checkbox"/>	3. Ingeniería de la planta
<input type="checkbox"/>	4. Investigación de mercados
<input type="checkbox"/>	5. Precio
<input type="checkbox"/>	6. Ingeniería Industrial
<input type="checkbox"/>	7. Planeación y desarrollo del producto
<input type="checkbox"/>	8. Contraloría
<input type="checkbox"/>	9. Ingeniería del producto
<input type="checkbox"/>	10. Contratación
<input type="checkbox"/>	11. Abastecimientos
<input type="checkbox"/>	12. Pago de obligaciones
<input type="checkbox"/>	13. Planeación y control de producción
<input type="checkbox"/>	14. Comunicación y estrategia
<input type="checkbox"/>	15. Fabricación
<input type="checkbox"/>	16. Distribución
<input type="checkbox"/>	17. Control de calidad
<input type="checkbox"/>	18. Logística
<input type="checkbox"/>	19. Capacitación y desarrollo
<input type="checkbox"/>	20. Administración de ventas
<input type="checkbox"/>	21. Sueldos y salarios
<input type="checkbox"/>	22. Relaciones laborales
<input type="checkbox"/>	23. Higiene y seguridad
<input type="checkbox"/>	24. Adquisiciones
<input type="checkbox"/>	25. Guarda y Almacenaje



Selecciona aquellas funciones que pertenecen al área de Mercadotecnia.

Mercadotecnia	
<input type="checkbox"/>	1. Servicios y prestaciones
<input type="checkbox"/>	2. Financiamiento
<input type="checkbox"/>	3. Ingeniería de la planta
<input type="checkbox"/>	4. Investigación de mercados
<input type="checkbox"/>	5. Precio
<input type="checkbox"/>	6. Ingeniería Industrial
<input type="checkbox"/>	7. Planeación y desarrollo del producto
<input type="checkbox"/>	8. Contraloría
<input type="checkbox"/>	9. Ingeniería del producto
<input type="checkbox"/>	10. Contratación
<input type="checkbox"/>	11. Abastecimientos
<input type="checkbox"/>	12. Pago de obligaciones
<input type="checkbox"/>	13. Planeación y control de producción
<input type="checkbox"/>	14. Comunicación y estrategia
<input type="checkbox"/>	15. Fabricación
<input type="checkbox"/>	16. Distribución
<input type="checkbox"/>	17. Control de calidad
<input type="checkbox"/>	18. Logística
<input type="checkbox"/>	19. Capacitación y desarrollo
<input type="checkbox"/>	20. Administración de ventas
<input type="checkbox"/>	21. Sueldos y salarios
<input type="checkbox"/>	22. Relaciones laborales
<input type="checkbox"/>	23. Higiene y seguridad
<input type="checkbox"/>	24. Adquisiciones
<input type="checkbox"/>	25. Guarda y Almacenaje



Selecciona aquellas funciones que pertenecen al área de Finanzas.

Finanzas	
<input type="checkbox"/>	1. Servicios y prestaciones
<input type="checkbox"/>	2. Financiamiento
<input type="checkbox"/>	3. Ingeniería de la planta
<input type="checkbox"/>	4. Investigación de mercados
<input type="checkbox"/>	5. Precio
<input type="checkbox"/>	6. Ingeniería Industrial
<input type="checkbox"/>	7. Planeación y desarrollo del producto
<input type="checkbox"/>	8. Contraloría
<input type="checkbox"/>	9. Ingeniería del producto
<input type="checkbox"/>	10. Contratación
<input type="checkbox"/>	11. Abastecimientos
<input type="checkbox"/>	12. Pago de obligaciones
<input type="checkbox"/>	13. Planeación y control de producción
<input type="checkbox"/>	14. Comunicación y estrategia
<input type="checkbox"/>	15. Fabricación
<input type="checkbox"/>	16. Distribución
<input type="checkbox"/>	17. Control de calidad
<input type="checkbox"/>	18. Logística
<input type="checkbox"/>	19. Capacitación y desarrollo
<input type="checkbox"/>	20. Administración de ventas
<input type="checkbox"/>	21. Sueldos y salarios
<input type="checkbox"/>	22. Relaciones laborales
<input type="checkbox"/>	23. Higiene y seguridad
<input type="checkbox"/>	24. Adquisiciones
<input type="checkbox"/>	25. Guarda y Almacenaje



Selecciona aquellos elementos que pertenecen al área de Recursos Humanos.

Recursos humanos	
<input type="checkbox"/>	1. Servicios y prestaciones
<input type="checkbox"/>	2. Financiamiento
<input type="checkbox"/>	3. Ingeniería de la planta
<input type="checkbox"/>	4. Investigación de mercados
<input type="checkbox"/>	5. Precio
<input type="checkbox"/>	6. Ingeniería Industrial
<input type="checkbox"/>	7. Planeación y desarrollo del producto
<input type="checkbox"/>	8. Contraloría
<input type="checkbox"/>	9. Ingeniería del producto
<input type="checkbox"/>	10. Contratación
<input type="checkbox"/>	11. Abastecimientos
<input type="checkbox"/>	12. Pago de obligaciones
<input type="checkbox"/>	13. Planeación y control de producción
<input type="checkbox"/>	14. Comunicación y estrategia
<input type="checkbox"/>	15. Fabricación
<input type="checkbox"/>	16. Distribución
<input type="checkbox"/>	17. Control de calidad
<input type="checkbox"/>	18. Logística
<input type="checkbox"/>	19. Capacitación y desarrollo
<input type="checkbox"/>	20. Administración de ventas
<input type="checkbox"/>	21. Sueldos y salarios
<input type="checkbox"/>	22. Relaciones laborales
<input type="checkbox"/>	23. Higiene y seguridad
<input type="checkbox"/>	24. Adquisiciones
<input type="checkbox"/>	25. Guarda y Almacenaje



II. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas. Una vez que concluyas, obtendrás tu calificación de manera automática.

1. De acuerdo con la Teoría Clásica, una estructura organizacional está formada por los factores:
 - a) Humanos, económicos y financieros
 - b) División del trabajo, autoridad y jerarquía
 - c) Planeación, organización, ejecución y control
 - d) Ideológicos, culturales y de valores

2. Autor que dividió las funciones básicas de la empresa en seis áreas:
 - a) Henry Fayol
 - b) Taylor
 - c) Amita Etzioni
 - d) Max Weber

3. Un área funcional se define como:
 - a) área relacionada únicamente con la producción de bienes o servicios de la empresa.
 - b) Funciones básicas de la empresa que se encuentran relacionadas y agrupadas, a fin de que la empresa logre sus objetivos.
 - c) Funciones básicas de la empresa que consisten en revisar inventarios, registros, balances y búsqueda de fuentes de financiamiento.
 - d) Subfunciones básicas de la empresa que se encuentran relacionadas a fin de que la empresa logre sus objetivos.

4. Dentro del área de producción, la función conocida como “Ingeniería del producto” se responsabiliza de:
 - a) Los métodos y las medidas de control
 - b) La investigación, el desarrollo y diseño
 - c) El mantenimiento y la supervisión
 - d) La supervisión del producto creado.



5. Función genérica del área de mercadotecnia que se encarga de preparar, de acuerdo con las normas y los procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos que generen nuevos productos:
 - a) Planificación y desarrollo
 - b) Segmentación y mercadeo
 - c) Investigación y análisis
 - d) Distribución y ventas

6. Las dos funciones principales del área de finanzas son:
 - a) Presupuestos y nómina
 - b) Auditoría interna y contabilidad
 - c) Contraloría y tesorería
 - d) Inversiones e impuestos

7. Es el área básica que tiene por objeto dotar al personal idóneo para la organización en tiempo y calidad.
 - a) Relaciones humanas
 - b) Relaciones comerciales
 - c) Desarrollo organizacional
 - d) Recursos humanos

8. Son todas aquellas compras o insumos que la empresa utiliza para desarrollar sus actividades, sin que afecten directamente al producto o servicio:
 - a) Utilerías
 - b) Adquisiciones
 - c) Provisiones
 - d) Materiales

9. Actividad desarrollada por la función genérica de tráfico:



- a) Manejar físicamente los embarques
- b) Conservar registro de los materiales
- c) Manejar artículos inventariados
- d) Seleccionar el transporte

10. Las áreas básicas funcionales de cualquier empresa, son:

- a) Logística, personal, de seguridad y producción.
- b) Comercial, técnica, de seguridad y financiera.
- c) Contables, administrativas, estratégicas y de seguridad.
- d) Mercadotecnia, producción, finanzas, adquisiciones y abastecimientos, y recursos humanos.



MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Barajas Medina, Jorge.	5	122-126, 127-131, 131-141, 141-151
2	Hernández y Rodríguez Sergio.	Decimo cuarta unidad	271-295, 296-320, 321-331,332-351
3	Munch Galindo Lourdes.	Unidad 2	53, 54-55, 56
	Rodríguez y Valencia, Joaquín	15	609-611



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. Barajas Medina, Jorge., Curso Introductorio a la Administración, México, Ed. Trillas, 2000, 195 pp.
2. Hernández y Rodríguez, Sergio, Administración teoría, proceso, áreas funcionales y Estrategias para la competitividad, 2° edición, México, Mc Graw-Hill, pp. 442.
3. Munch Galindo, Lourdes., Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp.
4. Rodríguez y Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, 3° edición, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

5. AKTOUF, Omar. La Administración entre tradición y renovación. Cali. Artes Gráficas del Univalle. 2010.
6. BATEMAN Snell, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2001, 658 pp.
7. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
8. CUNNINGHAM, William H, *et al.*, *Introducción a la Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 2ª Edición, 1991, 450 pp.
9. DA SILVA, Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
10. DAFT, Richard I., *Administración*, México, Thomson, 6ª. Edición, 2004, 699 pp.
11. DÁVILA Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2001, 317 pp.
12. HAMPTON, David Jr., *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 3ª edición, 1991, 928 pp.
13. JONES, Gareth R.y Jennifer M. George ;*Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2010, 731 p.
14. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002.



15. KOONTZ, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 2004, 7ª edición, 804 pp.
16. MUNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, Ed. Trillas. 8ª Edición, 2009. 272 Págs.
17. OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, *Teorías de la administración*, México, Thomson, 2002, 1ª. edición, 523 pp.
18. PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Editorial Oxford, 2000, 346 pp.
19. ROBBINS, Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 8º edición, 2005, 640 pp.
20. STONER, A.F. y Wankel, Charles, *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 2001, 661 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

21. BATEMAN Snell, Tomas, *The New Competitive Landscape*, U.S.A., Irwin Mc Graw Hill, 6ª Edición, 2005, 585 pp.
22. BOLAND, Erick y W. Hoffer Charles, *Las empresas del futuro*, México, Oxford, 1ª Edición, 2001, 550 pp.
23. CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.
24. CONLA, *Código de ética*, México, Thompson Learning, 1ª Edición, 2004, 48 pp.
25. DE LA CERDA Gastelum, José y Francisco Núñez de la Peña, *La Administración en el desarrollo*, México, Granica, 2002, 525 pp.
26. DUNCAN Jack W., *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 314 pp.
27. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, México, Diana. 2ª. edición, 1992, 240 pp.
28. FRANCES Hesselebein y et al. *La organización del futuro*, México, Granica, 2002, 525 pp.
29. GIBSON James L. *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw Hill 10ª edición, 2003, 591 pp.
30. HEIN, Gary y C. Stephens Déborah, *El pensamiento visionario*, Douglas Mc Gregor, México, Oxford, 2002, 216 pp.

- 31.HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9ª. edición,2004, 894 pp.
- 32.IBARRA Colado, Eduardo, *et al., Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, 1ª Edición, 1999, Oxford, 318 pp.
- 33.JHONSON Ferry, *Dirección Estratégica* ,México, Pearson Educación, 5º edición, 2000, 716 pp.
- 34.MUNCH Galindo, Lourdes. *Administración*. México, Ed. Pearson Prentice Hall. 2009. 320 Págs.
- 35.NADCER David, *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.
- 36.NICKELS William G, *et al., Understanding Business*, 7a Edición, 2005, 703 pp.
- 37.NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 318 pp.
- 38.OSTROFF Frank, *La organización horizontal* México, Oxford, 1ª edición, 1999, 256 pp.
- 39.STONER, James A. F., *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 1996, 872 pp.
- 40.YEUNG K. Arthur, *Las capacidades de aprendizaje en la organización*, México, Oxford, 1ª edición, 1999,240 pp.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
<p>Sapiens.com. La comunidad del conocimiento en http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Filosof%C3%ADa/Di%C3%A1logo_y_Filosof%C3%ADa/C58DE0A1848B5A4541256ACB006033E1?opendocument</p>	Definición del diálogo Socrático
<p>Emagister.com en http://www.emagister.com/conocerse-confiar-si-mismo-cursos-1040907.htm</p>	Se habla del autoconocimiento como refuerzo de la confianza personal
<p>http://www.conacyt.mx/comunicacion/Revista/207/Articulos/LegadodeSocrates/Socrates04.htm</p>	Relatoría de la vida y pensamiento de Sócrates



UNIDAD 5

LA ADMINISTRACION EN EL ENTORNO GLOBAL

APUNTES DIGITALES PLAN 2011





OBJETIVO ESPECÍFICO

Que el alumno comprenda el papel que juega la administración de las organizaciones, en el entorno global y para tomar decisiones.



INTRODUCCIÓN

El estudio del medio ambiente organizacional tiene como objetivo el análisis de las fuerzas internas y externas que influyen en la toma de decisiones, dentro de este análisis externo, la organización encuentra un fenómeno llamado globalización, nada nuevo para este siglo XXI, pero si con una gran influencia en los procesos organizacionales de la empresa actual.

En esta unidad trataremos de manera amplia el efecto globalizador de los procesos mercantiles mundiales, así como los factores que influyen en cada uno de las etapas de este proceso. En el tema dos de esta unidad abordaremos la cultura organizacional, un factor integral que define a una sociedad, a una empresa y a un estilo de administrar, y que debe ser considerado como parte del análisis global. En el punto tres y cuatro es indiscutible La necesidad de abordar los términos internacional y multinacional, términos que nos hablan sobre el rompimiento de las fronteras en el ámbito comercial, tecnológico y administrativo. Compartir una visión empresarial no es fácil, pero aún más difícil es crear una visión

y compartirla en una línea globalizadora. Este estudio de la globalización exige un análisis más concienzudo con respecto a los entornos tecnológicos y ecológicos ya que el primero dicta las técnicas a utilizar y el segundo nos permite conciliar con los límites que encuentran nuestros productos y servicios en las diferentes zonas geográficas a trabajar.

Por último destacamos la importancia del espíritu empresarial, abordando una serie de características que conforman al empresario de hoy en día y al profesional asesor en este rubro.



TEMARIO DETALLADO (12 HORAS)

- 5.1 Efectos de la globalización en las organizaciones
- 5.2 Cultura Organizacional
- 5.3 Administración Internacional
- 5.4 Corporaciones multinacionales
- 5.5 Ambiente tecnológico
- 5.6 Entorno ecológico
- 5.7 Espíritu emprendedor



LO QUE SÉ

Comenta con tus compañeros, qué significa para ti “globalización” y qué factores crees que influyen en este proceso internacional de las organizaciones.



5.1 Efectos de la globalización en las organizaciones

Cuando se habla del medio ambiente organizacional y nos centramos en el estudio externo del mismo, indudablemente caemos en un concepto que nos invita de lleno al **globalismo**. Pero, ¿Qué es la globalización?, algunos estudiosos en el entorno económico, se refieren sobre un nuevo orden que invariablemente está determinado por el apogeo del comercio internacional, y de la diversificación de productos y servicios que están insertos en esta actividad mundial. Por otro lado, la globalización es un fenómeno universal que no solo toca los poderosos tentáculos de la economía, sino también estandariza aspectos de derecho tanto comercial, como fiscal e informático; a la vez va creando nuevos protagonistas como el consumidor de clase media (que es donde comenzó esta nueva faceta empresarial) con gustos, exigencias y proyecciones similares a nivel mundial, con ofertas y promociones de apertura al paralelo en las diferentes tiendas a nivel internacional, etcétera. La globalización ha trascendido lo cuantitativo y cualitativo de esta vida, se ha convertido como un estilo de vida comercial, social y empresarial a nivel mundial, con una visión en común para diversos estilos de vida. El iPad para muchos es un Gadget, para otros es una herramienta de trabajo y para otros tantos es un estilo de vida, un concepto de poder y status, pero no poder negar que el iPad es un concepto globalizante para todos ellos.

La globalización es un hecho incuestionable que está derrumbando fronteras, superando idiomas y costumbres y creando un mundo



totalmente nuevo y diferente. En un esquema geográfico las fronteras entre los países son claras, pero desaparecen en un mapa comercial y competitivo, estos últimos muestran los flujos reales de actividad industrial y financiera.

La globalización como fenómeno mundial e irreversible presenta las siguientes características⁸⁹:

- Desarrollo e intensificación de la tecnología de la información (Tic's) y los transportes, convirtiendo el mundo en una verdadera sociedad global.
- Énfasis en el conocimiento y no en las materias primas básicas
- Formación de espacios plurirregionales
- Internacionalización del sistema productivo, del capital y de las inversiones.
- Automatización, en que la máquina sustituye al ser humano, y se produce el consiguiente desempleo estructural.
- Expansión gradual de los mercados
- Dificultades y limitaciones de los estados modernos y la obsolescencia del derecho.
- Predominio de las democracias del mundo desarrollado
- Reducción de la posibilidad de una conflagración mundial, por la inexistencia de bloques militares polarizados.

La influencia de la globalización en la administración internacional se hace sentir en todo el globo terráqueo, pero de igual manera se puede afirmar que si este fenómeno trae algunos o muchos beneficios, estos se palpan más en las naciones más desarrolladas ya que las mismas cuentan con mejores recursos tanto en tecnología como en estabilidad económica

⁸⁹ Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, p. 104



permanente, y capacidad de producción en gran escala por un precio más reducido; todo ello a veces en detrimento de la administración de empresas de los llamados países emergentes. Por otro lado, no se niega, los países desarrollados caen en mayores costos de la mano de obra y una estructura estatal que orienta al bienestar social, por ende también más eficaz y protectora del mercado interno.

Los efectos de la globalización se hacen sentir inmediatamente en la administración sea pública o privada, y unos de los mayores desafíos del mundo actual es crear un sistema que, además de maximizar el crecimiento global, sea más equitativo y capaz de integrar las potencias económicas emergentes, corroborando los esfuerzos de los países marginados para beneficiarse de la expansión económica mundial y, sobre todo, reduciendo la enorme brecha existente entre países ricos y países pobres. En este proceso de globalización hay que resolver problemas serios, tales como si la economía impone aumento de productividad real, por otro, dificulta la lucha de innumerables segmentos por mejorar la competitividad, frente al brutal desnivel de su potencial productivo, afectado por el desfase cambiario, intereses más elevados y carga tributaria acumulada que sólo incide sobre los productos nacionales y no sobre los extranjeros, todos estos aspectos hacen la competitividad sea inaccesible, no por incompetencia de los empresarios, sino por la notoria incompetencia de los gobiernos para administrar planes económicos, y por la imposición de políticas económicas del Estado más perjudiciales que incentivas.

Respecto del párrafo anterior debemos reflexionar la comunión del interés general en una sociedad, es decir la integración como un solo equipo de trabajo: gobierno y empresa. Y con ello crear juntos estrategias globales,

no locales. La visión y misión deben estar encaminadas como lo dice el principio de planeación: en una sola unidad con congruencia mundial, estandarización y bajos costos relativos.

5.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y la cual se enseña a nuevos integrantes, representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa de ella, pero por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implantar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional, lo cual genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudarse a adaptarse al medio externo. Para analizar el concepto de cultura organizacional, primero veremos que cultura “es el



patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas”⁹⁰

La cultura se arraiga en creencias y valores, una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante.

La cultura de una organización podría guiar lo que los empleados hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subordinados de manera constantes. Se trata de un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

⁹⁰ Don Hellriegel, *op. cit.* p. 512.

A continuación se expone la opinión de diversos autores, respecto al concepto de Cultura Organizacional:

AUTOR	CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Keith Davis y John W.Newstrom ⁹¹ .	Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Angelo Kinicki y Robert Kreitner ⁹² .	Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos
Socorro González Martín y Olivares ⁹³ .	Es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal.
Stephen Robbins y Mary Coulter ⁹⁴	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera
Richard L. Daft ⁹⁵ .	Es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de una organización.

Cuadro 1.4. Diversos conceptos de cultura organizacional

La cultura organizacional puede entenderse como un iceberg: en la parte visible se observa los aspectos como el uniforme, la distribución de las oficinas, los símbolos, los eslóganes, las ceremonias, etc. y la parte que

⁹¹ Davis Keith; John Newstorm, *Comportamiento humano en el trabajo*, p.111.

⁹² Angelo Kinicki y Robert Kreitner, *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, p. 30.

⁹³ Socorro Olivares, *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*, p. 215.

⁹⁴ Stephen Robbins, *Administración*, p. 52.

⁹⁵ Richard L. Daft, *Administration*, p. 88.



se encuentra debajo del mar, la parte no visible, son los valores expresados como: “el sentimiento de la UNAM” o “todos los que pertenecemos a esta organización somos como una familia”.

Después de haber analizado algunas definiciones podemos concluir que de estas emanan ciertos elementos básicos, mismos que son la radiografía de nuestra cultura organizacional, algunos de ellos son: La misión, la visión, los objetivos, las historias, anécdotas y ceremonias que se van creando en el seno de las empresas.

Ahora bien, la pregunta que no se puede esquivar en este apartado es, ¿De que manera el estudio de la cultura organizacional influye en el proceso de globalización?, la respuesta recae en un concepto básico: los valores. Un valor organizacional, se define como una creencia profunda sobre una condición, de considerable importancia y significado para los individuos y relativamente estable en el tiempo⁹⁶. Y una de las grandes responsabilidades del administrador es apreciar el significado de los valores y los sistemas de estos a nivel local e internacional. Hay costumbres y valores que pueden influir enormemente en la toma de decisiones de un producto o servicio en otro espacio geográfico, por ejemplo vender hamburguesas de carne de res en la India, impedir a los trabajadores en Indonesia asistir a una ceremonia religiosa o hasta aspectos negativos como la corrupción e inseguridad en los países emergentes. De igual manera encontramos actitudes en diferentes naciones, como el silencio que significa aceptación en Japón, o el individualismo y nacionalismo de Estados Unidos; todos estos aspectos culturales van formando parte de una obligatoria educación global necesaria para la administración internacional.

⁹⁶ Hellriegel, Slocum, Administración, p.93

5.3 Administración Internacional

Los dos puntos anteriores de esta unidad han sido el marco de referencia para aterrizar en los aspectos preponderantes que distinguen la práctica de una administración internacional.

La administración internacional es sinónimo del despertar de las empresas en lo referente a ¿qué es lo que está pasando en el mundo entero?, no en mi mundo, no en mi localidad ni en mi país, en el mundo entero de manera literal.

La globalización está llena de dificultades, y especialmente hablando administrativamente, hoy en día hacer negocios en el mundo entero es un proceso de aprendizaje muy lento y, a veces con pérdidas. Un ejemplo claro es el caso de Wall Mart⁹⁷ cuando llegó al Brasil, lo primero que hizo fue llenar sus estantes de balones de fútbol americano, esto es un sacrilegio en un país donde el fútbol soccer es el deporte favorito, donde es el altar del pueblo carioca; la respuesta no se hizo esperar, esto le costó en los dos primeros años una pérdida de 48 millones de dólares, en parte fue la competencia pero en gran medida fue los errores de querer trabajar, querer administrar al estilo Wall-Mart en culturas ajenas. Muchas empresas como Federal Express y Nike descubrieron en su proceso de globalización que “el resto del mundo no es Estados Unidos”, y que si

⁹⁷ Daft, Administración, p105



desean competir y ser figura en países de primer mundo como emergentes es importante encontrarse cara a cara con la cultura de cada uno de ellos. Empresas de presencia física y virtual han encontrado que hasta en la web se corren grandes riesgos y se han topado con problemas desde errores culturales hasta violación de las leyes del extranjero. Todas las empresas sin excepción al tratar de adaptar sus productos en los mercados extranjeros y con ello sus formas de administración enfrentan problemas particulares, luchan y se adaptan y cuando lo logran entonces el mundo entero será su mercado.

La administración internacional cuenta con un gran aliado, y esa es la tecnología, mientras tú y yo en este momento estamos analizando estos conceptos, empresas internacionales están desarrollando ideas, planes de adquisición, inversiones de capital, estrategias de negocios, patentes de productos y servicios en todo el mundo a través del teléfono, e-mail, fax, Ipad, etcétera. No hay vuelta de hoja la administración internacional es un proceso vivo en las 24 horas del día en los 365 días del año y en los cientos y miles de comunidades del planeta.

Las compañías pueden instalar sus áreas físicas en algún lugar del mundo, sus niveles directivos en otro y sus representantes de distribución en otras áreas de trabajo; pero todas ellas coordinadas en tiempo real por la tecnología, desarrollando una administración tan eficiente como si estuvieran trabajando cara a cara, de ahí que ya no es necesario que las operaciones se concentren en un solo espacio.



La administración internacional se define de manera literal como: "...la administración de las operaciones de negocios realizados en más de un país"⁹⁸.

Dentro del proceso de la administración internacional sus funciones principales como son finanzas, operaciones y venta de productos y servicios no cambian radicalmente cuando se operan a nivel mundial, ni mucho menos los procesos de planeación, organización, dirección y control; pero indudablemente sí exige cambios de actitud y un gran compromiso en la integración de los administradores en las nuevas facetas sociales y culturales de los países en donde se pretende incursionar. Todo esto es básico para operar en un ambiente global. Los ejecutivos modernos deben dominar dos o tres idiomas

Hay tres factores dentro de la administración internacional que hay que considerar ampliamente:

- Económicos: Desarrollo económico, mercados de recursos y de productos, ingreso *per cápita*, infraestructura, tipos de cambio, condiciones económicas.
- Jurídicos-políticos: Riesgo político, leyes y restricciones, aranceles, cuotas, impuestos, confiscaciones, terrorismo, inestabilidad.
- Socioculturales: Valores, creencias, idiomas, religión, tabúes, escolaridad, educación formal, hábitos.

Todos estos elementos se convierten en el origen y fortalecimientos de las llamadas empresas o corporaciones multinacionales.

⁹⁸ Daft, Administración, p.109



5.4 Corporaciones multinacionales

Según Daft ⁹⁹ las corporaciones internacionales en su proceso de globalización pasan por cuatro etapas:

1. Etapa nacional: El mercado está limitado al país de origen así como las instalaciones necesarias para su desempeño. En esta etapa hay mucha probabilidad que los directivos de las empresas están conscientes de la existencia de un mercado internacional y global, pero no está en sus planes integrarse a él.
2. Etapa internacional. Las ventas de la empresa están identificadas en el comercio internacional, crecen las ventas en este contexto y la compañía adopta una perspectiva multinacional. Crea una división internacional para comercializar de modo individual sus productos en varios países.
3. Etapa multinacional. Desarrolla instalaciones de producción y de mercadotecnia en varios países, el porcentaje de sus ventas asciende a más de la tercera parte en estas diferentes naciones, la empresa puede optar por un enfoque binacional, es decir contar con dos compañías matrices, cada una en diferente país.
4. Por último la etapa global. Son compañías que se la pasan comprando y vendiendo recursos en todo el mundo siempre y cuando ofrezcan las mejores oportunidades y los costos más bajos.

⁹⁹ Daft, Administración, p.108

En esta fase la propiedad, el control y la alta dirección suelen estar dispersos en varias naciones.

Analizando los puntos anteriores, aterrizamos en el punto tres para definir a una corporación multinacional, resaltando algunos aspectos anteriores diremos que las corporaciones multinacionales surgen cuando la dirección de las empresas evalúa situaciones y ventajas en términos globales, así como la operación de una o más subsidiarias en varios países, al igual las empresas buscan la obtención de recursos, producción y venta de recursos en el mundo entero, los gerentes de las oficinas centrales pertenecen en muchas ocasiones a diferentes países en donde opera la empresa matriz, y los operadores en el extranjero son en general nativos del país en donde se llevan a cabo las y transacciones. Unas de las características que distinguen a las corporaciones multinacionales son el grado de adaptación de su filosofía integrada y su visión del mundo entero como su mercado. Algunas de las empresas multinacionales que hoy en día conocemos son: Honda, GE, IBM, Coca Cola, Federal Express, etcétera. Por lo regular la competencia de una empresa multinacional es pequeña en número, pero si vemos estas empresas en el mercado mundial son gigantes, entonces la competencia se vuelve en ocasiones una práctica muy compleja, ya que independientemente del resultado que ya sabemos lo que buscan, esta el despliegue de desarrollo tecnológico, político y social. Claro los más beneficiados en esta interminable lucha, son los consumidores, ya que encuentran productos con alto grado de calidad, bajos precios y una eficiente línea de venta. Sus responsabilidades van más allá del producir y vender, para ser competitivas estas empresas realizan investigaciones, desarrollan tecnologías, se allegan de capital y buscan la compra de insumos donde



más le convenga en tiempo, calidad y costos, así como en la vanguardia de las tendencias del consumidor.

Las corporaciones multinacionales son una elite en el mercado, pero también son el ojo del huracán en muchos países, ya que para mucha gente son el origen del detrimento de nuestro planeta.

5.5 Ambiente tecnológico

La tecnología ha sido un referente básico para muchos países desarrollados, y ha sido también un estigma para aquellos países llamados emergentes. Sin duda alguna la dinámica social de cualquier nación está determinada en la dinámica tecnológica. La tecnología es el producto de la aplicación de la técnica y la ciencia.

Leonel Corona en su libro “la Tecnología, siglos XVI al XX” nos lleva un paseo muy interesante con respecto a la evolución de la tecnología en México, desde la época hispánica hasta nuestros días, así como su influencia en el desarrollo económico de nuestro país. Para ello principia en una advertencia, hay que distinguir entre técnica, ciencia y tecnología. Y resalta un punto interesante, el origen de todo este proceso tecnológico es la técnica, misma que es la base pragmática de la ciencia y que esta a la vez sistematiza el conocimiento aplicado, este ultimo llamado también tecnología.

Las relaciones entre técnica, ciencia y tecnología co- evolucionan con las etapas históricas sociales y permiten entonces el desarrollo de las organizaciones y su presencia tanto a nivel local como internacional. La sociedad se desarrolla con base en su capacidad de producción, esto genera con el tiempo ciertas “revoluciones industriales”, recordemos la primer fue con respecto a la tecnología industrial con respecto a la maquinaria, hoy en día desde hace un par de décadas vivimos una nueva revolución, con la tecnología de la información. Cada círculo tecnológico nos va permitiendo no solo la evolución de una sociedad, sino también el aprovechamiento de nuevos recursos, la ampliación de nuevos mercados y la creación de nuevos consumidores.

El ambiente tecnológico administrativamente exige una nueva descomposición del trabajo, así como otras modalidades de colaboración organizacional, por ejemplo tenemos el cyberwork, es decir trabajar en casa y romper con lo ortodoxo de las oficinas y horarios de trabajo es ya una realidad actualmente; por otro lado el e-learning nos permite capacitar a los trabajadores en nuestras propias instalaciones evitando de esta manera dejar solas las áreas de trabajo, otro ejemplo del beneficio que genera el ambiente tecnológico actual, son las videoconferencias, la supervisión y control a modo remoto con las cámaras y el uso de internet a la vez, etcétera. Si investigamos en los diferentes oficios del ser humano encontramos que el aspecto tecnológico esta presente en cada una de las múltiples organizaciones de la vida diaria: medicina, ingeniería, docencia, deportes, entretenimiento, etcétera.

Este ambiente tecnológico no simplemente nos da mayor eficiencia, rapidez y seguridad, sino también presencia global en la vida.



El comercio electrónico es un claro ejemplo de esta aseveración, con esta práctica tenemos la posibilidad de poder crear una empresa, desarrollar los instrumentos tecnológicos de compra y ventas de productos, existe ya una paupérrima legislación para este sistema electrónico, y hay un sin número de planes de negocios electrónicos así como marcas y patentes en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), sin olvidar también de los delitos informáticos que se han creado con este tsunami tecnológico.

5.6 Entorno ecológico

En los años 70's fue cuando se habló por primera vez sobre la celebración del día de la Tierra, en esa época las directivas de las empresas escucharon a los ambientalistas y solo suspiraron diciendo que eran simplemente grupo extremistas y sintieron poco interés y necesidad en responderles a sus preocupaciones ambientales, hoy en día el concepto de la ecología se ha convertido en tema apremiante de muchos administradores y líderes empresariales, y para otros tantos se ha convertido en un gran negocio emprendiendo los llamados negocios verdes.

Para variadas empresas multinacionales, así como para las pymes la discusión sobre el cambio climático ha llegado a conclusiones definitivas que tienen que ver con impactos económicos, sociales y culturales mismos que han gestado los fenómenos ambientales. Y ante un

escenario tan evidente, la solución es clara: hay que cambiar las prácticas internas, esta reflexión ya lo llevaron a la práctica empresas tales como General Electric, Nike y Wall-Mart quienes han evolucionado desde su interior, modificando su ADN, para convertirse en la nueva promesa de los negocios “verdes”. Otra empresa como Clorox, se han visto obligadas a cambiar por las nuevas reglamentaciones ambientales o incluso por críticas muy severas de sus procesos internos. Hay empresas que ante el entorno ecológico que les influencia, su estrategia de trabajo ha generado a través de años de investigación buenos resultados para satisfacer la demanda de bienes y servicios sustentables, pero hay otras que solo se conforman con cambiar sus empaques.

En vista que el entorno ecológico se ha autodefinido como el retorno hacia la vida, es entonces cuando debemos de centrar nuestra atención en las prácticas de las grandes empresas en relación a un concepto que se adhiere a los programas operacionales de estas empresas: **la sustentabilidad ambiental**

Pero ¿que es la sustentabilidad ambiental? Esta respuesta la encontramos ampliamente en la página electrónica de la presidencia que refiere a la Plan Nacional de desarrollo: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/sustentabilidad-ambiental.html> , y reza lo siguiente:

“La sustentabilidad ambiental se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Uno de los principales retos que enfrenta México es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. Solo así se puede



alcanzar un desarrollo sustentable. Desafortunadamente, los esfuerzos de conservación de los recursos naturales y ecosistemas suelen verse obstaculizados por un círculo vicioso que incluye pobreza, agotamiento de los recursos naturales, deterioro ambiental y más pobreza.

Es momento de convertir la sustentabilidad ambiental en un eje transversal de las políticas públicas. México está aún a tiempo de poner en práctica las medidas necesarias para que todos los proyectos, particularmente los de infraestructura y los del sector productivo, sean compatibles con la protección del ambiente. Es necesario que el desarrollo de nuevas actividades económicas en regiones rurales y semirurales contribuya a que el ambiente se conserve en las mejores condiciones posibles. Todas las políticas que consideran la sustentabilidad ambiental en el crecimiento de la economía son centrales en el proceso que favorece el Desarrollo Humano Sustentable.

La sustentabilidad ambiental requiere así de una estrecha coordinación de las políticas públicas en el mediano y largo plazo.

El cuidado del ambiente es un tema que preocupa y ocupa a todos los países. Las consecuencias de modelos de desarrollo, pasados y actuales, que no han tomado en cuenta al medio ambiente, se manifiestan inequívocamente en problemas de orden mundial como el cambio climático. El Gobierno de la República ha optado por sumarse a los esfuerzos internacionales suscribiendo importantes acuerdos, entre los que destacan el Convenio sobre Diversidad Biológica; la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y su Protocolo de Kyoto; el Convenio de Estocolmo, sobre contaminantes orgánicos persistentes; el Protocolo de Montreal, relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono; la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación; la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres; y los Objetivos del Milenio



de la Organización de las Naciones Unidas. Estos acuerdos tienen como propósito hacer de México un participante activo en el desarrollo sustentable.

Aunque el modelo global de desarrollo ha propiciado mejoras en algunos países y regiones, el medio ambiente y los recursos naturales continúan deteriorándose a una velocidad alarmante. Información científica reciente muestra que los impactos ambientales derivados de los patrones de producción y consumo, así como las presiones demográficas, podrían provocar transformaciones masivas en el entorno que enfrentarán las generaciones futuras. El cambio climático, la reducción de la capa de ozono, la lluvia ácida, el incremento de los residuos municipales e industriales, la contaminación del suelo y el agua por metales pesados y desechos tóxicos, la pérdida de recursos forestales, la desertificación, la sobreexplotación de los recursos hídricos y la pérdida de la biodiversidad serían algunas de sus consecuencias.”

Tal vez parezcan muy largos los párrafos anteriores, pero es muy importante crear conciencia de la situación en que estamos viviendo a nivel mundial, y ver que realmente que el entorno ecológico de una sociedad y de las empresas debe de convertirse en un marco de referencia para cada una de los movimientos que haga cada organización. Hoy en día la tierra se está deteriorando por causas directas o indirectas del hombre, algunas más por la mezcla de la misma naturaleza y obras del hombre, en este momento que se está elaborando este documento, Japón, un país que para muchas economías representa un icono de tecnología e industrialización de primer mundo, está luchando a brazo partido para no caer en una desgracia nuclear por causa de un sismo de 8 grados en la escala de Richter y un tsunami producto del



sismo, estas dos fuerzas naturales han roto todas las medidas de seguridad de sus laboratorios y fábricas de energía nuclear, mismas que si explotan en cadena terminarían con una zona geográfica y además dejarían en la atmósfera una gran nube de radiación para otros continentes. Esto demuestra que el desarrollo tecnológico de cualquier país, con lleva un alto grado de responsabilidad, en este caso Japón es responsable de salvaguardar no solo sus habitantes sino también los mares que le rodea, así como los 4 puntos cardinales geográficos.

Casos como estos se manejan a diario en menor escala pero con consecuencias similares, más silenciosas y con un alto grado de peligrosidad para un gran número de habitantes en las urbes tanto rurales como citadinas.

Es por eso que cada comunidad ha creado leyes, acuerdos, convenios y normas que permitan medir y supervisar las acciones de las empresas y gobierno en relación al entorno ecológico. En nuestro país la Secretaría de Medio ambiente y recursos naturales (SEMARNAT), ha creado todo un mundo que permite estudiar y desarrollar estrategias para el cuidado de los recursos no renovables así como una estructura jurídica para hacer cumplir estas demandas sociales.

<http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>



5.7 Espíritu emprendedor

Munch Galindo en su libro “Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”, se permite desarrollar un capítulo completo con respecto al espíritu emprendedor, y del mismo, recreamos los siguientes cuadros en este apartado que pensamos son muy didácticos e importantes para comprender esta faceta del empresario y administrador.

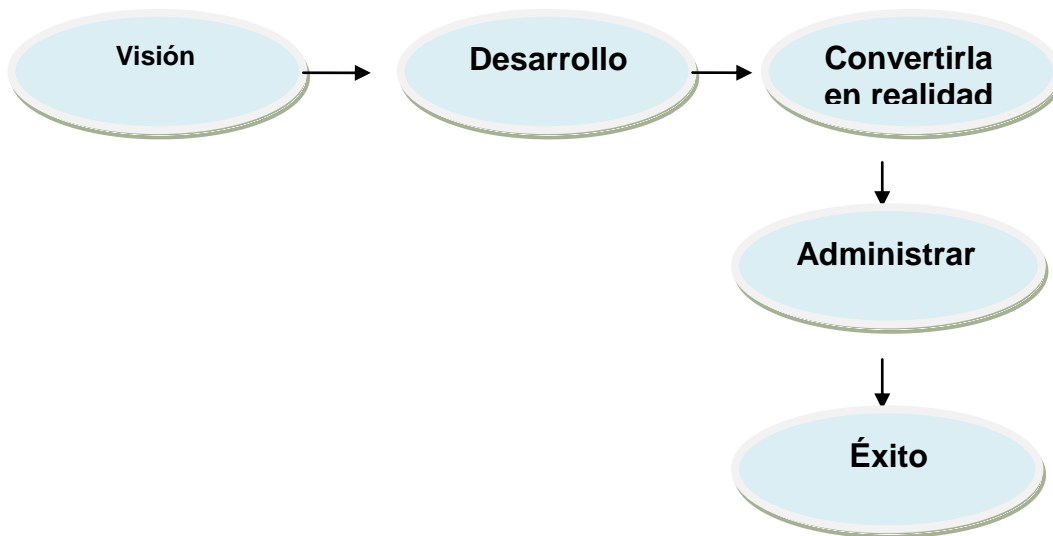
En la figura Mapa conceptual del espíritu emprendedor, se concibe como un catalizador básico en el origen de las empresas, y estas son consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad, por lo tanto emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad, pero para comprender este proceso debemos tener en consideración u principio, los negocios no son sólo dinero, por lo tanto



Mapa conceptual del espíritu emprendedor, Munch Galindo, Administración, 2010



El espíritu emprendedor no solo es inversión, es decir no solo es apostar una gran cantidad de dinero a un negocio. El espíritu emprendedor exige un perfil muy peculiar tanto de un administrador como de un empresario, con matices de innovador y de asumir responsabilidades en sus decisiones al momento de detectar oportunidades e implementarlas, es decir convertirlas en realidad, trabajar en ellas a base de una administración eficiente y así lograr los objetivos planeados, es decir lograr el éxito soñado.



Proceso del emprendedor. Munch Galindo, 2010

El emprendedor debe poseer las cualidades que le permiten no sólo emprender sino llevar su visión y convertirla en un éxito.



El espíritu emprendedor se caracteriza por:

- **Visión.** Capacidad de visualizar nuevos negocios
- **Riesgo.** El empresario invierte su capital y enlaza su destino con los resultados de la empresa.
- **Perseverancia.** Constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.
- **Creatividad.** La idea de crear la empresa, nuevos productos, etcétera.
- **Decisión.** El empresario que no solo asume riesgos sino que tiene convicción firme y toma decisiones para crear y operar la empresa.

Características del emprendedor. Munch Galindo, 2010

RESUMEN

En el presente apunte se abordó como primer punto la **globalización** que hace referencia sobre un nuevo orden que invariablemente está determinado por el apogeo del comercio internacional, y de la diversificación de productos y servicios que están insertos en esta actividad mundial, como segundo punto **la cultura organizacional** es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y la cual se enseña a nuevos integrantes, representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

Como tercer tema abordamos **La administración internacional** es sinónimo del despertar de las empresas en lo referente a ¿qué es lo que está pasando en el mundo entero?, no en mi mundo, no en mi localidad ni en mi país, en el mundo entero de manera literal y que va de la mano con la globalización, aunado a esto se suman **Las corporaciones multinacionales** que son una élite en el mercado, pero también son el ojo del huracán en muchos países, ya que para mucha gente son el origen del detrimento de nuestro planeta, es así como **El ambiente tecnológico** ha sido un referente básico para muchos países desarrollados, y ha sido



también un estigma para aquellos países llamados emergentes. Sin duda alguna la dinámica social de cualquier nación está determinada en la dinámica tecnológica, es así como en los años 70's fue cuando se habló por primera vez sobre **El entorno ecológico** la celebración del día de la Tierra, en esa época las directivas de las empresas escucharon a los ambientalistas y solo suspiraron diciendo que eran simplemente grupo extremistas y sintieron poco interés y necesidad en responderles a sus preocupaciones ambientales, hoy en día el concepto de la ecología se ha convertido en tema apremiante de muchos administradores y líderes empresariales. Como último punto tenemos **El espíritu emprendedor** se concibe como un catalizador básico en el origen de las empresas, y son consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad, por lo tanto emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad.



GLOSARIO DE TERMINOS

Administración Internacional.

La administración de las operaciones de negocios realizados en más de un país.

Ambiente Tecnológico.

Fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado

Corporación Multinacional.

Son aquellas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido.

**Desarrollo Organizacional.**

Campo de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño mediante la confianza, la discusión abierta de los problemas, la delegación de facultades y participación de los empleados, el diseño de trabajo significativo, la cooperación entre grupos y el uso pleno del potencial humano.

Espíritu emprendedor.

El espíritu emprendedor se concibe como un catalizador básico en el origen de las empresas, y estas son consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad.

Globalización.

La interdependencia del transporte, distribución, comunicación y de las redes económicas a través de las fronteras internacionales

Misión.

Objetivos finales y primarios de una organización. La misión de una organización es lo que la sociedad espera de la misma a cambio de su supervivencia continuada. / La razón fundamental de la existencia de una organización, que la hace diferente a las otras.

**Responsabilidad Social.**

Obligación de la gerencia de tomar decisiones y emprender acciones, de modo que la organización contribuya al bienestar e interés de la sociedad, así como a sí misma. / Reconocimiento de que las organizaciones tienen influencia significativa en el sistema social, lo cual debe ser considerado y tomado en cuenta en todas las acciones organizacionales. / Obligación más allá de lo que exigen la ley y la economía para que una empresa busque metas a largo plazo que son de beneficio para la sociedad.

Visión.

Aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y corazones de sus miembros. Capacidad de imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarlas.

LO QUE APRENDÌ

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Investiga en tres fuentes bibliográficas y /o hemerográficas la influencia de la globalización en el ambiente empresarial. Elabora un informe no más allá de una cuartilla.

Actividad 2.

Investiga tres aspectos importantes que resalten en la cultura organizacional de cinco países con los que comercia México a través de sus empresas. Elabora un cuadro comparativo.

Actividad 3

Investiga la importancia que tiene el internet en el proceso de globalización, elabora tus reportes.



Actividad 4.

Investiga en tres empresas multinacionales los siguientes puntos:

- a) El giro de la empresa
- b) La cobertura de sus operaciones a nivel mundial
- c) Las principales características que la definen en el mercado internacional.
- d) La cultura que han generado en el mercado mexicano
- e) El estilo de administración que manejan en nuestro país

Actividad 5.

En un cuadro desarrolla los siguientes puntos:

- a) Menciona en la primera columna tres tecnologías actualmente utilizadas en la empresa.
- b) En la segunda columna determina su uso actual
- c) En la tercera columna menciona de manera retrospectiva su uso antiguo
- e) En la cuarta columna indica de que manera el uso actual proporciona una mayor eficiencia a la empresa en relación al uso anterior.
- f) El estilo de administración que manejan en nuestro país

Actividad 6

Investiga la importancia de la responsabilidad social y la sustentabilidad de la empresa con respecto a los problemas ecológicos de hoy en día. Elabora tu reporte en una presentación electrónica.



Actividad 7

Busca en revistas especializadas un par de cosas de emprendedores en México y contesta los siguientes puntos:

- a) Indica el giro de la empresa.
- b) Elabora una pequeña reseña de cómo fue concebida la idea de la empresa
- c) Enlista las características del o los (-as) emprendedores (-as) de cada una de las empresas.
- d) Menciona por lo menos tres ideas fundamentales que dieron origen a la empresa y contribuyeron al éxito de la misma.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO.

1. Define el concepto de globalización.
2. Menciona tres factores determinantes en el proceso de globalización.
3. Define el concepto de cultura organizacional.
4. Menciona tres aspectos importantes de la cultura organizacional en México que deben de considerar las empresas multinacionales para operar en nuestro país.
5. Enumera cinco aspectos importantes en la administración internacional.
6. Elabora un cuadro comparativo con los factores que caracterizan a las empresas locales, trasnacionales y multinacionales.
7. Explica brevemente la importancia del entorno tecnológico para las empresas con visión multinacional.
8. Explica el marco jurídico que influye en el entorno ecológico de nuestro país.
9. Explica brevemente el papel de la responsabilidad social en una empresa exportadora de materia prima como el petróleo.
10. Elabora el perfil de un emprendedor.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Responde si son verdaderas (V) o falsas (F) las siguientes aseveraciones.

	Verdadera	Falsa
1. La globalización es la tendencia de analizar las operaciones internas de la empresa y ordenarlas	()	()
2. Las palabras clave para definir el concepto de cultura son: valores, creencias, conocimientos, costumbres, símbolos y leyendas.	()	()
3. La globalización como fenómeno mundial e irreversible presenta la siguiente característica: énfasis en el conocimiento y no en las materias primas básicas.	()	()
4. Keith Davis define la cultura organizacional como “Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos”.	()	()



5. La administración internacional cuenta con un gran aliado, y esa es la tecnología.	()	()
---	-----	-----

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Tema	Autor	Capítulo	Páginas
5.1	Chiavenato	4	100-136
5.2	Daft	3	72-100
5.3	Daft	4	104-132
5.4	Daft	4	104-132
5.5	Jones	9	237-263
5.6	Daft	5	136-159
5.7	Munch	12	247-279

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Colombia, 1ª Ed., Mc Graw Hill, 2002, 711 pp.
2. Corona Treviño Ldonel, La Tecnología, siglos XVI al XX, México, 1ª Ed., UNAM-OCEANO, 2010, 259 pp.



3. Daft L. Richard, *Administración*, México, 6ª edición, Thomson, 2004, 780 pp.
4. Jones Gareth, *Teoría Organizacional*, México, México, 5ª edición, 2008, 537 pp.
5. Munch Galindo Lourdes, *Administración*, México, 1ª edición, Pearson, 2010, 303 pp.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

6. AKTOUF, Omar. *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle. 2010.
7. BATEMAN Snell, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2001, 658 pp.
8. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
9. CUNNINGHAM, William H, *et al.*, *Introducción a la Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 2ª Edición, 1991, 450 pp.
10. DA SILVA, Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
11. DAFT, Richard I., *Administración*, México, Thomson, 6ª. Edición, 2004, 699 pp.
12. DÁVILA Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2001, 317 pp.
13. HAMPTON, David Jr., *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 3ª edición, 1991, 928 pp.
14. JONES, Gareth R.y Jennifer M. George ;*Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2010, 731 p.
15. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002.
16. KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 2004, 7ª edición, 804 pp.
17. MUNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, Ed. Trillas. 8ª Edición, 2009. 272 Págs.



18. OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, *Teorías de la administración*, México, Thomson, 2002, 1ª. edición, 523 pp.
19. PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Editorial Oxford, 2000, 346 pp.
20. ROBBINS, Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 8º edición, 2005, 640 pp.
21. STONER, A.F. y Wankel, Charles, *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 2001, 661 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

22. BATEMAN Snell, Tomas, *The New Competitive Landscape*, U.S.A., Irwin Mc Graw Hill, 6ª Edición, 2005, 585 pp.
23. BOLAND, Erick y W. Hoffer Charles, *Las empresas del futuro*, México, Oxford, 1ª Edición, 2001, 550 pp.
24. CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.
25. CONLA, *Código de ética*, México, Thompson Learning, 1ª Edición, 2004, 48 pp.
26. DE LA CERDA Gastelum, José y Francisco Núñez de la Peña, *La Administración en el desarrollo*, México, Granica, 2002, 525 pp.
27. DUNCAN Jack W., *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 314 pp.
28. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, México, Diana. 2ª. edición, 1992, 240 pp.
29. FRANCES Hesselebein y et al. *La organización del futuro*, México, Granica, 2002, 525 pp.
30. GIBSON James L. *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw Hill 10ª edición, 2003, 591 pp.
31. HEIN, Gary y C. Stephens Déborah, *El pensamiento visionario*, Douglas Mc Gregor, México, Oxford, 2002, 216 pp.
32. HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9ª. edición, 2004, 894 pp.



33. IBARRA Colado, Eduardo, *et al.*, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, 1ª Edición, 1999, Oxford, 318 pp.
34. JHONSON Ferry, *Dirección Estratégica*, México, Pearson Educación, 5º edición, 2000, 716 pp.
35. MUNCH Galindo, Lourdes. *Administración*. México, Ed. Pearson Prentice Hall. 2009. 320 Págs.
36. NADCER David, *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.
37. NICKELS William G, *et al.*, *Understanding Business*, 7a Edición, 2005, 703 pp.
38. NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 318 pp.
39. OSTROFF Frank, *La organización horizontal* México, Oxford, 1ª edición, 1999, 256 pp.
40. STONER, James A. F., *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 1996, 872 pp.
41. YEUNG K. Arthur, *Las capacidades de aprendizaje en la organización*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.



SUAYED

UNIDAD 6

FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

APUNTES DIGITALES PLAN 2011



SUAYED UNA OPCIÓN PARA TI



OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA UNIDAD

Que el alumno conozca y entienda los fundamentos de la administración estratégica, y su relación con el entorno global de las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es, hasta ahora, la manera más efectiva de cumplir con la visión y misión que se ha establecido para la organización, mediante ésta se analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, este es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

En este apartado es necesario conocer lo que envuelve al concepto de la estrategia, la palabra proviene del griego “*strategos*” que significa “un general”. “A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”

La estrategia nos permite construir el escenario futuro que generamos con la planeación, y construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia, por ello, tenemos que definir qué queremos, y en función de



eso tenemos que establecer un curso de acción, para ello se requiere determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que nos permita alcanzar lo que se desea en un largo plazo. La herramienta que nos permite lograrlo es la planeación estratégica.

Resumiendo, la planeación estratégica es el plan general o global estratégico a largo plazo que marca el camino de toda la organización. Es el establecimiento de los lineamientos generales de la planeación, que sirve como base a los demás planes (tácticos y operativos). Está diseñada por los miembros de mayor jerarquía y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa, a largo plazo. Asimismo, comprende a toda la empresa.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 70.



LO QUE SÉ

Comenta con tus compañeros lo que para ti significa “Formulación, Implementación y evaluación de las estrategias organizacionales”.

TEMARIO DETALLADO (8 HORAS)

- 6.1 Proceso de planeación estratégica
- 6.2 Principales tipos de estrategias y políticas
- 6.3 Análisis situacional



Antes de entrar al proceso de la planeación, revisemos como definen a la planeación estratégica algunos autores:

Joaquín Rodríguez Valencia define a la planeación estratégica como:

La Planeación Estratégica es todo un proceso que comienza con la determinación de fijar objetivos mayores, es decir, objetivos generales de toda la organización, seguido de fijar políticas y estrategias, las cuales nos servirán de guía para la adquisición, uso y disposición de los recursos para la realización de los objetivos generales que se plantearon.

Sergio Hernández y Rodríguez

La corriente de la planeación estratégica cubre la fase de la administración clásica. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazos. Evalúa los factores internos, así como los factores externos (FODA) por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la dura competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento en que se requiera¹⁰¹.

¹⁰¹ *Ibidem* p. 239



Características

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es el origen de los demás planes; de ahí se derivan los planes más específicos.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- Se maneja información fundamental externa.
- Permite afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.



6.1 Proceso de planeación estratégica

La estrategia en sus definiciones tiene cuatro elementos en común: “en primer lugar está el concepto ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. En tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, con el propósito de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente”¹⁰²

Construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia. Para ello, tenemos que definir qué queremos, y en función de eso tenemos que establecer un curso de acción, para ello se requiere determinar un conjunto de líneas de acción que nos permita alcanzar lo que se desea en un largo plazo. La herramienta que nos permite lograrlo es la planeación estratégica.



La planeación estratégica es, hasta ahora, la manera más efectiva de cumplir con la visión y misión que se ha establecido para la organización, mediante ésta se analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, este es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

A continuación se expone el proceso:

Los elementos de dicho proceso varían, por ejemplo, Harold Koontz, en su libro Administración, una perspectiva global, los define así:

- Insumos de la organización. Consiste en realizar un inventario de todos los recursos que tiene la organización.
- Análisis de la industria. Mediante este análisis se conocerán las condiciones externas a la organización que permitirán establecer el tipo de competencia a superar, así como las demandas y ofertas a enfrentar.
- Perfil empresarial. Es el conocimiento de la situación que guarda una organización para definir hacia dónde se quiere ir. Además, aquí se establecen los objetivos y estrategias a seguir.
- Desarrollo de estrategias alternativas. Para poder establecer las estrategias se debe hacer primeramente un análisis detallado de los ambientes externo e interno.



- Evaluación y decisión estratégica. Para poder tomar la decisión sobre qué estrategia se va a aplicar, primeramente se realiza una evaluación de impactos externos.
- Instrumentación. Es la integración de técnicas –como la reingeniería de la organización– a las estrategias ya definidas.
- Dirección y control. Parte final del proceso que permitirá la retroalimentación.

Otra propuesta del proceso es la siguiente, a través de doce pasos:

1. Formación del grupo responsable.	2. Establecimiento de la misión
3. Establecer los valores de la empresa.	4. Realizar un diagnóstico de la organización. Análisis de los ambientes interno y externo.
5. Establecer el perfil de la empresa.	6. Establecimiento de objetivos
7. Conocer cómo piensan los directivos.	8. Posibles estrategias (alternativas)
9. Cuáles son los insumos	10. Evaluación y selección de la estrategias
11. Establecer la filosofía organizacional	12. Determinar un plan de acción (plan estratégico)

**Metodología. Cada uno de estos pasos se explica a continuación**

<u>Paso 1</u>	<u>Paso 2</u>	<u>Paso 3</u>	<u>Paso 4</u>	<u>Paso 5</u>	<u>Paso 11</u>
<u>Paso 6</u>	<u>Paso 7</u>	<u>Paso 8</u>	<u>Paso 9</u>	<u>Paso 10</u>	

Paso1.

Se requiere del concurso de opiniones, puntos de vista, aspiraciones e inquietudes. Por lo general son los integrantes del cuerpo directivo de una organización quienes tienen, por un lado, claridad sobre estos asuntos, y por otro, responsabilidades sobre ello.

Paso2.

Consiste en verificar los insumos de la organización: personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas y metas de los demandantes.

Paso 3.

Es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir. La alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.

**Paso 4.**

El personal, en general los gerentes de alto nivel, configura el perfil de una empresa, por lo que su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, debido a que repercuten sobre la estrategia.

Paso 5.

Otro punto a tratar en el grupo será definir la filosofía organizacional, es decir, preguntar al grupo: ¿cómo iniciarían ustedes la misión de la organización? De esto se desprenderán varias opiniones y seguramente varias discusiones, hasta que se llegue a una opinión generalizada. La planeación tiene su esencia en el elemento filosófico que se concibe con conceptos tales como el fin último y la razón de la existencia organizacional (misión), los lineamientos y directrices a seguir, las normas a observar y los logros que habrán de planearse (objetivos, políticas y metas) para el diseño e implantación del plan.

Paso 6.

Es el propósito a largo plazo de la organización, describe la visión del cuerpo directivo de la organización. En consecuencia, la declaración de la misión dirige los esfuerzos de la organización, define sus líneas de operación y ayuda a determinar sus alcances. No existe un tipo único de declaración de la misión. Las declaraciones de la misión son tan variadas como las organizaciones a las cuales representan.

Paso7.

Las decisiones y cambios que se generan en el ambiente externo a una organización tendrán alguna repercusión sobre ella, así como los cambios y decisiones al interior de la organización influirán sobre el medio en el cual está inmersa. Esta correlación deberá entonces ser estudiada con todo cuidado, a efecto de diseñar para la organización los mecanismos que le permitan obtener el mejor provecho de las condiciones tanto internas como externas.

Paso7.1

Cuando se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica es indispensable ver hacia el interior de la organización, con el propósito de hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la misma. Los resultados del análisis interno y el diagnóstico darán cuenta de las fortalezas y debilidades. Es decir, las áreas sólidas o en las que estamos bien, y las vulnerables o en las que estamos mal, con las que cuenta la organización. Esto permitirá dar un mejor panorama y dirigir recursos y prioridades para mantener o mejorar las áreas en las que la organización se encuentra fuerte. También permitirá dar prioridades de atención a las debilidades, pudiéndose entonces atender lo importante y no lo urgente. Para realizar el análisis interno es necesario allegarse de información referente a la organización. El reto es identificar la información que es realmente importante para disponer de ella, de tal suerte que sea de rápido acceso y confiable. De esta manera se tendrán elementos suficientes para poder emitir un juicio acerca del estado de la organización. Es deseable que existan indicadores de tipo cuantitativo, pero en ocasiones habrá que realizar diagnósticos basados sobre cuestiones cualitativas. Finalmente, en este medio interno se realiza una evaluación de producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios. También se



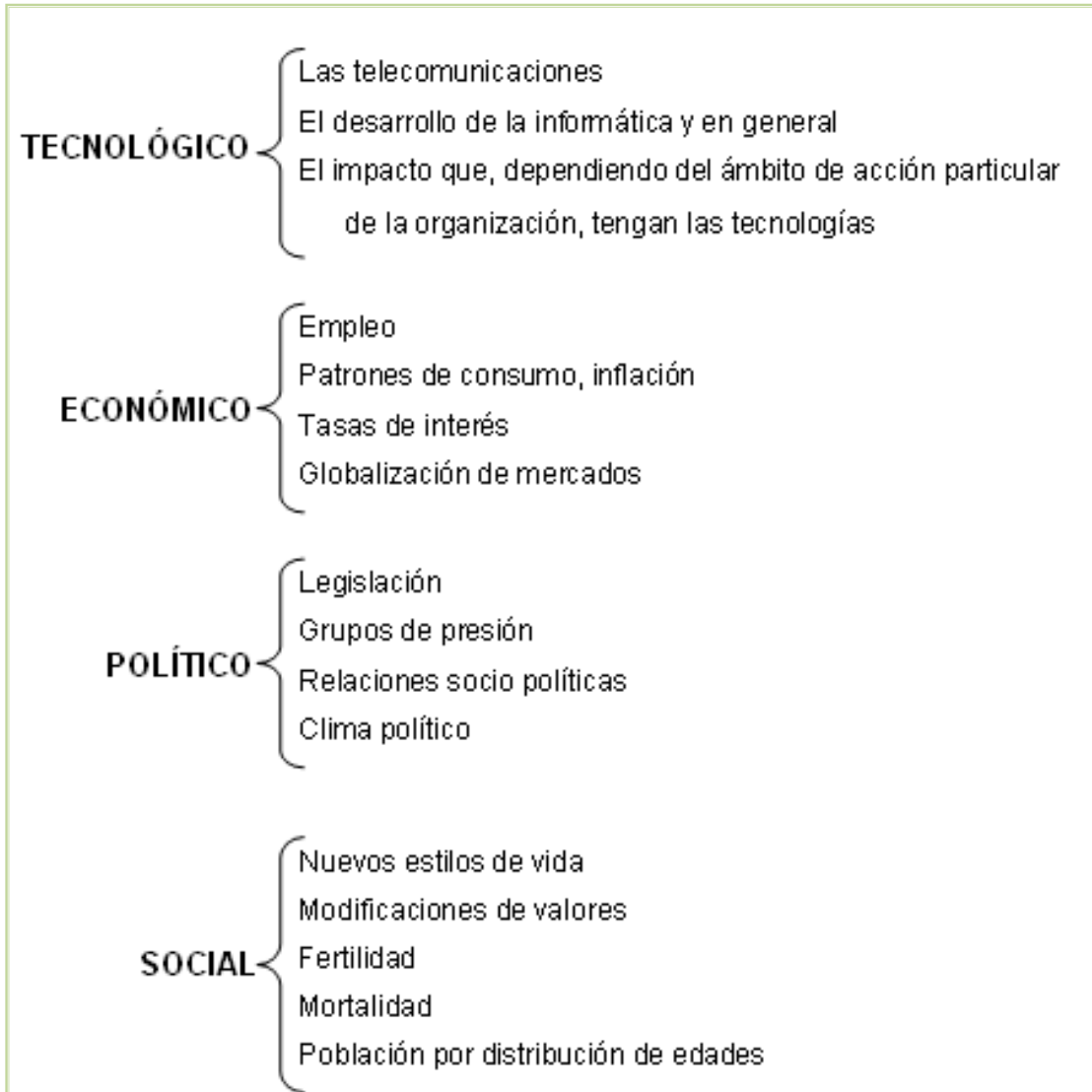
deben evaluar los recursos humanos y financieros, así como una imagen de la compañía, la estructura, el clima de la organización, el sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes.

Paso7.2.

El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización y del que también se hará un diagnóstico, conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que, teniendo su origen en el exterior de la organización, pueden afectarla ya sea de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas). De manera muy esquemática, se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras. Dentro de las fuerzas que derivan del medio externo, se tienen como las más importantes las siguientes categorías: tecnológica, económica, política, social, demográfica, legal, geográfica, etcétera. Asimismo, debe explorarse el ambiente externo en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.



A manera de ejemplo citaremos algunas categorías.



Cada factor citado tiene enorme impacto en los cambios que habrán de sufrir las organizaciones. En la actualidad existen muchas técnicas que pueden utilizarse para proyectar e identificar con mayor claridad una parte del medio ambiente externo.

**Paso 8.**

A partir del diagnóstico y mediante una discusión profunda, el grupo de planeación deberá llegar a un consenso sobre las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que se le presenten a la organización. Para ello, previamente tuvo que haber realizado en el análisis del ambiente, un análisis de recursos y un análisis de brecha. El primero consiste en realizar el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas. El segundo consiste en realizar una comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente, a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia. Entonces, una vez que se tenga el consenso, este punto deberá someterse a votación, tanto los factores críticos como la prioridad que se le habrá de asignar a unos en relación con el resto. Dicho de otra manera, el grupo de planeación deberá llegar al consenso de cuál es su mayor fortaleza, cuál su mayor debilidad, cuál la segunda y así sucesivamente. Lo mismo se debe realizar con los riesgos y oportunidades.

Para llegar a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, derivando así la estrategia a seguir. El grupo de planeación puede auxiliarse de la matriz FODA.

Paso 9.

Ha llegado el momento de responder a las preguntas: ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo lo podríamos hacer? Ahora, mediante la proposición de acciones concretas, habrá que detallar los pasos a seguir para dar respuestas satisfactorias a las preguntas anteriores. Generar alternativas estratégicas consiste en la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas clases de estrategias diferentes. En forma alternativa, una empresa se puede diversificar ampliando la operación a mercados nuevos y más rentables. Otra estrategia es internacionalizarse y ampliar la operación a otros países.

La estrategia, en el contexto de la planeación, se basa en la hipótesis de que es posible prever algunos cambios en el entorno. En este supuesto, las estrategias no tienen que esperar a ver qué pasa, sino que se pueden tomar decisiones concretas y actuar, anticipándose a los cambios que se avecinan. Para decidir si se sigue o no una estrategia de planeamiento hay que considerar varios factores relacionados con la exactitud del pronóstico, la capacidad de actuar, así como la estrategia de los competidores. El éxito de la estrategia de planeamiento exige no sólo un pronóstico acertado, sino también la capacidad de actuar eficazmente con arreglo para él, para lo cual habrán de considerarse las siguientes interrogantes: ¿cuenta la organización con los recursos humanos y materiales que hacen falta?, ¿hay tiempo suficiente para planificar adecuadamente?

Actualmente existen numerosas técnicas que ayudan a los directores a definir estrategias. Algunas de estas técnicas son de carácter cualitativo, mientras que otras son cuantitativas y, en algunas ocasiones, bastante sofisticadas (tormenta de ideas, árboles de decisión, análisis de sensibilidad, métodos simples). Asimismo, en la actualidad los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que



muestran la relación entre las variables decisivas. Por ejemplo, el *Boston Consulting Group* desarrolló la matriz de portafolio de negocios.

La formulación de estrategias es una parte del ejercicio de planeación que puede realizarse a varios niveles y demanda la participación de verdaderos expertos en alguna o algunas técnicas analíticas, ya que el manejo de éstas no es una cosa que por lo general forme parte del acervo de conocimientos de todos los integrantes del cuerpo de una organización.

Paso 10.

Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, es decir, la evaluación de la administración, los recursos disponibles, las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.

Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además, se debe tomar en consideración la reacción de los competidores.

Punto 11.

Después de haber diseñado las estrategias y evaluado los factores de la organización, tales como los recursos humanos, tecnológicos, financieros,

la estructura organizacional, etcétera, se tiene la posibilidad de elaborar el plan estratégico (definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar las responsabilidades, asignar recursos, establecer la forma y periodo para medir los avances). Finalmente, una vez que se diseñó el plan, debemos dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Quién lo va a implantar? ¿Cómo lo va a implantar? ¿Cuándo estará implantado? ¿Cuánto va a costar?

Ventajas y limitaciones

Ventajas:

- Toma de decisiones con fundamentos.
- Mejor conocimiento de la empresa.
- Estudio continuo de los factores que afectan a la entidad.

Limitaciones:

- Demasiada información con respecto de la empresa.
- Confusión en la ubicación de la información, de acuerdo con los elementos que maneja la matriz.
- Predisposición al entorno para la toma de decisiones.

Finalmente, la Planeación Estratégica proporciona una guía, establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Es importante el análisis del medio, tanto interno como externo, ya que identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que pudieran tener impacto sobre la organización, permitirá hacer el diseño e implantación de las estrategias adecuadas.



Planeación táctica u operativa

La función directiva se puede dividir en dos tipos: el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se le denomina dirección estratégica, y otro que se enfoca a toda actividad que se realiza en los niveles de ejecución, llamado dirección operacional. Es importante hacer notar que dada una estructura organizacional, ambos tipos de dirección pueden recaer en las mismas personas. La dirección estratégica proporciona una guía, establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. En la actualidad, la tendencia más socorrida es dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico es contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse rápidamente a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente.

Concepto e importancia

Es la transformación de los planes estratégicos en planes más detallados y específicos, para cada departamento o sección organizacional. Éstos deben ser llevados a cabo por gerentes medios y se subordinan a los planes estratégicos (se ponen en práctica los recursos de la empresa). Entre más corta o detallada sea la planeación, será más táctica.

Características

- Es a corto plazo (el tiempo se refleja a través de los programas).
- Su enfoque principal es a nivel departamental.
- Implica un mejor desarrollo y aprovechamiento de recursos (presupuestos).
- Utiliza información interna y externa de la empresa.

- Está encaminada hacia la forma de trabajo (procedimientos).

Proceso

Parte de la labor de la planeación táctica es traducir las estrategias de alto nivel que se trazaron en programas y (valga la redundancia) tácticas. Esta traducción consiste en diseñar, establecer y fijar los medios, así como las medidas necesarias desde la operación, para alcanzar los objetivos que se trazaron. Cada una de las áreas debe comenzar a trabajar en función de la estrategia, pero al mismo tiempo debe diseñar una propia y específica para su área. Lo anterior nos lleva a que todos los planes de las diferentes áreas (producción, ingeniería, mercadotecnia, etcétera), deben coordinarse de forma integral. El proceso de planeación táctica comienza con la programación y secuencia (procedimientos) de las actividades o tareas que deben realizarse para un proyecto en particular, ya sea introducir un nuevo producto, diseñar un sistema de información, etcétera. En este proceso es necesario detallar bien los planes, y para ello se requiere del apoyo de diversas herramientas, tales como una gráfica de Gantt o diagrama de red, una ruta crítica y así, mediante la coordinación de los esfuerzos de los grupos de trabajo, tener un panorama completo del programa que se emprenderá y de la forma en que el mismo se va a operar.

Metodología

Definición del programa operativo. Se entenderá por programa a un conjunto de elementos que considera metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, secuencia de acciones requeridas, programadas cronológicamente; recursos que deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.



Actividades. Las actividades agrupan a un número de acciones específicas que habrán de emprenderse para el cumplimiento de las metas. Para la organización de estas actividades es recomendable apoyarse en métodos de planeación gráficas, tales como PERT, CPM o Gantt, entre otros. De éstos, posiblemente el método de Gantt sea el de más fácil comprensión para los miembros de una organización.

Diagramación de la planeación y programación. Se basa en la identificación, ordenamiento y determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades que comprende un programa. Estos datos quedan plasmados en forma gráfica mediante un diagrama de barras.

Presupuestos. En términos generales, se entiende por presupuesto un plan de ingresos, de egresos o de ambos, ya sea que trate de dinero, personal, artículos de consumo o inventarios, ventas, etcétera. Es importante que los presupuestos se formulen en forma cuidadosa y realista, pues de ello depende su utilidad dentro del plan. Como ocurre con todos los elementos de un ejercicio de planeación, los presupuestos no son fáciles de formular la primera vez. En las primeras versiones pueden intervenir muchos cálculos imaginarios, pero las subsecuentes serán más fáciles, ya que los anteriores proporcionan una base de experiencia, de aquí que los ejercicios de seguimiento y evaluación sean tan necesarios e importantes.

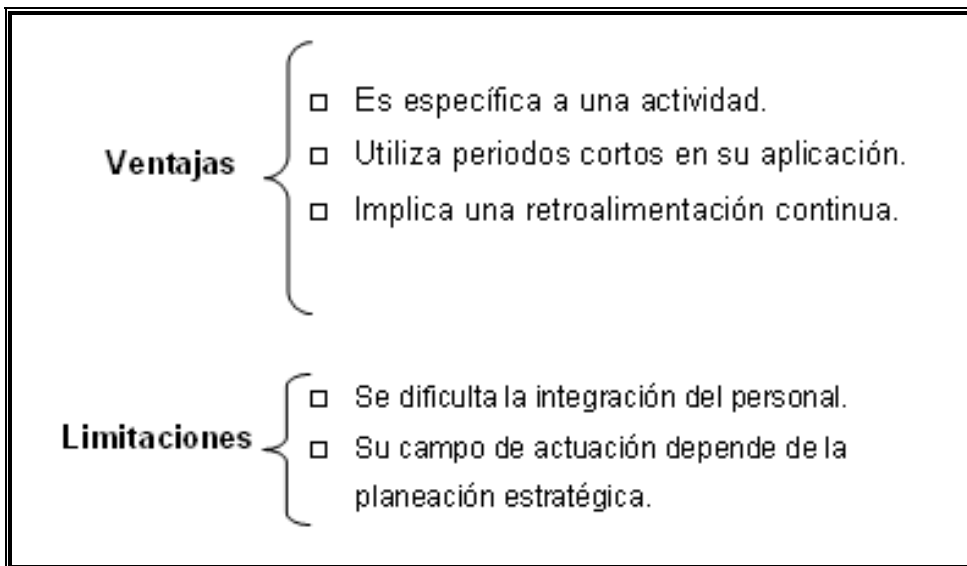
Indicadores. Dentro del proceso de planeación es de suma importancia asociar indicadores con el fin de medir desempeños de los distintos elementos del plan estratégico en su fase de operación, asociados a los indicadores se encuentran las normas, cuyo objetivo es proporcionar un punto de referencia que permita comparar los valores arrojados por los



indicadores y estar en la posibilidad de emitir un juicio sobre el desempeño del plan.

Seguimiento y evaluación. El seguimiento es el elemento que permite medir el grado y ritmo de avance en el desarrollo de las distintas actividades, así como del plan estratégico como un todo. La evaluación está enfocada a medir el desempeño y efectividad del plan, siendo ésta una interpretación de los resultados de los indicadores y las normas correspondientes.

Ventajas y limitaciones



La planeación táctica tiene sus fundamentos en la planeación estratégica, considerada también como planeación a corto plazo. La primera es la aplicación de los planes más específicos y detallados para el logro de la segunda.



6.2 Principales tipos de estrategias y políticas

Para identificar los tipos de estrategias consideraremos los niveles en que se encuentran estas; dentro de una planeación estratégica, es indispensable conocer los diversos niveles de estrategias que se pueden presentar en la organización. Sin duda, se debe contemplar el alineamiento de objetivos entre los individuos que la integran y la propia organización. En la medida que estos se interrelacionen de la mejor manera, más efectiva será la planeación adecuarse lo mejor posible a su ambiente

A) Estrategia a nivel personal

Se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en forma individual. Sin duda, en la organización no se puede lograr nada si en forma individual no se alcanzan los objetivos establecidos para cada uno de los puestos. Uno de los principios más importantes, inclusive puedo considerar que es uno de los más importantes, desde Adam Smith, Henri Fayol, etcétera, es la división del trabajo, asignar la tarea a los individuos en la organización, es necesario. y en función de eso, el trabajo individual es importante. La estrategia a nivel personal define la base de la estrategia de la organización.





B) Estrategia a nivel funcional

Esta se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en cada una de las áreas funcionales, que comúnmente se han considerado a la Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Sistemas. La estrategia funcional está conformada por las estrategias personales. Se ha considerado que la organización es un sistema y como todo sistema está compuesto de subsistemas, estos en la organización están representados por las áreas funcionales y para lograr que las áreas alcancen sus planes se requiere que los individuos que las conforman, tengan muy claro sus funciones y los procedimientos no sólo por escrito, a través de las descripciones de puesto, sino que también en el ejercicio laboral ,desde luego, basado en la estrategia o en el conjunto de estrategias que se fijaron para alcanzar los planes del área específica.

Algunos ejemplos que podemos mencionar para cada área son:

Recursos Humanos	<p>¿Cómo se acerca a los posibles candidatos a la organización?</p> <p>¿Qué métodos se podrán utilizar para seleccionar a los candidatos?</p> <p>¿Cuál será la mejor forma para contratar al personal?</p> <p>¿Qué cursos definir para capacitar al personal?</p> <p>Etcétera</p>
------------------	---



Finanzas 	¿Qué formas de financiamiento puede obtener la organización? ¿Qué políticas para otorgar crédito a los clientes puede definir la organización?
Mercadotecnia 	¿Qué medios serán los más adecuados para realizar la publicidad? ¿A qué mercado orientar la publicidad? ¿Qué estrategia de precios fijar a lo largo de la vida del producto? ¿Qué canal de distribución se deberá utilizar?
Producción 	¿Cómo deben de seleccionarse los proveedores? ¿Cómo fijar la política de compras de la organización? ¿Qué procesos deben cambiarse? ¿Qué control de inventarios debe ser el mejor?
Sistemas 	¿Cómo definir los sistemas de la organización? ¿En qué tiempo se debe cambiar la tecnología? ¿Qué software debe de tener la organización?

Preguntas para formular estrategias en las áreas funcionales de la organización



C) Estrategia a nivel de negocios

Los planes y estrategias en el nivel funcional deben apoyar las estrategias y planes en el nivel de negocios. Esto es, la estrategia de la organización para establecer una ventaja frente a la competencia. Aquí podríamos tomar en cuenta aquello que hace la organización para diferenciarse de la competencia. Puede ser liderazgo en costos, una diferenciación de los productos o servicios o alguna otra estrategia que permita que se penetre más en el mercado, o el producto, etc.

- ¿Quiénes son nuestros competidores directos?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué aspectos de los productos o servicios que ofrecemos valoran nuestros clientes?
- Estrategia a nivel global

La globalización, como sabemos, es el intercambio comercial, servicios, ideas, personas, etc. que existe en momento real entre varios países. La estrategia que siga la organización para darse a conocer en la aldea global es muy importante. Existen diversas estrategias: de exportación, de licencias, de franquicias, de alianzas, de multinacional y global. En el siguiente cuadro explicaremos cada una de ellas.

TIPO DE ESTRATEGIA	SE REFIERE A:
Exportación	Consiste en mantener instalaciones en el país de origen y transferir bienes y servicios al exterior para su venta en mercados extranjeros



Licencias	Consiste en que la empresa (el licenciador) de un país otorgue a otras empresas nacionales o extranjeras (concesionarios) el derecho de usar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de regalías o cuotas.
Franquicias	Una organización matriz (el franquiciante) concede a otras compañías o individuos (franquiciatarios) los derechos para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes o servicios
Alianzas	Consiste en establecer un acuerdo con otras compañías para sumar recursos materiales, financieros y humanos y alcanzar así metas comunes. Son negocios en participación que comprenden acciones tomadas internacionalmente por dos o más empresas y que contribuyen al acuerdo de aportar cierta cantidad de recursos.
Multinacional	Consiste en ajustar productos, servicios y prácticas a países o regiones específicas.
Global	Congruencia mundial en materia de operaciones, estandarización y bajos costos relativos.

Cuadro 2.2. Estrategias de nivel global ¹⁰³

Lo que más interesa al fijar una estrategia global es determinar en qué mercados se va a competir. Si se aplica una buena estrategia global se pueden lograr los siguientes aspectos: reducir los costos, más penetración en los mercados, mayor ventaja competitiva y finalmente, la calidad de los productos o servicios.

Las formas para reducir costos pueden ser, entre otras, la economía en escala, es decir, producir por volumen: flexibilidad, cuando se produce de un sitio a otro en breve plazo, tipo las maquilas. Entre las desventajas que

¹⁰³ Don Hellriegel, *Administración.op. cit.*, pp. 108-112.



se pueden presentar están los gastos administrativos altos que se generan, además de que la estandarización puede provocar que los clientes no estén contentos con el producto.

D) Estrategias a nivel corporativo

La estrategia corporativa es muy importante, sobre todo cuando la organización quiere diversificarse o expandirse. Para ello, se debe conocer la diferencia entre monopolio y oligopolio. El monopolio es el poder de una organización para concentrar en ella el mercado. En ninguna parte del mundo, el monopolio es legal. La práctica de actividades monopólicas genera una competencia desleal. Por otro lado, el oligopolio es compartir el poder del mercado en manos de unos cuantos.

En este contexto, las organizaciones pueden asociarse a otras organizaciones y entonces se forman:

Una organización con una organización forma un:	Grupo
Un grupo con un grupo forman un:	Pool
Un pool con un pool forman un:	Cartel
Un cartel con un cartel forman un:	Trust
Un trust con un trust forman un:	Holding
Un holding con un holding forman un:	Consorcio

Estrategias Corporativas.

Es importante comprender, que estas estrategias generan acciones financieras determinadas, como los precios de transferencia



6.3 Análisis situacional

Una vez que se alinearon los objetivos organizacionales y de los propios individuos que la integran, se deben tomar en cuenta dos cosas: el análisis estratégico y las decisiones estratégicas que se derivan del primero.

A) Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Realizar un análisis del entorno en que están inmersas las organizaciones es necesario. Es importante recapacitar que la prospectiva de una organización se podrá realizar, con la información veraz, completa y confiable que se obtenga de conocer las oportunidades y amenazas que se tienen para la mejor toma de decisiones. Las estrategias no pueden surgir como magia, éstas provienen del entorno y para ello hay que conocerlo. Existen diversas formas de conocer la información del pasado, presente y del futuro. El siguiente cuadro, nos da una idea de los conceptos que nos permiten conocer el entorno



←	<p style="text-align: center;">PRONÓSTICO</p> <p>Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción</p>	<p style="text-align: center;">PROFERENCIA</p> <p>Serie de técnicas con base en la experiencia. Se fundamenta en el pasado para construir el futuro.</p>
←	<p style="text-align: center;">PREDICCIÓN</p> <p>Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro</p>	
←	<p style="text-align: center;">PREVISION</p> <p>Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables</p>	
<p style="text-align: center;">PROSPECTIVA</p> <p>Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente</p>	<p style="text-align: center;">PROYECCION</p> <p>Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar</p>	

Vías de Aproximación al Futuro. ¹⁰⁴

“El entorno se compone de seis bloques o segmentos de análisis: Demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, económico y global.” ¹⁰⁵ Estos ámbitos pueden tener grandes efectos en el cumplimiento de la misión de la organización. En el siguiente cuadro, expondremos una explicación del mismo.

¹⁰⁴ Tomás Miklos (et al). *Planeación prospectiva*.p.41.

¹⁰⁵ Gregory Dess, *Dirección estratégica*.p. 42



ÁMBITO O ENTORNO	EXPLICACIÓN
Demográfico	<p>Este ámbito tiene que ver con comportamientos de la sociedad. Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Edad de la poblaciónb. Los niveles de riquezac. Composición étnicad. Distribución geográfica de la poblacióne. Población femeninaf. Población masculina
Sociocultural	<p>Éste tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad que va dirigido el producto o servicio, es decir:</p> <ul style="list-style-type: none">a. población económicamente activab. población económicamente activa femenina y masculinac. ingresos de la poblaciónd. nivel escolar de la poblacióne. organizaciones (número)f. familia extensa y nuclearg. preocupación por el ambiente
Político/legal	<p>Éste se refiere a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización.</p> <p>Es decir: leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización. (civiles , laborales, etc.)</p> <p>Aquí es muy importante consultar análisis políticos de periódicos, etc.</p>
Tecnológico	<p>Tiene que ver con la tecnología avanzada existente, como el Internet, apoyo sistemático por computadoras. Todo aquello que tiene que ver la contaminación, investigaciones, etc.</p>
Económico	<p>Este punto tiene que ver con los indicadores económicos, PIB, inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índices de desempleo, índice de precios al consumidor, etc.</p>
Global	<p>Todo aquello que tenga que ver con la materia prima, mano de obra, profesionales técnicos, incremento de comercio global, etc.</p>

Ámbitos y aspectos a considerar en el Análisis del Entorno

Matriz EFI (Matriz de Evaluación de factores internos)

Este análisis es sobre los factores internos de la organización, la información que obtendremos mostrará las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Según Dess¹⁰⁶ si se analiza la cadena de valor propuesta por Michael Porter¹⁰⁷ “la cual considera que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” La cadena de valor se puede entender como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se hacen en la organización.

Las actividades primarias son la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing y las ventas, los servicios, las actividades de apoyo, compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa. Si se analizan todas estas actividades en la organización, especificando las que se consideren fortalezas y debilidades, básicamente se estaría analizando la situación interna de la organización. Se podrían considerar actividades de logística interna, las actividades que tengan que ver con la ubicación de las instalaciones

B) Matriz de Impacto Cruzado (DOFA)

La matriz FODA, tiene diversas connotaciones en cada una de sus siglas: DOFA. FADO simboliza: fortaleza (F) , oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Esta matriz se conoce también como SWOT o TWOS que son las siglas en inglés y significan: S de *Strength*; W de *weaknesses*; O de *opportunities* y T de *threats*.

¹⁰⁶ Gregory Dess, *op cit.* p.81.

¹⁰⁷ Cfr. Michael Porter, *Ventaja competitiva*.p. 58.



Lo importante de esta matriz es el análisis que se logra de la organización y de la competencia. Existen diversas formas de utilizar la matriz FODA, unos sólo analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general. Otros en función del entorno, llamándolo PEST (político, económico, social y tecnológico) y otros lo cuantifican con un procedimiento de ponderación por ámbitos y por el FODA.

FACTORES		
internos Externos	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS Consideremos también los riesgos	FO Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia	DO Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo
AMENAZAS EXTERNAS Lo que se considera está mejor la Competencia	FA Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, los dos andan bien en algo	DA Relación de los defectos de la organización con las cosas buenas de la competencia, este es el más peligroso para la organización porque la competencia es mejor

Características del FODA (Narcia; 2006)

Los factores internos y externos se consideran dinámicos, es decir, cambian en el transcurso del tiempo. Las condiciones de una organización y del entorno cambian constantemente. Si se quisiera saber las fortalezas y debilidades de una organización se puede repasar cada una de las etapas del proceso administrativo en relación con las áreas funcionales de la organización que se quiera analizar con el FODA, un ejemplo sería:

- Precios
- Recurso humano especializado
- Conocimientos, habilidades y actitudes
- Características del producto
- Apoyo
- Presupuesto
- Aplicación del presupuesto
- Promoción y publicidad
- Ventas
- Clientes
- Elaboración de programas
- Equipo adecuado
- Funciones
- Procesos
- Reglamentos
- Manuales
- Liderazgo
- Sentimientos de identidad
- Coordinación entre áreas
- Selección de personal
- Capacitación
- Tramo de control
- Delegación
- Valores compartidos
- Clima organizacional
- Normatividad
- Comunicación de tareas
- Solución de conflictos
- Comercialización
- Equipo insuficiente
- Estructura
- Autoridad
- Responsabilidad
- Misión
- Visión
- Logística
- Compras
- Inventario



Se hace un análisis diagnóstico en cada uno de estos puntos y según ayuden al cumplimiento de la misión y visión se considerarán fortalezas y debilidades, lo mismo se hace con cada organización que se considere competencia directa o indirecta.

Sólo que se considerarán oportunidades y amenazas.

Luego, se analiza el entorno, que es todo lo que puede afectar a la organización y en lo cual no tiene influencia para su acontecer, como por ejemplo pueden ser los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, aunque también están otros como: culturales, científicos, laborales, legales, religiosos, ecológicos, etc. Lo siguiente es muy importante que se comprenda: las fortalezas y las debilidades corresponden a las cualidades y defectos que tiene internamente la organización, es decir, en qué cosas anda mal y en qué se distingue de las demás.

Con respecto a las oportunidades y las amenazas en relación a la competencia, puedo/podemos decir que tiene aciertos y fallas. La organización tiene que aprovechar esta información para ser mejor que la competencia. Las oportunidades por lo tanto, serán, para dicha organización, las fallas de la competencia. Es aquí donde la organización debe fortalecerse para obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia. Las amenazas, como su nombre lo indica, representan los aciertos de los competidores. Por eso, es indispensable conocer esas fortalezas, para prevenir en la organización los embates de sus acciones.

Ahora bien, existen otras formas de realizar el análisis interno y del entorno de la organización. Estas herramientas son la matriz de participación y de crecimiento, comúnmente conocida como la matriz *Boston Consulting Group*, el *Balance Scorecard*, que a través de diversos factores de la organización, fundamentalmente el financiero se realiza un análisis general de la organización y su impacto en el mercado; el diamante o las cinco fuerzas competitivas de Porter, es otra herramienta que nos permite valorar el impacto de la organización en relación a la competencia, ésta sugiere que existen razones inherentes a cada país u organización para explicar que unos sean más competitivos que otros. Asimismo, considera cuatro aspectos que convergen en uno central: la competencia. Estos aspectos son: proveedores, compradores, nuevos competidores y productos sustitutos.

Tipos de estrategia:

Cuando hablamos de estrategia podemos mencionar que existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio. Según Johnson, “implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir o simultáneamente de sus mercados actuales y de los productos actuales”¹⁰⁸

Todo sistema organizacional tiene varios elementos: las entradas, representadas por los proveedores y los insumos; los procesos de transformación y las salidas, las cuales serían los proveedores y los clientes.

¹⁰⁸ JOHNSON, Gerry (et al) *Dirección Estratégica*. España, Prentice Hall, 2001.



Las Estrategias de Integración se pueden manifestar de tres maneras: hacia delante, hacia atrás y horizontalmente. La primera de ellas se presenta cuando una organización adquiere las empresas que distribuyen su producto (Tangible o Intangible) con el ánimo de disminuir costos (Estrategia Genérica de Porter), la Integración hacia atrás se presenta cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas y al mismo tiempo disminuir costos y por último tenemos Integración Horizontal cuando se adquieren las empresas que constituyen la competencia.

RESUMEN

Hace algunos años se le prestaba mayor atención a la Planeación Operacional, es decir, se ponía especial énfasis a la forma en que debían usarse de manera eficiente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia es darle mayor énfasis a la Planeación Estratégica, considerando que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio como el actual, tan dinámico, es contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse al medio de una manera inmediata, es decir, establecer estrategias que puedan implantarse y además de una manera eficiente. Así, podemos decir que la Planeación Estratégica permite a los directivos tener una visión a largo plazo y buscar cuál es la mejor estrategia para llevar a la empresa por un camino adecuado, que permita adaptarla de la mejor manera al medio que la rodea (impactos sociales, tecnológicos, económicos, etcétera) y responder de manera eficiente.

En esta unidad 6 se habla específicamente de **la planeación estratégica** que en sus definiciones tiene cuatro elementos en común: “en primer lugar está el concepto ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas u



objetivos básicos, es así como encontramos los diferentes **tipos y políticas de estrategia**; existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio. Para identificar los tipos de estrategias consideraremos los niveles en que se encuentran estas; dentro de una planeación estratégica, es indispensable conocer los diversos niveles de estrategias que se pueden presentar en la organización, ya una vez que se alinearon los objetivos organizacionales y de los propios individuos que la integran, se deben tomar en cuenta dos cosas: **el análisis estratégico** y las decisiones estratégicas que se derivan del primero.

GLOSARIO

Ambiente.

Una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder.

Análisis situacional.

Proceso de analizar las situaciones pasadas y futuras que enfrenta una organización con el fin de identificar problemas y oportunidades.

Cadena de valor.

La cadena de valor se puede entender como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se hacen en la organización.

Corporación.

Una corporación es una entidad constituida en forma legal y separada de sus accionistas. Una corporación tiene el poder y la autoridad legal de comprar y utilizar bienes raíces, así como también puede contratar personal, demandar y ser demandada con su propio nombre.

Diversificación.

Es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio

Estrategia.

Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que “es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”

Estrategia a nivel funcional.

Esta se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en cada una de las áreas funcionales, que comúnmente se han considerado a la Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Sistemas.

Estrategia a nivel personal.

Se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en forma individual.

FODA.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Liderazgo.

Proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en lograr las metas del grupo y/ o las propuestas del líder. Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través

del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. / Proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos.

Monopolio.

Cuando una empresa controla la producción y el precio de un producto para el cual no existen sustitutos cercanos.

Oligopolio.

Es compartir el poder del mercado en manos de unos cuantos.

Organización.

Entidades sociales que están dirigidas a metas, que tienen sistemas de actividades estructuradas deliberadamente y vinculadas con el ambiente externo. Instituciones mediante las cuales la sociedad puede conseguir objetivos que los individuos, actuando por separado, no podrían lograr.

Políticas.

Una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Elabora un ensayo de media cuartilla sobre la planeación estratégica y las principales estrategias y políticas que existen hoy en día.

ACTIVIDAD 2

Desarrolla un cuadro donde establezcas similitudes y diferencias sobre el análisis situacional de la planeación estratégica y sus diferentes matrices

ACTIVIDAD 3

Considerando factores externos e internos elabora de alguna empresa de tu preferencia sus Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA). Elabora la matriz.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. ¿Qué es una cadena de valor?
2. Menciona los seis bloques del entorno
3. ¿Cuáles son los cuatro aspectos que fundamentales en la competencia?
4. ¿A qué se refiere la estrategia multinacional?
5. Menciona tres componentes del entorno demográfico
6. ¿Cuáles son las áreas funcionales en una organización?
7. Es la actividad que se relaciona directamente con la organización de las instalaciones
8. ¿Qué es un oligopolio?
9. Menciona cuales son las actividades primarias en una organización
10. Menciona los elementos de un sistema organizacional
11. ¿Cuál es la diferencia entre planeación estratégica y planeación táctica u operativa?
12. Establece brevemente el proceso de la planeación táctica u operativa.



13.

14. Establece brevemente el proceso de la planeación estratégica.

15. Establece tres ventajas y tres limitaciones de la planeación estratégica.

16. Proporciona un ejemplo de estrategia, política y regla.

17. Determina qué son:

13. Fortalezas

14. Amenazas

15. Debilidades

16. Oportunidades



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Selecciona la respuesta correcta para completar la oración.

1. La planeación, que es la encargada de definir el curso de acción que se va a seguir pretende alcanzar. _____

- a) Responsabilidad
- b) Objetivos
- c) Recursos
- d) Gente

2. La estrategia en sus definiciones tiene cuatro elementos en común, el primero de ellos que es _____.

- a) Visión
- b) Recurso
- c) Concepto Ambiente
- d) Misión

3. La estrategia a nivel personal hace referencia a _____

- a) Planeación y Estrategia
- b) Valores
- c) Acciones y Compromisos
- d) Control

4. La _____ es una organización matriz que concede a otras compañías o individuos los derechos para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes o servicios



- a) Licencias
- b) Franquicias
- c) Alianzas
- d) Global

5. Las organizaciones pueden asociarse a otras organizaciones y cuando se asocia un grupo con otro grupo forma_____.

- a) Consorcio
- b) Cartel
- c) Trust
- d) Pool

6. Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos_____.

- a) Proyección
- b) Pronostico
- c) Previsión
- d) Predicción



MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
9	Chiavenato	10	321-359
12	Daft	8	236-265
3	Hellriegel	Parte Dos	83-192

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA SUGERIDA

1. DON, Hellriegel, Administración. Un enfoque basado en competencias, México, Ed. Thompson, 2002.
2. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W, Comportamiento Humano en el trabajo, México, Mc. Graw Hill, 2000.
3. Hellriegel Don, Slocum John , Administración, México, Thomson, 7a edición, 1998, 864 pp.
4. KINICKI, Angelo, KREITNER, Robert. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. México, Mc. Graw Hill, 2003.
5. ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración. México, Prentice Hall, 2002
6. DAFT, Richard L., Administración, Argentina, Thomson, 2004.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

7. AKTOUF, Omar. La Administración entre tradición y renovación. Cali. Artes Gráficas del Univalle. 2010.
8. BATEMAN Snell, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2001, 658 pp.
9. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
10. CUNNINGHAM, William H, *et al.*, *Introducción a la Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 2ª Edición, 1991, 450 pp.
11. DA SILVA, Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
12. DAFT, Richard I., *Administración*, México, Thomson, 6ª. Edición, 2004, 699 pp.
13. DÁVILA Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2001, 317 pp.
14. HAMPTON, David Jr., *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 3ª edición, 1991, 928 pp.
15. JONES, Gareth R.y Jennifer M. George ;*Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2010, 731 p.
16. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002.
17. KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración*, México, Mc Graw-Hill, 2004, 7ª edición, 804 pp.
18. MUNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, Ed. Trillas. 8ª Edición, 2009. 272 Págs.
19. OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, *Teorías de la administración*, México, Thomson, 2002, 1ª. edición, 523 pp.
20. PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Editorial Oxford, 2000, 346 pp.
21. ROBBINS, Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 8º edición, 2005, 640 pp.
22. STONER, A.F. y Wankel, Charles, *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 2001, 661 pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

23. BATEMAN Snell, Tomas, *The New Competitive Landscape*, U.S.A., Irwin Mc Graw Hill, 6a Edición, 2005, 585 pp.
24. BOLAND, Erick y W. Hoffer Charles, *Las empresas del futuro*, México, Oxford, 1ª Edición, 2001, 550 pp.
25. CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.
26. CONLA, *Código de ética*, México, Thompson Learning, 1ª Edición, 2004, 48 pp.
27. DE LA CERDA Gastelum, José y Francisco Núñez de la Peña, *La Administración en el desarrollo*, México, Granica, 2002, 525 pp.
28. DUNCAN Jack W., *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 314 pp.
29. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, México, Diana. 2ª. edición, 1992, 240 pp.
30. FRANCES Hesselebein y et al. *La organización del futuro*, México, Granica, 2002, 525 pp.
31. GIBSON James L. *las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, México, Mc Graw Hill 10ª edición, 2003, 591 pp.
32. HEIN, Gary y C. Stephens Déborah, *El pensamiento visionario*, Douglas Mc Gregor, México, Oxford, 2002, 216 pp.
33. HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 9ª. edición, 2004, 894 pp.
34. IBARRA Colado, Eduardo, et al., *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, 1ª Edición, 1999, Oxford, 318 pp.
35. JHONSON Ferry, *Dirección Estratégica*, México, Pearson Educación, 5º edición, 2000, 716 pp.
36. MUNCH Galindo, Lourdes. *Administración*. México, Ed. Pearson Prentice Hall. 2009. 320 Págs.



37. NADCER David, *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.
38. NICKELS William G, *et al.*, *Understanding Business*, 7a Edición, 2005, 703 pp.
39. NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 318 pp.
40. OSTROFF Frank, *La organización horizontal* México, Oxford, 1ª edición, 1999, 256 pp.
41. STONER, James A. F., *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 1996, 872 pp.
42. YEUNG K. Arthur, *Las capacidades de aprendizaje en la organización*, México, Oxford, 1ª edición, 1999, 240 pp.



SUAYED

UNIDAD 7

ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



APUNTES DIGITALES PLAN 2011



SUAYED UNA OPCIÓN
PARA TI



OBJETIVO ESPECÍFICO

Que el alumno determine y razone la importancia de la ética y responsabilidad social de las empresas y comprenda su actuar como promotor y administrador en las organizaciones de dichos temas.



LO QUE SÉ

Anota lo que tú consideras como definición de Ética y Responsabilidad Social, no utilices citas textuales, sólo lo que ya conoces del tema. La idea es construir un esbozo de lo que conoceremos a lo largo de la unidad.

TEMARIO DETALLADO (8 HORAS)

- 7.1 Definición de ética
- 7.2 La ética en la administración
- 7.3 La ética en el contexto internacional
- 7.4 Responsabilidad social en las organizaciones
- 7.5 Temas de responsabilidad social y ética en el mundo actual

7.1 Definición de ética

Hoy en día: las organizaciones requieren no sólo un mayor nivel de conocimiento y técnica de todos aquellos que participan en el proceso de vida de la misma, sino también un mayor nivel que independencia, autosuficiencia, auto confianza y capacidad para ejercer la iniciativa propia.

Un rasgo básico ,de las organizaciones es su estructura para la toma de decisiones, dentro de la cual cada miembro de la organización toma decisiones que afectan no sólo su propia vida sino también las vidas de todos los grupos vinculados con la organización -trabajadores, consumidores, inversionistas, ciudadanos, etcétera-, mismo que requiere particular atención.

La ética, como ciencia que estudia los actos morales, puede ser muy compleja, con sus numerosos enfoques y teorías, sobre todo para los que desconocen del todo el tema, pero no por ello debe ser descuidada o menospreciada en la práctica empresarial. Es bien sabido que la ética, del griego, Ethos, costumbre o conducta y su equivalente moral del latín, Moras: costumbre; aparece como un movimiento social de reivindicación de valores en una sociedad que percibía la distorsión del comportamiento de los individuos que cometían excesos e irregularidades en agravo y en contra del bien.



7.2 La ética en la administración

Las organizaciones actuales para su desarrollo social y técnico requieren no sólo de un mayor nivel de conocimiento y técnica, de todos aquellos que participan en el proceso de vida de las mismas, sino también un mayor nivel de independencia, autosuficiencia, auto confianza y capacidad para ejercer la iniciativa propia.

Un rasgo básico ,de las organizaciones, es su estructura para la toma de decisiones, dentro de la cual, cada miembro de la organización toma decisiones que afectan no sólo su propia vida sino también las vidas de todos los grupos vinculados con la organización -trabajadores, consumidores, inversionistas, ciudadanos, etcétera-, mismo que requiere particular atención.

El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar tales decisiones porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en el proceso de toma de decisiones.



Es por ello que el directivo debe considerar la prudencia, responsabilidad, visión, autocontrol, etcétera, en su toma de decisiones y no solamente el aspecto cuantitativo de la misma, si producirá ganancias u oportunidades de crecimiento a la empresa, sino también las repercusiones que pueda tener en los trabajadores.

El comportamiento ético dentro de las empresas es de gran importancia para todos los integrantes de la misma: directivos, supervisores niveles operativos, etcétera, ya que todos y cada uno influyen en la productividad organizacional.

Cualquier persona que labore en una empresa, independientemente de su posición jerárquica, puede experimentar insatisfacción. Un aspecto importante en que influye un comportamiento ético es la reputación o imagen, ya sea individual o de la empresa. Cuántas veces hemos oído, incluso dicho : “no hagas tratos con el, es muy corrupto”, “mejor no entres a trabajar en esa empresa, tratan muy mal al personal y si no eres amigo del gerente , te pagan menos , “con el no tienes problema , es muy recto en sus tratos “, “no compres en esa empresa , a cada rato te dan gato por liebre en lo que venden o viene con menor peso”,

De lo anterior podríamos inferir la importancia que tiene la reputación en una empresa o individuo; tal vez un excelente trabajador que desee colaborar con nuestra empresa se desmotive ante nuestra reputación y prefiere laborar con nuestra competencia.



Las normas éticas de una empresa están de terminadas por los ejecutivos que la componen. No existen dos tratadistas que hayan detallado las cuestiones de ética de negocios de la misma forma; sin embargo, el análisis obtenido de la literatura existente al respecto, permite distinguir tres áreas que se considerarían de conflicto:

1. Toma de decisiones
2. Conflicto de intereses
3. Relaciones interpersonales

Aunque las normas éticas de un grupo dependen de las de cada individuo, el establecimiento de un código de ética puede servir a propósitos muy útiles. El principal valor que se obtendrá es el ofrecer ciertos parámetros dentro de los cuales los miembros de ciertos grupos puedan operar; de esta forma se proveen guías que apoyan la toma de decisiones en aquellos problemas que conllevan un alto contenido ético.

Ahora bien, con lo expuesto puede afirmarse que el comportamiento ético produce enormes beneficios para todos, tanto empresa como trabajadores, y con el/o se puede lograr la lealtad a la empresa, tanto de empleados como de los clientes.



7.3 La ética en el contexto internacional

La ética hoy en día deja de ser un concepto de aulas, y se convierte en una disciplina social obligatoria en todo contexto organizacional económico, social o político y de ámbito nacional e internacional. Organizaciones como la ONU, se ha dado la tareas de impulsar una conciencia ética universal a través de consensos, compromisos y responsabilidades con un enfoque común, que permita crear y fortalecer una conducta universal entre los países que conforman esta organización.

Un ejemplo de estas propuestas globales con respecto a la ética internacional es aplicable a la propiedad intelectual que se tiene sobre las obras tanto musicales como literarias, así como en programas para computadoras, diseños internacionales de accesorios, ropa, marcas y demás íconos de una sociedad capitalista global.

En este caso la ética se convierte en una actitud de respeto y reconocimiento hacia el esfuerzo de cada país por sus productos fruto del compromiso interno y desarrollo de su capital intelectual y humano.



7.4 Responsabilidad social en las organizaciones

El concepto de responsabilidad social de las empresas comenzó a escucharse en voz alta hace cuatro décadas, en los años 70's del siglo XX era considerado un término muy polémico, Milton Friedman, economista, antiguo profesor reconocido de Chicago y premio Nobel 1976, en un artículo escrito por él, resalta la aseveración de que las empresas por si solas no tiene ninguna responsabilidad social, sino que este es un concepto aplicado a los colaboradores de las mismas, es decir, el empleado de todos los niveles es responsable del buen manejo de los recursos de la empresa y que cada administrador desde el nivel más alto al más bajo es responsable de su personal y sobre todo de los intereses del empleador, es decir, es responsable de maximizar las utilidades en forma legal y éticamente posible. Aseveró que todo gasto aplicado por la empresa en pos de las necesidades de la sociedad se convierte en un despilfarro.

Hoy en día la responsabilidad social ya no es precepto capitalista con beneficio al inversionista, ni mucho menos es sinónimo de actos de bondad y prestigio social de los grandes magnates industriales y que servían como pretexto para hacer eventos sociales de magnitud y ayudar a la clases desprotegidas. La responsabilidad social se ha convertido en un acto corriente y a la vez en un renglón importante en la agenda diaria

de las empresas altamente competitivas. Algunos lo definen como un gran compromiso hacia la acción de la mejora continua respetando el escenario en donde se desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones.

La responsabilidad social en su práctica responde a un conjunto integral de programas y políticas tanto en un ámbito interno como externo así como en la transparencia de sus actos. Este concepto hasta el momento todavía sobrevive con la opción de que la empresa lo retome como un compromiso propio y no una obligación.

Hay contemporáneos como Peter Drucker que en su momento afirmó que esta nueva exigencia –la responsabilidad social- es un punto básico de reflexión para las empresas y los empresarios en relación a un auténtico interés por la sociedad, la calidad de vida debe formar parte de un asunto de las empresas, es de gran importancia para las empresas anticiparse a los problemas sociales, especialmente a aquellos surgidos por sus actividades.



7.5 Temas de responsabilidad social y ética en el mundo actual

Los temas más agraviados por la responsabilidad social pueden clasificarse en los siguientes rubros:

- A)** Los referentes al ámbito interno de la empresa
- B)** Y los referentes al ámbito externo de la empresa

En el inciso a se encuentra la evaluación de todos los procesos de decisión y sus implicaciones o efectos sobre su medio ambiente organizacional interno de las empresas: empleados, trabajadores, accionistas y staff.

En el inciso b, está todo lo referente a su medio ambiente organizacional externo, es decir: proveedores, distribuidores, la comunidad en general, el gobierno, la competencia, los sindicatos, las confederaciones, etc.



Y en el último nivel se encuentran los temas que no tienen ver directamente con las actividades de la empresa pero que forman parte de este mundo: como por ejemplo: las condiciones política, económicas y sociales de países en donde su producto servicio pueda tener alguna influencia. Hoy en día hablamos de situaciones en el Medio Oriente, tragedias en Japón, represalias en Libia, etcétera.

Con cada uno de los referéndums anteriores podemos crear un ejemplo ya sea en materia de sustentabilidad, de responsabilidad social o de un caso de aplicación ética.



GLOSARIO

Ética.

Código de principios y valores morales que rigen la conducta de una persona o un grupo respecto a lo que es bueno o malo.

Ombudsman.

Funcionario de quejas que tiene acceso a la gerencia de más alto nivel, que escucha las quejas de los empleados, las investiga, y algunas veces recomienda acciones apropiadas

Responsabilidad Social Corporativa.

No existe un acuerdo total a la definición de este término. En un sentido amplio significa que las corporaciones deben considerar seriamente la repercusión de las acciones de la empresa sobre la sociedad.

Responsabilidad social de los administradores.

Responsabilidad de los ejecutivos al llevar a cabo sus misiones aprobadas socialmente, de ser sensibles, congruentes e interactuar y vivir con las fuerzas y los elementos de su ambiente social.

Responsabilidad social empresarial.

Preocupación de la empresa por el bienestar de la sociedad.

Responsabilidad social tradicional.

Opinión de que la organización debe responder a los intereses de los accionistas

Valores.

Creencias relativamente duraderas que sirven como pautas para lo que se considera un comportamiento "apropiado" y que son ampliamente aceptados por los miembros de una sociedad. / Convicciones básicas de lo que es bueno y malo.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Investiga en diversas fuentes, otros conceptos de Ética y responsabilidad social, con la información obtenida, elabora fichas de trabajo con la finalidad de ampliar los conocimientos adquiridos. No olvides citar tus fuentes.

ACTIVIDAD 2

Descríbase usted mismo al final de la unidad basándose en los valores morales y organizacionales de la empresa en que usted trabaja o estudia.

ACTIVIDAD 3

Consulte la siguiente página de Internet

[http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/1/5/4/1/files/archivos/sip-](http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/1/5/4/1/files/archivos/sip-8730.pdf)

[8730.pdf](http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/1/5/4/1/files/archivos/sip-8730.pdf) y al final elabora en no más de tres cuartillas, un análisis del caso que se te presenta y determina cuales son las principales ideas que pregona así como la estructura ética que se desarrolla.

**ACTIVIDAD 4**

Investiga en no menos de dos fuentes bibliográficas o hemerográficas el significado de las empresas verdes, determina cuales son los objetivos que persigue así como los beneficios que le causan a tu comunidad. Elabora tu reporte en no más de dos cuartillas, no olvides incluir tus fichas bibliográficas.

ACTIVIDAD 5

Investiga tres aspectos que abarquen conceptos de índole ético, de responsabilidad social y/o sustentabilidad que consideras importantes en el entorno en que te desenvuelves. Elabora un reporte en el cual lo definas, incluyas antecedente y situación actual así como la importancia para el estudio de esta unidad de trabajo.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Menciona las raíces etimológicas del concepto Ética
2. Explica la importancia del estudio de la ética para las organizaciones
3. Menciona dos procesos gerenciales en donde la ética puede generar polémica
4. Menciona dos valores básicos para que el directivo tome decisiones más objetivas y éticas
5. Define el concepto de propiedad intelectual y determina la esfera en donde se desenvuelve.
6. Explica a grandes rasgos el concepto de responsabilidad social y su importancia para el desempeño de las empresas
7. Menciona los tres niveles de desempeño en las organizaciones de la responsabilidad social
8. Identifica las etapas de evolución del concepto empresarial de la responsabilidad social
9. ¿De qué manera influye en la conciencia social de la empresa los conflictos internacionales?
10. Menciona y justifica 5 valores éticos organizacionales.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

I. Selecciona la respuesta correcta para completar la oración.

1. La ética como ciencia se encarga de estudiar
 - a) Las normas de trabajo
 - b) Las actitudes del individuo
 - c) Los actos administrativos
 - d) Los actos morales

2. La ética aparece en nuestra sociedad en la búsqueda de
 - a) Regular las condiciones y mejoras de trabajo
 - b) Ventilar los conflictos sociales del entorno
 - c) Reivindicación de los valores sociales
 - d) Fortalecimiento de las redes sociales

3. En este proceso organizacional la ética puede generar polémica ya que los resultados afectan a la población en general
 - a) Reclutamiento
 - b) Liderazgo
 - c) Toma de decisiones
 - d) Comunicación

4. Un código de ética ofrece a la empresa entre otras ventajas
 - a) Parámetros de operación



- b)** Disciplina en el áreas de trabajo
 - c)** Un ambiente eficiente de trabajo
 - d)** Estándares de evaluación

- 5.** Se considera como tema a estudiar dentro de la ética internacional
 - a)** Los valores morales
 - b)** El fomento a la disciplina
 - c)** La propiedad intelectual
 - d)** El fortalecimiento de las organizaciones

- 6.** Economista de los años 70`s ganador de un premio nobel de economía y defensor de las utilidades como factor principal de la responsabilidad social:
 - a)** Paul Samuelson
 - b)** Bertil Ohlin
 - c)** James Tobin
 - d)** Milton Friedman

- 7.** El primer nivel de estudio de la responsabilidad social está conformado por:
 - a)** Medio ambiente organizacional interno
 - b)** Medio ambiente organizacional competitivo
 - c)** Medio ambiente organizacional sustentable
 - d)** Medio ambiente organizacional externo

- 8.** La responsabilidad social como asunto de las empresas, puede traducirse en un autentico interés por:
 - a)** La formación de grupos sociales



- b)** La calidad de vida de la sociedad
 - c)** El fomento a las buenas costumbres humanas
 - d)** La humanización de los procesos organizacionales
- 9.** Es el concepto cuyo objetivo es el analizar y proyectar el uso racional de los recursos naturales para las generaciones posteriores de la humanidad
- a)** Medio ambiente
 - b)** Reingeniería
 - c)** Sustentabilidad
 - d)** Empatía
- 10.** Se define como el conjunto integral de programas y políticas tanto en el ámbito interno como externo así como en la transparencia de sus actos.
- a)** Ética organizacional
 - b)** Responsabilidad Social Empresarial
 - c)** Fortalecimiento ético empresarial
 - d)** Participación y fortalecimiento organizacional



MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
3	Daft	5	136-161
1	Garza	18	995-1015
	Jones	2	50-55

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Garza, Treviño Juan Gerardo, "Administración Contemporánea, México, Alhambra Mexicana, 1ª Ed, 1995, pp. 1032
2. Jones Gareth R. "Teoría Organizacional", México, Pearson Educación, 2008, 5ª Ed, pp. 527
3. Daft, Richard, "Administración", México, Thompson, 2004, 6ª Ed, pp. 782

RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN

Unidad 1		Unidad 2	
Autoevaluación I		Autoevaluación I	
1	F	1	D
2	V	2	C
3	V	3	B
4	F	4	C
5	V	5	A
6	V	6	
7	V	7	A
8	F	8	C
9	V	9	B
10.	V	10.	D
11.	F	11.	B
12.	V	12.	A
13.	V	13.	B
14.	V	14.	B
15.	V	15.	B
16.	V	16.	A

17.	V	17.	D
18.	V	18.	C
19.	V	19.	B
20.	V	20.	C
		21.	D
		22.	B
		23	C
		24	B
		25.	C
		26.	C

UNIDAD 3					
Autoevaluación I		Autoevaluación II		Autoevaluación III	
1	G	11.	F	11.	F
2	D	12.	C	12.	C
3	B	13.	E	13.	E
4	J	14.	J	14.	J
5	F	15.	G	15.	G
6	C	16.	H	16.	H
7	I	17.	D	17.	D
8	H	18.	I	18.	I
9	A	19.	A	19.	A
10.	E	20.	B	20.	B



Autoevaluación IV			
26.	C	41.	D
27.	B	42.	A
28.	A	43.	C
29.	B	44.	C
30.	A	45.	C
31.	D	46.	A
32.	C	47.	B
33.	C	48.	C
34.	C	49.	D
35.	B	50.	E
36.	D	51.	F
37.	A	52.	G
38.	B	53.	H
39.	C		
40.	B		

UNIDAD 4							
Autoevaluación I							
Producción		Mercadotecnia		Finanzas		Recursos humanos	
1		1.		1.		1.	X
2		2.		2.	X	2.	
3	X	3		3.		3.	
4		4	X	4.		4.	
5		5.	X	5.		5.	
6	X	6.		6.		6.	
7		7.		7.		7.	

8		8.		8.	X	8.	
9	X	9		9.		9.	
10.		10.		10.		10.	X
11.		11.		11.		11.	
12.		12.		12.	X	12.	
13.	X	13.		13.		13.	
14.		14.	X	14.		14.	
15.	X	15.		15.		15.	
16.		16.	X	16.		16.	
17.	X	17.		17.		17.	
18.		18.	X	18.		18.	
19.		19.		19.		19.	X
20.		20	X	20.		20.	
21.		21.		21.		21.	X
22.		22.		22.		22.	
23.		23.		23.		23.	
24.	X	24.		24.		24.	
25.	X	25.		25.		25.	



Autoevaluación II	
1.	B
2.	A
3.	B
4.	B
5.	A
6.	C
7.	D
8.	B
9.	D
10.	D

UNIDAD 7	
Autoevaluación I	
1	D
2	C
3	C
4	A
5	C
6	D
7	A
8	B
9	C
10	B